

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
جامعة عمار ثليجي
بالأغواط

محاضرات في إقتصاد المؤسسة

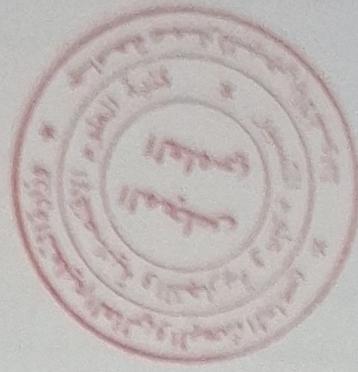
موجهة لطلبة مرحلة الليسانس



الدكتور / الرايس مراد

مفهوم المؤسسة
نشأة وتطور المؤسسة
المؤسسة والمحيط الداخلي
المؤسسة والمحيط الخارجي
تصنيفات المؤسسة
هيكل وتنظيم المؤسسة
وظائف المؤسسة ومواردها
أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.
التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

السنة الجامعية 2023-2024

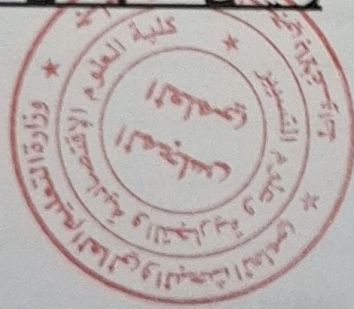


أعتمدت هذه المطبوعة الموسومة بـ

"محاضرات في: إقتصاد المؤسسة"

بعد مصادقة المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي بالاغواط، بناء
على المحضر رقم: 2024/07، المنعقد بتاريخ: 2024/07/04،
تحت رقم اعتماد: 2024/م/05.

رئيس المجلس العلمي



المحور الأول: المؤسسة مفاهيم وتعريف أساسية

- 1-1- ماهية المؤسسة-----3-
- 2-1- خصائص المؤسسة-----4-
- 3-1- أدوار المؤسسة-----6-
- 4-1- المقاربات النظرية لمفهوم المؤسسة-----7-
- 5-1- مقارنة بين مفهوم المؤسسة في النظام الإشتراكي والرأسمالي-----9-
- 6-1- أهمية وأسباب إنشاء المؤسسات في المجتمعات الحديثة-----10-
- 7-1- التحديات التي تواجه المؤسسة الآن-----11-

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

- 1-2- مرحلة الإقتصاد الأسري (الإقطاعي)-----14-
- 2-2- مرحلة الإقتصاد الحرفي-----15-
- 3-2- النظام المنزلي للحرف-----17-
- 4- ظهور المانيفاكتورة LA MANUFACTURE-----18-
- 5-2- المؤسسة الصناعية الآلية-----19-
- 6-2- التكتلات والمؤسسات متعددة الجنسيات-----22-
- 7-2- المؤسسة الافتراضية (الرقمية)-----26-

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

- 1-3- مفهوم محيط المؤسسة-----33-
- 2-3- تقسيمات بيئة المؤسسة-----33-
- 3-3- مكونات بيئة أو محيط المؤسسة-----35-
- 4-3- أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة-----36-
- 5-3- حالات بيئة المؤسسة وظروف التعامل معها-----38-

المحور الرابع: تصنيفات المؤسسة

- 1-4- حسب المعيار القانوني-----42-
- 2-4- حسب المعيار الاقتصادي-----42-
- 3-4- حسب معيار الحجم-----43-
- 4-4- حسب معيار الجنسية-----44-

المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

- 1-5- ماهية التنظيم والهياكل التنظيمية-----47-
- 2-5- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي-----48-
- 3-5- العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي-----49-
- 4-5- أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسات-----50-
- 5-5- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد-----61-

المحور السادس: وظائف المؤسسة ومواردها

- 1-6- الوظائف الأساسية للمؤسسة-----64-
- 2-6- وظائف الإستغلال في المؤسسة-----64-
- 3-6- وظائف توفير الموارد-----67-

- 4-6-وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية-----69 -
- 5-6-موارد المؤسسة الاقتصادية-----71 -

المحور السابع: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

- 1-7- مفهوم التحليل الاقتصادي للمؤسسة-----76 -
- 2-7- أهمية التحليل الاقتصادي-----76 -
- 3-7- العناصر الأساسية في التحليل الاقتصادي للمؤسسة-----77 -
- 4-7- أهداف التحليل الاقتصادي للمؤسسة-----79 -
- 5-7- أهمية التحليل الاقتصادي لوظائف المؤسسة-----80 -
- 6-7- أساليب التحليل الاقتصادي-----80 -
- 7-7- أنواع التحليل الاقتصادي-----81 -

المحور الثامن: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

- 1-8- مفهوم دورة حياة المؤسسة-----84 -
- 2-8- أهم تقسيمات دورة حياة المؤسسة-----84 -
- 3-8- نمو وتوسع المؤسسة-----87 -
- 4-8- المعوقات التي تواجه نمو المؤسسة-----88 -
- 5-8- نماذج نمو المؤسسة الاقتصادية-----89 -
- 6-8- العوائق التي تعترض عمليات الاندماج-----92 -

المحور التاسع: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

- 1-9- مفهوم ثقافة المؤسسة-----94 -
- 2-9- عناصر الثقافة التنظيمية-----94 -
- 3-9- أهمية وجود ثقافة تنظيمية-----95 -
- 4-9- محددات الثقافة التنظيمية-----96 -
- 5-9- المحافظة على ثقافة المنظمة وصيانتها-----96 -
- 6-9- أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية-----97 -

المحور العاشر: التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة

- 1-10- الإقتصاد الرقمي-----102 -
- 2-10- نظم المعلومات المحوسبة-----106 -
- 3-10- إدارة الجودة-----114 -
- 4-10- التنمية المستدامة-----122 -
- 5-10- المؤسسات الناشئة-----125 -
- 6-10- الإبداع والإبتكار-----127 -
- قائمة المراجع المعتمدة**-----132 -

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: المؤسسة كنظام ----- 8 -
- الشكل رقم 2: توزيع الناتج المحلي الإجمالي بين قطاعات الاقتصاد الأمريكي ----- 27 -
- الشكل رقم 3: تطور التنظيمات البشرية ----- 29 -
- الشكل رقم 4: أبعاد بيئة المؤسسة الاقتصادية ----- 34 -
- الشكل رقم 5: المؤسسة فاعل في مختلف الأسواق ----- 36 -
- الشكل رقم 6: ظروف البيئة والنمط التنظيم المناسب لها ----- 39 -
- الشكل رقم 7: الهيكل الوظيفي ----- 51 -
- الشكل رقم 8: تقسيم حسب العمليات ----- 52 -
- الشكل رقم 9: تقسيم حسب المنتج ----- 52 -
- الشكل رقم 10: التقسيم حسب السوق ----- 52 -
- الشكل رقم 11: تقسيم حسب الزبائن ----- 53 -
- الشكل رقم 12: التقسيم الجغرافي ----- 53 -
- الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي المصفوفي ----- 55 -
- الشكل رقم 14: هيكل المشروع الفردي ----- 56 -
- الشكل رقم 15: هيكل المشروع بإستخدام الإستشاريين ----- 56 -
- الشكل رقم 16: هيكل المشروع المتداخل ----- 57 -
- الشكل رقم 17: هيكل المشروع المتكامل ----- 57 -
- الشكل رقم 18: الهيكل القطاعي السلعي ذو فرق العمل ----- 58 -
- الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي الشبكي ----- 59 -
- الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي الحر ----- 59 -
- الشكل رقم 21: مؤسسة من منظور أو المدخل النظامي ----- 66 -
- الشكل رقم 22: دورة حياة المؤسسة ----- 84 -
- الشكل رقم 23: تفاعل كل من ثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل ----- 100 -
- الشكل رقم 24: مراحل عمل نظام المعلومات ----- 107 -
- الشكل رقم 25: المستويات الإدارية والمعلومات ----- 110 -
- الشكل رقم 26: نظم المعلومات الوظيفية ----- 112 -
- الشكل رقم 27: عناصر التنمية المستدام: حسب تقرير برونتلاند G.H.BRUNDTLAND ----- 123 -
- الشكل رقم 28: أبعاد التنمية المستدامة (المتواصلة) ----- 124 -

فهرس الجداول

- 10 - الجدول رقم 1:مقارنة بين المؤسسة في النظام الإشتراكي والرأسمالي
- 30 - الجدول رقم 2: تطور مفهوم المؤسسة الإقتصادية
- 45 - الجدول رقم 3: أهم معايير تصنيف المؤسسات
- 60 - الجدول رقم 4: مزايا وعيوب الهياكل الافتراضية
- 61 - الجدول رقم 5: مقارنة بين وجهة نظر الهياكل التقليدية والمعاصرة
- 64 - الجدول رقم 6: الوظائف الستة للمؤسسة حسب فايول
- 105 - الجدول رقم 7: مقارنة بين الإقتصاد التقليدي والرقمي
- 114 - الجدول رقم 8:أهم الفروقات بين التنظيم الكلاسيكي والإلكتروني

إن أي إقتصاد مهما كانت طبيعته ومستوى تقدمه قائم أساساً على نواة أساسية ألا وهي المؤسسة فعلى أساسها تحدد قدرة وقوة أي منظومة إقتصادية لأي دولة، لذا فإن إدراك المفاهيم والآليات التي تسيورها من المعارف الضرورية لأي طالب في ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولعل المؤلفات العديدة التي تزخر بها المكتبات الجامعية دليل كبير على أهمية دراسة موضوع المؤسسة من الناحية الاقتصادية والإدارية "التسييرية"، مما يجعل الطالب المبتدئ في حيرة من أمره حول كيفية تناول الموضوع من كل جوانبه "أي المؤسسة كعون إقتصادي والمؤسسة كنظام إداري"، بحيث يراعي في ذلك الإسقاط المبادئ العلمية في دراسته.

وعلى إعتبار أن المؤسسة هي جزء رئيس من النسيج الاقتصادي لأي بلد كونها الخالق للقيمة والثروة أو الدخل و الموزع له فهي تختلف في مفهومها وخصائصها من بلد لآخر تبعاً للطبيعة الاقتصادية والتشريعية والسياسية التي نشأت فيها والبيئة التي تعمل فيها والظروف التي تشغل فيها، فهذا هو الهدف الأساسي لهذه المطبوعة العلمية كغيرها من الأعمال الأكاديمية الموجهة لطلبة الجامعة الجزائرية خاصة في مرحلة التدرج هو تقديم محتويات المقرر الدراسي لمقياس: إقتصاد المؤسسة في وحدة متناسقة ومتراصة تجمع شتات ما تم تناوله في العديد من المؤلفات العلمية لرواد علم الاقتصاد والإدارة حول المؤسسة وتفاعلها مع محيطها بكل مكوناته الاقتصادية وغير الاقتصادية دون تطويل ممل ولا تلخيص مخل.

لقد إعتدنا عند إنجازنا لهذا العمل في شكل سلسلة من الدروس "محاضرات" المترابطة التي تخدم بعضها البعض بأسلوب علمي رزين وبسيط لإيصال محتوى المقياس للطلاب بطريقة سهلة وسهلة وفق البرنامج المقترح من طرف الوزارة الوصية.

المحور الأول:

المؤسسة الاقتصادية

(مفاهيم وتعريف أساسية)

1-1- ماهية المؤسسة

تعددت التعاريف المعطاة للمؤسسة بتعدد المهتمين بدراستها من رجال القانون وعلم الاجتماع وعلم النفس والاقتصاد وغيرهم لفهمها كظاهرة إجتماعية وجب معرفتها وشرح خصائصها وطبيعتها وما يميزوها عن غيرها من التنظيمات البشرية التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر في هذه الحياة لتلبية حاجاته، فلكل واحد منهم وجهة نظر خاصة تجاهها تبعا لمجال إهتمامه وتركيزه، لذا سندرج أكثر من تعريف.

التعريف الأول: " مصطلح المؤسسة أشتق من لفظة "Entreprendre" والتي تعني: (التعهد، أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فإن هذا العمل الذي يمثل جوهر كينونة المؤسسة يتضمن بعض المخاطر. إذا يمكن أن نستشف من كل ذلك أن مصطلح المؤسسة أرتبط، ويرتبط منذ وجوده الأول بفكرة "المخاطرة - Le risque؛ هذا العمل، أو النشاط ذو الأهمية، والذي يتميز بطابع المخاطرة يزاوله شخص معين يُصطلح عليه في ميدان الاقتصاد والأعمال بـ "المقاول"؛ هذا الأخير، والمؤسسة بدأ في التطور ابتداء من القرن 16. " (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 15).

التعريف الثاني: " المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو/ وتبادل سلع أو / وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه. " (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 10).

التعريف الثالث: " المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الإقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات. " (إسماعيل عرياجي، 1996، صفحة: 11).

التعريف الرابع: يعرف M. Truchy المؤسسة على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. " (غول فرحات، 2008، صفحة: 08).

التعريف الخامس: " المؤسسة عبارة عن مجموعة تتمتع بمبادرة معينة وسلطة إتخاذ القرار الاقتصادي، تعمل في بيع السلع أو الخدمات. " (Janine MEYER, 1968, p. :07).

التعريف السادس: " المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد تنسقها سلطة مستقلة لإتخاذ القرار وتتولى مسؤولية النتائج... حيث تقنيات التنظيم والإدارة الحديثة كلها تعتمد على إستقلالية إتخاذ القرار للمؤسسة والتي يجب أن تختار منتجاتها، وموظفيها وأساليب عملها، وما إلى ذلك... فإستقلالية المؤسسة في إتخاذ القرار هي في الواقع ضرورية " (Janine MEYER, 1968, p. :09).

التعريف السابع: " المؤسسة الاقتصادية هي شكل إقتصادي، وتقني، وقانوني، وإجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الإجتماعي، بغية إنتاج وسائل الانتاج، أو إنتاج سلع الإستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة، ... إلخ (صمويل عبود، 1982، الصفحات: 58-59).

المحور الأول: المؤسسة الاقتصادية (مفاهيم وتعريف أساسية)

أ- فالمؤسسة ذات شكل إقتصادي: لأن ضمنها يتم جمع عناصر الانتاج بغية الحصول على سلع أو خدمات، وينبغي أن يتم استخدام عناصر الانتاج بشكل عقلائي، وأن يوظف الناتج الفائض على نحو ملائم داخل المجتمع.

ب- للمؤسسة شكل تقني: ونعني بذلك أنه يتم اثناء عمليات الانتاج بداخلها استخدام تكنولوجيات وتقنيات تتطور باستمرار لتتماشى مع منجزات الثورة العلمية المعاصرة، وهي مسألة حيوية بالنسبة للمؤسسة إذا أريد لإنتاجها أن يكون بالجودة العالمية.

ج- للمؤسسة شكل قانوني: أي أن لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل إسمًا مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي، ولها خطتها الخاصة بها أيضا، وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسات.

د- للمؤسسة شكل إجتماعي: وقد إكتسبت المؤسسة الاقتصادية هذه الصفة الاجتماعية لأسباب مختلفة، إما أن من يعمل فيها ليس فرداً واحداً وإنما مجموعة كبيرة من الأفراد أو لكون إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى عديدة، أو لأن سلعها معدة لمجموعة كبيرة من المواطنين.

أما من وجهة نظرنا فنعرف المؤسسة "أنها نواة الأساسية لأي إقتصاد مهما كان، لها شخصيتها القانونية تستغل فيها مختلف موارد العملية الإنتاجية بطريقة رشيدة وعقلانية بهدف إنتاج مختلف السلع والخدمات التي يحتاجها الأفراد لتلبية حاجاتهم المختلفة والمتنوعة."

2-1- خصائص المؤسسة

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج الخصائص التالية للمؤسسة الاقتصادية مهما كانت على النحو التالي: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :10.)

1) يتم التعبير عن قيمة ما يتم إستهلاكه وقيمة ما يتم إنتاجه بالأسعار التي تحددها قوى العرض والطلب في الأسواق؛

2) لا تتحقق قيمة السلع والخدمات المنتجة إلا عندما تجد مشتريا (مستهلك) حيث سيكونون قادرين على تلبية إحتياجاته؛

3) يكون نشاط المؤسسة مبررا إذا كانت قيمة ما تنتجه أكبر من قيمة ما تستهلكه، وهكذا تظهر المؤسسة كمكان لتحويل السلع والخدمات؛

4) يشمل مفهوم المؤسسة المؤسسات الكبرى والصغيرة ذات الأنشطة المتنوعة؛

5) المؤسسة عون اقتصادي يجمع بين المواد الخام والمعدات والوسائل المالية والموارد البشرية بهدف إنتاج السلع و/أو الخدمات؛

6) أن تكون هذه المنتجات مخصصة للبيع في السوق بحيث يكون سعر البيع أعلى من التكاليف المتحملة؛

7) يتكون نشاط المؤسسة من عدد معين من العمليات (الحصول على الموارد من وكلاء آخرين إلى تسويق إنتاجها)، في كل مرحلة تنشأ مسألة التحسين، والتي تتطلب إتخاذ الخيارات وتنفيذها؛

8) تتم هذه الاختيارات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي مركز مستقل لإتخاذ القرار، ولكنها تأخذ في الاعتبار البيئة التي تعمل فيها والشركاء الذين تربطهم بهم علاقات؛

9) تتم هذه الاختيارات وفق غايات ترتبط بشكل أساسي بالطبيعة الاقتصادية للمؤسسة، ولكنها يمكن أن تكون أوسع إذا أخذنا في الاعتبار البعد الاجتماعي والمجتمعي أيضاً.

كما تمتاز المؤسسة كذلك بـ (Janine MEYER, 1968, pp. 07-10).

10) أنها مجموعة بشرية: ففي الواقع، لا ينبغي الخلط بين المؤسسة والفرد: فالحرفي، مثلاً، لا يمكن إعتبره "مؤسسة" إلا إذا كان يستخدم موظفين وإذا كان نشاطه المهني منفصلاً عن حياته العائلية، وتميز الحسابات الوطنية الوظيفيتين من خلال تضمينهما في كل من جانب الأعمال أو جانب النشاط المنزلي.

تضم المجموعة في بعض الأحيان شخصين أو ثلاثة أشخاص فقط: وهذا هو الحال غالباً مع مؤسسات البيع بالتجزئة الصغيرة، ولكن يمكن أن تتكون المجموعة من عدد كبير من الأشخاص يبلغ الآلاف، وعندما تصل المؤسسة إلى هذه الأرقام، يتم تقسيم المجموعة بأكملها إلى وحدات إستغلال "Exploitations" متميزة جغرافياً. لكن تحكمها روابط قانونية وإقتصادية بالمؤسسة الأم وهذا ما يخلق تنسيق وتآزر وتعاضد الأداء بين فروع المجموعة.

11) هي جماعة رسمية ومهيكلية "Formel & Structuré": أي منظمة، يتم فيها توزيع المهام والسلطات ويختلف التنظيم الداخلي حسب نوع العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة، فرجل الأعمال غالباً ما يكون مُلاكاً للمواد والوسائل المالية اللازمة للإنتاج؛ وبالتالي فالسلطة والقيادة إما بموجب تفويض المالكين والمساهمين، في المؤسسة الخاصة، أو بموجب قرار من الدولة في المؤسسة العامة "القطاع الحكومي".

12) الإستدامة: هدف المؤسسة هو البقاء في السوق والتطوير إن أمكن، وبالتالي فهي تشكل واقعاً اجتماعياً متميزاً عن الأفراد الذين يؤسسونها؛ فهدف المؤسسة يختلف عن هدف كل مساهم فيها.

13) المبادرة وسلطة اتخاذ القرار: تُترجم المبادرة إلى ممارسة سلطة إتخاذ القرار أي إستقلالية العمل، فهي عنصر أساسي؛ حيث تتجلى المبادرة في: إختيار النشاط وطرائقه (طبيعة الإنتاج، الحجم، السعر)، في إختيار التنظيم الداخلي (الهيكل، تحديد الموظفين ومهامهم)، في الدور الذي تريد المؤسسة أن تلعبه.

ولكن، في الواقع المبادرة وحرية القرار ليست مطلقة بل هي أمر نسبي، فغالباً ما تنحصر حرية المؤسسة وإرادتها بقيود مثل:

- أ- إجراءات الدولة التي تتدخل في تحديد الأسعار (حجب الهوامش أو أسعار البيع، على سبيل المثال)؛
- ب- عمل النقابات الذي يتطلب احترام مستويات الأجور أو الذي يعارض تسريح العمال؛
- ج- عمل المنافسة الذي يعيق مبادرة المؤسسة.

وعلى الرغم من وجود هذه القيود، إلا أن المبادرة وقوة إتخاذ القرار تشكل سمة أساسية للمؤسسة.

* وحدات تقنية فرعية تابعة للمؤسسة الأم تقوم بالإنتاج.

14) البيع: وهو السبب الأساس لوجود المؤسسة لكي تنمو وتتطور من خلال بيع منتج نشاطها، فهذا الطابع الخاص يميزها عن غيرها من الأعوان الاقتصاديين: الإدارات (العامة أو الخاصة) التي تقدم الخدمات ولكنها لا تبيعها: فهي تجعلها متاحة للمستخدمين مجاناً كالتعليم مثلاً. أو الأسر التي يهدف نشاطها أساساً إلى الاستهلاك الذاتي.

فالهدف من عمل المؤسسة هو إنشاء قاعدة عملاء؛ ومن هنا تأتي أهمية المسائل المتعلقة بدراسة وتحليل بيئة المؤسسة وهيكل السوق.

3-1- أدوار المؤسسة

إن المؤسسة هي الخلية الأساسية والعنصر النشط والفعال والمبدع لأي إقتصاد فهي المسؤولة عن تحويل مختلف الموارد الإقتصادية إلى سلع وخدمات إستهلاكية ولذلك فهي، بامتياز، الهيئة الاقتصادية الوسيطة التي تقيم الصلة بين المستهلك ومختلف الأعوان الاقتصاديين، بشكل مباشر أو غير مباشر حيث يبدو ذلك واضحاً، بحكم موقعها المهيمن في الإقتصاد وأدوارها في جانبيين مهمين بالغى الأهمية على ما يأتي بيانه: (Janine MEYER, 1968, pp. :10-13).

فمن ناحية، تعد المؤسسة أحد أشكال النشاط الإقتصادي وأحد أشكال العمل الإجتماعي في نفس الوقت، ولذلك فإن لها دوراً مزدوجاً: إقتصادي وإجتماعي، وهو دور مباشر وفوري، ومن ناحية أخرى، فهي وسيلة عمل للأفراد الذين يسعون إلى إشباع مصالحهم، ولذلك فإن لها دوراً غير مباشر أو وسيط وهو إرضاء المصالح التي تجمعها.

أ- الدور المباشر للمؤسسة: ويتمثل في:

أ-1- دور كعون الإقتصادي: توفير السلع والخدمات التي يطلبها المستهلك، حسب إمكانياته، ضمن الشروط الناتجة عن السوق. وهذا يثير مشكلة تكييف الموارد مع الظروف (إمكانات الإنتاج والمبيعات، وضغط التكاليف).

أ-2- دور كعون الإجتماعي: توفير فرص العمل في أفضل الظروف، ويتجلى هذا الدور الاجتماعي بشكل متزايد حيث إن أبرز التجليات هي المساعدات الحكومية للمؤسسات الكبيرة التي تواجه صعوبات والقلق الناجم عن إغلاقها.

في الحقيقة إختلفت الآراء حول الدور الاجتماعي للمؤسسة، فبالنسبة لبعض المؤلفين (O. Gélénier, Pierre Bleton)، المؤسسة، قبل كل شيء، حقيقة اقتصادية يجب أن تكون فعالة من أجل البقاء (الكفاءة تقاس بالربح). وبالتالي فإن دورها هو الإنتاج، وهو دور اقتصادي: بالمؤسسة الصناعية تعرف قانوناً واحداً فقط: قانون البقاء، أي قانون التقدم. في حين يرى آخرون أن المؤسسة يجب أن تتولى أيضاً دوراً إجتماعياً: فالمبدأ السياسي القابل للتطبيق هو ذلك الذي يعترف بأن المؤسسة يجب أن تتصرف كمنظمة مسؤولة إجتماعياً. يجب أن تدرك الإدارة العليا أن عليها إلزام بالمساهمة من خلال المؤسسة ليس فقط في رفاهية المالكين أو المساهمين ولكن أيضاً الموظفين والعملاء والجمهور بشكل عام، وبالتالي الإقتصاد الوطني. (Janine MEYER, 1968, p. :14)

ب- دور الوساطة: تسعى مختلف فئات الأشخاص الذين يشاركون في نشاطها أو يستفيدون منه (ملاك، موظفون، مستهلكون، المجتمع) إلى إشباع مصالحهم من خلالها، لذا يجب على المؤسسة التوفيق بين:

ب-1- البحث عن الربح: إذا كان مشروعاً رأسمالياً وهذا ما يتوقعه ويريد رجل الأعمال وكذلك الشركاء أو المساهمين، فهو مؤشر للنجاح من أجل البقاء ووسيلة للتطور لأن الربح وحده هو الذي يسمح بالتمويل الذاتي.

ب-2- رضا المستهلك: حيث يتوقع المستهلكون منها تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، فلن تكون هناك أرباح إلا إذا باعت المؤسسة منتجاتها؛ ولذلك يجب أن تتوافق مع ما يتوقعه المستهلك وترضيه.

وفي بعض الأحيان، يشكل تقديم الخدمات الهدف الأساسي للمؤسسة، حيث إنها تتخلى عن تحقيق الربح، وهذا هو حال التعاونيات الاستهلاكية التي يتمثل سبب وجودها في خدمة المستهلك وحمايته بشكل أفضل. ويجب ألا يحققوا ربحاً وأن يعيدوا أي مدفوعات زائدة إلى المتعاونين.

ب-3- زيادة أجور موظفيها: يرغب الموظفون في الحصول على أعلى أجر ممكن وزيادته عندما تزدهر المؤسسة وتتطور، لذا يرغبون أيضاً في المشاركة في الأرباح التي حققتها مؤسستهم.

ب-4- تحقيق المصلحة العامة: في الدول الحديثة تتجه المؤسسات إلى التوفيق بين أهدافها والأهداف العامة التي تحددها الدولة إما من خلال السياسات الاقتصادية أو من خلال تخطيط النشاط الاقتصادي.

1-4- المقاربات النظرية لمفهوم المؤسسة

من خلال ما سبق ذكره حول مفهوم المؤسسة يمكن أن نستنتج أربع مقاربات أساسية حول طبيعة المؤسسة الاقتصادية كما يلي:

المقاربة الأولى - المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي: حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: "المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (...) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة، متمثلاً في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية. (غول فرحات، 2008، الصفحات 09-08).

المقاربة الثانية - المؤسسة منظمة إجتماعية: حسب هذا الإقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها "مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعياً في منظمة مهيكلية (داخل تنظيم مهيكل) لإنتاج السلع أو الخدمات محور التعريف يركز على منظمة مهيكلية، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة إجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام اتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد... إلخ

المقاربة الثالثة - المؤسسة نظام "Système": يركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا "L.VON BERTALANFFY" في سنة

1937، حيث ينظر للمؤسسة حسب هذا المنظور بأنها مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظماً، ومتسانداً بغية تحقيق هدف مشترك، وبهذا يمكن لنا أن نقدم تعريف المؤسسة كنظام وهو التعريف الحديث نسبياً كالتالي: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة 48):

المؤسسة: هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية "Sous-systèmes" التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

نلاحظ من التعريف أن المؤسسة والمنظمة بصفة عامة تتجسد في مجموعة عناصر مادية وإجتماعية وحتى نفسية متآزرة ومتعاضدة فيما بينها، وتعمل في إطار متناسق ومتكامل ومتداخل فيما بينها وبين المحيط الخارجي، من أجل الوصول إلى غايات ونهايات تم رسمها مسبقاً من طرف المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها.

إذا يتضح لنا جلياً مدى تركيز هذه المقاربة على مفهوم "روح الفريق" L'esprit d'équipe والذي يعتمد على مبدأ التآزر أو المشاركة التعاضدية (La synergie)؛ حيث يشير هذا المبدأ إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفرداً، ومن ثم فإن فريق العمل يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي من خلال تنسيق الجهود والتعاضد والتآزر، وهو ما يعبر عنه في التسيير بالعلاقة الرياضية $(5 = 2 + 2)$ * . (الداوي الشيخ، 2011، صفحة 49).

وحسب المقاربة النظامية فإن المؤسسة كنظام لها ستة (06) مكونات هي: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة 50):

أ- المدخلات؛

ب- نظام قيادة؛

ج- عملية الإنتاج؛

د- نظام ضابط؛

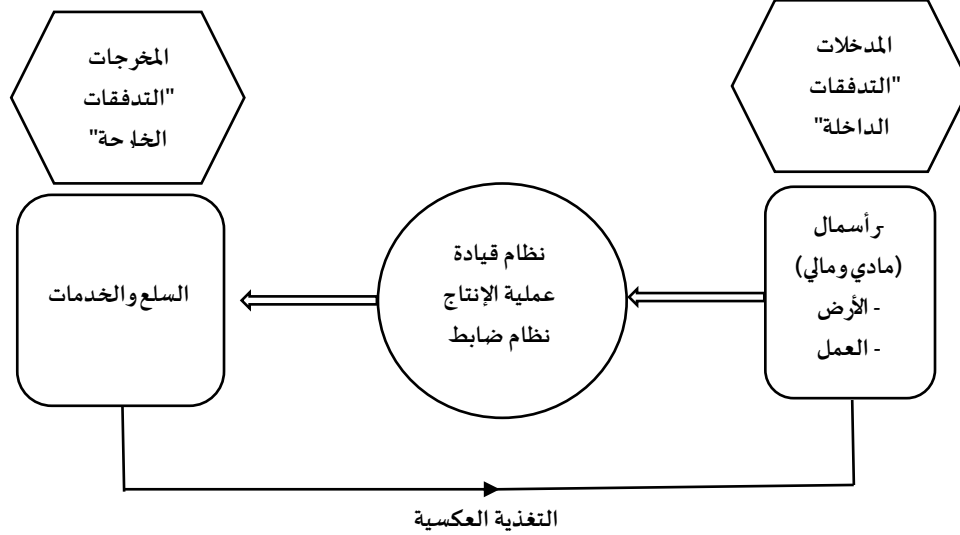
هـ- المخرجات؛

و- التغذية العكسية.

والشكل أدناه يوضح هذه المقاربة بمكوناتها المختلفة.

* أو بالعلاقة $(3=1+1)$ في بعض المراجع.

الشكل رقم 1: المؤسسة كنظام



المصدر: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 49).

المقاربة الرابعة - المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار: عندما تمارس المؤسسة نشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار بإتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة، وفي مختلف مستوياتها، وهناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء حسب المدة طويلة أو متوسطة أو قصيرة، أو حسب درجة أهميتها: إستراتيجية، تكتيكية أو عملية أو حسب إمكانية برمجتها: غير مبرمجة، مبرمجة وهي كلها تقسيمات تسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة وجودة، وهناك العديد من الأعمال في هذا الموضوع، منذ تطور نظريات الإدارة في بداية هذا القرن. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 16).

فإستقلالية المؤسسة تعني إستقلالية القرار والمسؤولية عليه، إلا أن هذه الإستقلالية تعتبر نسبية مقارنة إلى ما يفرضه المحيط عليها، وكذا لما يجب عليها أن تحترم من إلتزامات تجاه هذا المحيط، سواء في مجال تقاليد وثقافة المجتمع، أو النظام الإقتصادي الذي يسود فيه وإلى التنظيمات المختلفة للمجتمع، ومن جهة أخرى فإن قرارات الإدارة بالمؤسسة تعتبر مسؤولة عنها أمام هيئة المالكين، وكذا مجموعة العمال أو الأفراد كما يرتبط جانب القرار في المؤسسة بالقانون، وبما يسمح للمؤسسة من حركة وحقوق وواجبات من خلال شكلها القانوني، والنشاط والإمكانات التي توفرها لأداء ذلك النشاط. ويتناقض هامش إتخاذ القرار الحر في المؤسسات العمومية خاصة، أو التي تتعاقد مع الهيئات والإدارة العمومية، فيما تعلق بنشاطها من خلال دفاتر الشروط إلى أن تنعدم هذه الحرية، أو تضيق إلى حد الإختفاء، ومن جهة أخرى فإن إتخاذ القرار قد إتسم بأهمية كبيرة في المؤسسات الخاصة، والفردية على الخصوص لما يمثله من حجم المسؤولية على المنظم، صاحب رأس المال في نفس الوقت، ولحجم المخاطرة التي تميزت بها الأعمال الاقتصادية في بداية وجود المؤسسات وحتى إلى وقت قريب من بداية هذا القرن. وهناك شروط وعدد من الميزات التي توافرت في المستثمر أو المنظم حتى يؤدي دوره بالمؤسسة وفي الإقتصاد اللبرالي، وقد قدم "ريمون بار" ثلاثة مهام أساسية للمؤسسة الرأسمالية الخاصة يتضح من خلالها دور المنظم في القرار وفي المسؤولية عليه: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 17).

- أ- أن المؤسسة محل تنظيم الإنتاج، يعني أن المنظم يدرس الوضع الاقتصادي ويحدد برنامج إنتاجه، ويسهر على التسيير الإداري، ويراقب تنفيذ البرنامج.
- ب- أن المؤسسة مركز تحمل المسؤولية ومواجهة كل الآفات الاقتصادية، لأن المنظم يتخذ قرارات ومبادرات ويستعد لصمد كل العراقيل التي تحول دون وصول إلى أهدافه.
- ج- أن المؤسسة مركز تسيير للإنتاج، ومركز سلطة، لأن المنظم يتحكم في كل الأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته.

وهذه العناصر، أو المهام الثلاثة قد اتخذت عدة تطورات واتجاهات أكثر تعقيدا واتساعا مما كان في بداية ومنتصف هذا القرن، حيث توزعت المسؤوليات في المؤسسات وتغيرت طرق التنظيم، وازدادت تدخلات جهات أخرى مثل النقابة والهيئة العمومية في تنظيم الإقتصاد سواء في الاقتصاديات ذات التوجه المختلط أو في التي كانت ذات إتجاه لبرالي مع أن اليوم لا يمكن القول إن هناك نظم إقتصادية لبرالية بالمعنى الفكر الرأسمالي بحيث أصبحت كل الأنظمة مختلطة إلى حد ما.

5-1- مقارنة بين مفهوم المؤسسة في النظام الاشتراكي والرأسمالي

إن دراسة مقياس "إقتصاد المؤسسة" تستوجب منذ البدء معرفة المحيط الإقتصادي الذي تعمل ضمنه المؤسسة الواجب دراستها، والتوجه السياسي والاجتماعي العام الذي يفرض نظريته الأساسية على مسار الإختيار التنموي. (صمويل عبود، 1982، صفحة: 02).

لهذا سندرج من خلال الجدول أدناه مقارنة بين أهم أوجه الشبه والاختلاف نحو مفهوم المؤسسة بين توجهمين إقتصاديين عالمين عرفهما العالم خلال مسيرة تطوره، هما النظرة الاشتراكية للمؤسسة والنظرة الرأسمالية.

الجدول رقم 1: مقارنة بين المؤسسة في النظام الإشتراكي والرأسمالي

عناصر التشابه	عناصر الاختلاف
(1) كلتا المؤسستين تقومان على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها.	(1) أن ملكية وسائل الانتاج، أي ملكية المؤسسة هي ملكية إجتماعية تدخل في نطاق ملكية الدولة الإشتراكية، في حين أن ملكية المؤسسة الرأسمالية تعود لعدد من الأفراد أو لمساهمين.
(2) العمال في المؤسستين يضيفون قوة عملهم الى وسائل الانتاج الموجودة في المؤسسة، بغية القيام بعملية الإنتاج والانتاج الموسع.	(2) أن هدف المؤسسة الاقتصادية الاشتراكية هو تلبية المتطلبات الأساسية للمواطنين وان الربح قد يكون مقبولا في سياق النشاط الاقتصادي الحكومي للمؤسسات الا انه ليس مقصودا بحد ذاته، لذا تتخلى عن الربح في حالات كثيرة بل وتتحمل خسائر احيانا إذا تطلبت المصلحة الاجتماعية ذلك، في حين يكون الربح هو هدف المشروع الرأسمالي أو المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية.
(3) أن كلا من المؤسسة الإشتراكية والمؤسسة الرأسمالية تشكل الوحدة الاقتصادية الأساسية للإنتاج المادي ضمن أسلوب الانتاج الخاص بانتمائها، أي أن كلا من المؤسستين تشكل الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني سواء كان أسلوب الانتاج إشتراكياً أم رأسمالياً.	(3) أن المؤسسة الاقتصادية الإشتراكية تعمل وفق خطة محددة مرتبطة بخطة الدولة العامة والمقررة من جانبها وتعمل لصالح المجتمع. اما المؤسسة الرأسمالية تعطى لها الحرية باختيار نوع الانتاج وحجمه ومعدل نموه وأسواق البيع والأسعار وغير ذلك.
(4) أن كلا من المؤسستين يهدف الى انتاج السلع بقصد بيعها.	(4) إن المؤسسات الاقتصادية الاشتراكية تخضع للإدارة الحكومية، ولأدوات هذه الادارة مثل تطبيق نظام للمراقبة الشعبية، والمحاسبة الاقتصادية وشبكة العقود الاقتصادية... إلخ، وهي أشكال غير موجودة في المؤسسة الرأسمالية.
	(5) تتوفر إمكانية للمؤسسة الاقتصادية الاشتراكية من أجل العمل على مطابقة الإنتاج الإجتماعي على الطلب الإجتماعي لتوفر الامكانيات لدى الدولة والتي تسمح بتقدير الطلب من جهة عن طريق مركزها الذي يشرف على مجمل الإقتصاد وعلى كامل أرض الوطن وبواسطة هيئاتها المتخصصة ومراكز بحوثها وخبراتها ، كما انها تستطيع من جهة ثانية حشد الامكانيات المادية لتوفير الانتاج الذي يلبي الطلب الاجتماعي بتوفير المقدرة لمؤسساتها الانتاجية ، أما المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية فتتميز بالانعزال و بأنها تنتج لسوق عمياء لا يمكن معرفتها بشكل معقول وفي حدود معينة الا للشركات العملاقة متعددة الجنسية . وعلى ذلك، فان جوهر وهدف اقتصاد المؤسسة الاشتراكية ذاته يختلف عن مثيله في المؤسسة الرأسمالية

المصدر: (صمويل عبود، 1982، الصفحات: 61-63).

6-1- أهمية وأسباب إنشاء المؤسسات في المجتمعات الحديثة

هناك جملة من الأسباب الاقتصادية والإجتماعية وغيرها نختتم بها محورنا هذا أدت إلى الإهتمام المتزايد بموضوع المنظمة* أو المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع نوجزها في العناصر التالية: (أحمد يوسف دودين، 2012، الصفحات: 14-15).

* المنظمة مصطلح يغلب إطلاقه على المؤسسة في المشرق العربي مشتق من المصطلح الإنجليزي Organization. يقابله بالفرنسية Organisation. والذي يعني التنظيم.

- (1)- المنظمات تمتلك تأثيراً عظيماً على مناحي حياتنا جميعها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وعاداتنا الأسرية؛
- (2)- المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين والمتعاملين معها، سواء في مجال الحصول على الوظائف، أو النمو الشخصي، والعلاقات الاجتماعية أو تحقيق الذات؛
- (3)- إن المنظمات هي الوحدات الأولية والرئيسية في مجال صنع وإتخاذ القرارات، وتوزيع الموارد والإمكانات المتاحة لديها؛
- (4)- المنظمات هي الأكثر كفاءة وفاعلية وتدار وفق الأسس والمعايير العلمية والعملية؛
- (5)- المنظمات مهمة وضرورية لتنفيذ وتحقيق الأعمال والمهام الصعبة التي يعجز عن القيام بها الفرد لكونه لديه طاقات فكرية وفسيولوجية محدودة؛
- 6- الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانتته.
- 7-1- التحديات التي تواجه المؤسسة الآن

تعيش المؤسسة المعاصرة اليوم بيئة مختلفة تماماً عما سبقها من حقبة تاريخية، أهم ما يميز هذه البيئة التحديات التي تفرضها باستمرار واي تغافل أو خذلان في التعامل معها بإيجابية سيعصف بكيان المؤسسة من جذورها، أهم هذه التحديات ما يأتي ذكره: (أحمد يوسف دودين، 2012، الصفحات: 36-38).

- (أ)- العولمة والمنافسة العالمية: أي أن العالم أصبح قرية صغيرة ومن أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم المنشآت المتعددة الجنسيات وعولمة الأعمال، ومن الصعوبة أن تتجاهل أي منشأة المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصاً مع الإتجاه المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق، وتنامي حجم المنشآت الدولية وتوسع أنشطتها جغرافياً داخل البلد الواحد ودولياً مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محلياً وإقليمياً ودولياً.
- (ب)- النوعية الإنتاجية: تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحدياً للمديرين في المنظمات المعاصرة.
- (ج)- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها.
- (د)- التنوع في قوة العمل: من التحديات المعاصرة أن هناك إزدیاد في تنوع القوة العاملة وإزدادت نسبة العمالة الوافدة سواء إقليمياً أو دولياً، وإزدادت نسبة إلحاق النساء بالعمل، وإزدادت الحاجة لتخصص الموارد الإنتاجية، والبشرية بتعقيد العمليات، وإزداد العمر المتوقع للفرد العامل.
- (هـ)- التغيير في بيئة المنظمة: يواجه المديرون تغيرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية الاجتماعية التكنولوجية أو غيرها من العناصر، وكان التغيير في السابق حالة إستثنائية في إدارة المنشأة تواجهها أحياناً، أما التغير اليوم هو حالة طبيعية، وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع هذه التغيرات المتسارعة والاستجابة لها.

(و)- زيادة صلاحية العاملين وتحفيزهم وتمكينهم: على مديري المنظمات المعاصرة تحد بخصوص تدريب وتطوير وتمكين العاملين بها، وفي الوقت نفسه عليها أيضاً تحفيزهم لغرض زيادة إنتاجيتهم. ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير أعمالهم.

(ز)- التكنولوجيا: يجب على مديري المنظمات المعاصرة مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وشراء المعدات الجيدة، لتمكين من تحقيق ميزة تنافسية لها، عن طريق زيادة الإنتاجية وتحسين جودة منتجاتها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها وإرضاء عملائها.

(ح)- تصميم المنظمة: أصبح التركيز في الوقت الحاضر على تصميم المنظمات وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع لغرض تحقيق التكيف والتأقلم السريع مع عناصر البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.

(ط)- سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء: يقع على مديري المنظمات المعاصرة تحد بخصوص سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء بتوفير السلع والخدمات بسرعة في الوقت والمكان المناسبين، هذا بالإضافة إلى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.

المحور الثاني:

نشأة وتطور المؤسسة الاقتصادية

إن طبيعة المؤسسة وفق النظرة المعاصر لم تأتي هكذا مباشرة بل عرفت تطورات من فترة زمنية لأخرى من تطور البشرية، حيث تميزت كل حقبة بمبادئ وأسس أطرت العمل الإداري والاقتصادي بالمؤسسة على ما يأتي بيانه، من أول مراحل تنظيم الإنسان لنشاطه الإقتصادي في شكل أسري إلى غاية الأنماط الحديثة للمؤسسات والتي نعيشها اليوم.

لكن ما تجدر الإشارة إليه قبل بداية إستعراض هذا التطور هو أن المؤسسة كظاهرة وحقيقة قديمة جداً، إلا أن ظهورها وتصويرها تحت هذا الاسم هو حديث نسبياً في الأدب الاقتصادي وتصب مجمل إعتراقات وشهادات المفكرين بالنسبة لهذا الموضوع في أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح "المؤسسة - L'entreprise" في القرن 15 ميلادي. (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 15).

2-1- مرحلة الإقتصاد الأسري (الإقطاعي)

وتعتبر هذه المرحلة هي أقدم وأولى المراحل وأبسطها من أشكال التنظيم الإنسان لحياته الاقتصادية في سعيه المستمر لتلبية حاجاته اليومية، حيث سادت خلال هذه المرحلة الحياة البدائية وظف فيها الإنسان جهده العضلي في أوجه النشاط الاقتصادي والتي غلب عليها نشاط الفلاحة وإستغلال الأراضي الزراعية والرعي قبل قدوم الثورة الصناعية ودخول الآلة الحياة الاقتصادية.

في الحقيقة، لم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة، أو التجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات، وخاصة في العصور القديمة (قبل القرن التاسع ميلادي)، تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ويسمى هذا الإقتصاد بالإقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه، وما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها، لبساطة معيشتها. (فوزي محيريق بن الجيلاني، 2020، صفحة: 31).

حيث أعتبر الإنسان زراعة الأرض وتربية المواشي أهم النشاطات، وأهم موارد حياته، لتلبية حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والسكن، وقد إستعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة والتي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، ويؤهلهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة، وهذا النشاط يتم داخل الأسرة، وفي الحقول أو في المدن، رغم أن هذه الأخيرة لم تكن لها وجود واسع، ولم تعرف التجارة آنذاك حيث كانت المنتوجات 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، كأن تقايض كمية من المنتوجات الزراعية، أو من الماشية، مقابل بعض الأدوات المستعملة في تحضير الأرض للزراعة. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 22).

ومن ميزات المجتمع البدائي التقليدي سيطرة الإقطاعية في الريف، وإستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض وبرئاستهم. كما أن كبير الأسرة يعد هو صاحب الأمر والنهي والسلطة، سواء في الريف أو في المدينة. ولم يكن من العادي وجود خلافات بين الأب والأبناء، بل بالعكس كان الإحترام متبادلا بين الطرفين، وكان الفضل للأباء في تربية أبنائهم وتعليمهم الحرفة وتوريثهم أسرارها، وتثبتهم في الجماعة التي كانت تعترف بهم (...). ضمن الشخصيات مسموعة الكلمة في الجماعة، سواء كانت جماعة قروية، أو جماعة في حي ريفي - حضري من أحياء البلدة أو المدينة التي كانت تمتاز في تلك الأزمنة بصغر مساحتها، وقلة سكانها وضعف

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

عمرانها. وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحدادة والدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج ولوازمها، والغزل والنسيج وصناعة السلال. (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 22-23).

من خصائص النظام الإقطاعي، أن الزراعة كانت، هي النشاط الرئيسي، لذلك كانت الأرض أهم مقومات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية في المجتمع الإقطاعي، ولم تكن ثمة أية دلائل على تقدم أساليب الإنتاج الزراعي في عصر الإقطاع، بل كانت هذه الأساليب بدائية جدا، ولم يطرأ عليها أي تعديل، أما أدوات الإنتاج فكانت الأخرى بسيطة جدا، من خصائص النظام الإقطاعي كذلك، كانت كل إقطاعية وحدة اقتصادية مستقلة ومنفصلة تماما عن سائر الإقطاعيات الأخرى، وتقوم كل منها على أساس الاكتفاء الذاتي، حيث تمارس نشاطها الإنتاجي، من أجل إشباع حاجات سكان الإقطاعية، ولذلك لم يكن ثمة مجال لتبادل السلع، فيما بين الإقطاعيات، إلا في حدود ضئيلة جدا، وكانت هناك بعض الإقطاعيات تعاني أحيانا أو بصفة شبه دائمة، من المجاعة ونقص في المواد الغذائية وهكذا كان اقتصاد كل إقطاعية اقتصادا مغلقا، وكانت المبادلات التجارية محدودة وضئيلة وكانت في الغالب مبادلات عينية، تتم باستبدال سلع بسلع، دون حاجة كبيرة إلى النقود، فالنقود لا تنتشر، إلا حينما تنتشر التجارة وتزداد المبادلات، وهو ما لم يكن موجودا في النظام الإقطاعي فالفلاح ينتج، ليأكل وغالبا، لا يوجد لديه فائض لكي يبيعه في السوق. (على أحمد صالح، 2016، الصفحات: 48-49).

وهكذا يمكن القول، بأن الاقتصاد الإقطاعي، كان أقرب ما يكون إلى الاقتصاد الطبيعي، لأنه كان خاليا من استعمال النقود في المعاملات التجارية والجدير بالذكر، أن بعض الأفراد من سكان الإقطاعية، كانوا يتخصصون في بعض الحرف اليدوية، لإنتاج ما يحتاجه سيد الإقطاعية وأفراد حاشيته، من سلع مصنعة تتمثل في السلع الترفيهية والثياب الفاخرة، وما إلى ذلك، وكان الحرفي، يزاول عمله غالبا في المسكن الذي يقطن فيه، الأمر الذي دفع بالمؤرخين الاقتصاديين إلى تسمية هذه الصناعة اليدوية (بالصناعة المنزلية) نسبة إلى موقع العمل. (على أحمد صالح، 2016، صفحة: 49).

إن من أهم العوامل التي أدت إلى إنهيار النظام الإقطاعي ما يلي: (على أحمد صالح، 2016، صفحة: 70).

- أ- هروب رقيق الأرض (بسبب الإستغلال الفاحش لهم)؛
- ب- ظهور النقود كقوة جديدة في مناهضة النظام الإقطاع (إنتشار التجارة)؛
- ج- إستقلالية المدن عن الأسياد الاقطاعيين (سلمياً أو بالحروب)؛
- د- تعاون التجار مع الملوك في القضاء على سلطات أسياد الإقطاع.

2-2- مرحلة الإقتصاد الحرفي

إستمدت هذه المرحلة تسميتها من التطور الملحوظ في تنظيم الإنسان لنشاطه الإقتصادي في شكل تجمعات صغيرة أو ورشات عمل لأصحاب المهن والحرف اليدوية (نجارة، صيد، حدادة، النسيج... إلخ) بعيدا عن الإستغلال والعبودية التي كانت سائدة في مرحلة الإقطاع بقوة.

فكلما زاد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التحضر إنتقلت بالتدريج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وكثيرا ما أدت نشأة المدن أو التجمعات الحضرية، إلى تغيرات مهمة مثل تحرر العمال من الحقول

الريفية وإستقلالهم في ممارسة بعض الحرف، مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 23).

حيث كان أصحاب هذه الحرف بمختلف مستوياتهم يكونون طوائف هدفها الأول المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها، بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية، وتسعى للإستمرار في نفس الوتيرة من الإنتاج لتفادي نتائج إرتفاع 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 الصنایعي المرافق ثم المتلمذ وكذا فيما يتعلق بالأجور، ومدة الإستخدام في الأسبوع أو اليوم. ولم تقف رقابة الطائفة للحرفة عند حد الإنتاج وطرقه ووسائله، بل تعدت ذلك فشملت أيضاً طريقة الحصول على المواد الخام، حيث تشتريها الطائفة أو البلدية، وتبيعها للمعلمين لتمنع بذلك إحتكار أحدهم لهذه المواد، كما تحرم الطائفة المعلمين من العمل الحر لدى الغير كصناع، للإحتفاظ بوحدة المعلمين، ويعتبر الهدف الثاني لنظام المجموعات الحرفية، أو الطوائف الحفاظ على مكانتها في المجتمع حيث كانت تسعى إلى توفير التشغيل وتخفيض البطالة بواسطة قيام العامل بمختلف مراحل الإنتاج، وبإستعمال أدوات بسيطة. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 23).

لقد كانت عملية الإنتاج في الورشة الحرفية تتميز بعلاقات إجتماعية خاصة، وعائلية بين عناصرها في جو من الثقة والإحترام بين المعلم والصناع والمتعلمين مما ساعد على الإستقرار في الجماعة، ووجود نوع من النظام والإنضباط الإجتماعي، وأدى ذلك إلى تنظيم أعضائها داخل العمل وخارجه، ومما زاد هذا النظام إحكاماً، هو العلاقات الخاصة في العمل، حيث المعلم والذي يعتبر صاحب المحل وصاحب أغلب وسائل العمل، وهو مدير المحرفة والمراقب الشرعي لها، وفي نفس الوقت يقوم بالعمل في الورشة جنباً إلى جنب مع الصناع والمتعلمين، وهو أكثرهم مهارة يقوم بتعليمهم وإطلاعهم على أسرار الصنعة، ولم يكن نظام الورشة هرمياً بل أفقياً بين المعلم والصانع والمتلمذ، إذ عادة ما يأخذ هذا الأخير بعد مدة من العمل مكانته كصانع ولمدة معينة بعد إستكمال تعلمه ينتقل إلى معلم. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 24).

إلا أنه مع مر العصور، فإن عملية التدرج من صانع إلى معلم أو متلمذ إلى صانع، أصبحت تستغرق وقتاً طويلاً، حتى أصبح تجميد الصناع في مرتبة أحياناً طول حياته، وهذه النتيجة كانت لأسباب منها الصرامة التي فرضت على العمل في الورشة وكذلك الطابع الوراثي لمهنة المعلمين، حيث إقتصر أحياناً، تدريب هؤلاء لأولادهم من أجل خلفهم في هذا المنصب، وقد أدت هذه الصعوبات إلى إنتقال الصناع إلى عامل أجير في أوروبا في القرن السابع عشر، ونشأت جمعيات العمال اليوميين بعد ذلك من أجل ضمان حقوقهم لدى المعلمين، وكانت هذه الجمعيات أصل النقابات الحالية. رغم أن الورشات حينذاك كانت تخضع إلى الكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، والأرباح المعادلة وتحريم الربا، وذلك لحماية المستهلكين من ضرر رفع الأسعار، والتهافت نحو الأرباح المرتفعة. إلا أن هيمنة الكنيسة على الحياة الاجتماعية والإقتصادية أخذت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية والصناعية في أوروبا، مما أدى إلى ظهور إتجاه عام نحو التطور الدنيوي خلال القرن السادس

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

عشر، وساعد على ضعف نظام الطوائف الحرفية تدريجاً، رغم أنه لم يختفي نهائياً إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل. ومن أسباب تدهور هذا النظام ما يلي: (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 24-25).

(1)- وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية، والذين كانوا يتعاملون مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان التجمعات الحرفية، كما كان لرهبان الأديرة دور في هذه العملية، إذ كان إنتاجهم مستقلاً وأقل تكلفة، بالإضافة إلى حرفي الريف الذين ساهموا في ذلك ولكن بنسبة أقل.

(2)- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين، نظراً للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كون الصناع المنتجون ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية، مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضاً.

(3)- تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، تبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى إنشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتتوزع إلى فئات أصغر ورشات منفصلة، ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل، حيث إهتمت كل ورشة أو فئة صغيرة بإنتاج مرحلة معينة من العملية الإنتاجية الكلية، والتي كانت تتم في نفس الورشة سابقاً.

(4)- إتساع السوق وإرتفاع الطلب على المنتوجات، أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء تجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة، وبأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الإنقلاب الصناعي الذي بدأت بوارده تظهر مع التدهور الذي أصاب نظام الورشات الحرفية، وظهور التطور العلمي الذي شهدته أوروبا.

2-3- النظام المنزلي للحرف

وتعتبر هذه المرحلة من التطور حلقة وصل لما بعدها، حيث مهدت للرأسمالية وللملكية الخاصة لوسائل ولنظام المصنع ولتوسع النشاط التجاري بصفة خاصة، حيث عمل التجار خلال هذه الفترة على الإستحواذ على ما أمكنهم من إنتاج الحرفيين والأسر من السلع وإعادة بيعها والإستفادة من فروقات الأسعار مما عظم أرباحهم ورأسمالهم وأصبحوا قوة إقتصادية مؤثرة لا يستهان بها داخل المجتمع.

فقد عمدت طبقة التجار الرأسماليين في بداية الأمر إلى إستعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتوجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة، بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية الإتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وغالباً كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءاً من العملية الإجمالية، أي مرحلة من مراحل إنتاج السلعة. وقد أوجد التجار سوقاً 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 بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي، الذي كان في القرن الثالث عشر في صناعة الصوف في بريطانيا، ولكنه حقق قدراً من النمو وشدة

ر فيها بين منتصف القرن الخامس عشر ومنتصف القرن الثامن عشر، أي كان موجودا بجانب الطوائف الحرفية، وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 26).

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 و بالمواصفات 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 يمدد 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. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 26).

4- ظهور المانيفاكتورية la manufacture

يظهر جليا، مما تقدم ذكره، أن التطور الذي حدث قد غير الهيكل الاجتماعي والإقتصادي، الذي كان قائما على الإقطاع، وهيئ المناخ المناسب لنشأة النظام الرأسمالي، وسميت هذه الفترة بفترة (الرأسمالية التجارية)، بحيث أصبحت طبقة التجار، هي الطبقة المسيطرة والموجهة للاقتصاد، وساعدهم في ذلك إكتشاف العالم الجديد، وتدفق النقود من ذهب وفضة على المدن الأوروبية فكان أمرا طبيعيا أن يسود في ذلك العصر مناخ فكري مختلف تماما عما سبقه في العصور الوسطى. ومن هنا التجأ التجار الى الصناعة لخدمة التجارة فكانوا يجلبون من العالم الجديد المواد الأولية، ثم يصدرون إليه والى بقية العالم سلعا مصنعة. (على أحمد صالح، 2016، صفحة: 73).

فقد أدى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، بما فيها المنزلي أو الطائفي، والأثار التي كانت للتجارة وإرتفاع طلب المجتمع الأوربي، نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة، ولإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية وما كان لها من آثار على تراكم الثروة، وإسترداد المواد الأولية، أدت إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية (أنوال*)، وعملوا على إيجارها لأشخاص وأسر داخل المنازل، من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفر 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 أو "la manufacture" تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو صاحب النهي والأمر، وهو الذي يقوم باستدعاء أو طرد العمال ويتحكم في ظروف الإنتاج، وفي جلب المواد الأولية وصرف المنتجات التي تقدمها. أي هو الذي أصبح يشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، أما العامل فهو يقوم بتنفيذ برنامجه فقط دون

* هي الآلة التي يستخدمها النساج لإنتاج قماش منسوج، ويختلف شكل النول وحجمه ومكوناته (عناصره) تبعا لمساحة المنتج ومواصفاته. منها ما هو بسيط ومعقد.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

أن تكون له مراقبة أو تحكم كاف في عملية الإنتاج، بعد أن كان في النظام الحرفي يتحكم في هذه العملية بكاملها، وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين أساسيين هما: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 27).

أ- منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

ب- منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، يتشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، مثل إنتاج عربة الخيل، إذ يمكن أن يشترك في ذلك النجار والحداد والميكانيكي والدهان... إلخ 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 (...) التي أدت لإنشاء مؤسسات أكثر تطورا وتلبية للحاجات المتزايدة خاصة مع ظهور الإكتشافات العلمية التي تحولت نحو الإستعمال في مجال الصناعة. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 27).

والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الإضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعدم إنصياح 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، ولسعي أصحاب رؤوس الأموال الجدد إلى فرض طرق عمل تضمن لهم إستغلال أكثر ما يكون لهؤلاء العمال من جهة أخرى. إلا أنه منذ " القرن السادس عشر حتى وقت الصناعة الكبرى لم يستطع رأس 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، ولفترة 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. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 27).

2-5- المؤسسة الصناعية الآلية

ظهرت هذه المرحلة لسبب مباشر وهو كثرة الإكتشافات العلمية في الميدان الصناعي، وإتساع السوق أكثر فأكثر نتيجة تعدد حاجات وطلبات البشر، كما لا ننسى كذلك دور البنوك في تمويل هذا التطور الإقتصادي، فظهرت بذلك المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا وأتمتة* النشاط الإنساني داخل المصنع. لقد ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية أستعملت فيها طاقة محرك حيوانية، أو مائية أو من الريح... إلخ، حيث كان أول إختراع في ميدان النسيج، وهو آلة غزل على يد جون وات سنة 1735م ليعلن بذلك عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر 18. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 28).

* الأتمتة (Automation): تُسمى أيضاً "التشغيل الآلي" وفي بعض الأحيان "المكننة"، وهو مصطلح حديث نسبياً يغطي مجالا واسعا من التكنولوجيات التي تتطلب قدراً ضئيلاً من التدخل البشري، ويشمل ذلك أتمتة عمليات مثل التصنيع، وتكنولوجيا المعلومات والتسويق، كما يغطي التطبيقات الشخصية مثل التشغيل الآلي للأجهزة المنزلية. أما في المجال الصناعي، فيقصد بها استخدام أنظمة التحكم الآلي في مختلف مراحل عملية التصنيع، وتشمل أدوات الأتمتة أجهزة الكمبيوتر والروبوتات، وتقنيات المعلومات التي تمكن من تأدية المهام التي يؤديها الإنسان عادة، على أن يقتصر التدخل البشري على مناسبات نادرة مثل إعادة برمجة الآلات وفق منتج جديد أو معالجة الاختلالات.

إن تطور الاقتصاد الأوروبي، من اقتصاد إقطاعي تسوده الزراعة البدائية في الريف، إلى نظام حربي تسوده الصناعة الحرفية في المدن، ثم إلى نظام الرأسمالية التجارية؛ ولكن الرأسمالية التجارية لم تقف عند هذا الحد، بل تطورت حتى وصلت في القرن الثامن عشر إلى الرأسمالية الصناعية، وأهم حدث إرتبط به هذا التطور، هو الثورة الصناعية، وهي تلك الحركة الضخمة من الاختراعات التي ظهرت في منتصف القرن الثامن عشر، والتي أدت إلى تغيير الفن الإنتاجي، بإحلال الآلات محل الأدوات التي كانت مستعملة من قبل في الإنتاج. (على أحمد صالح، 2016، صفحة: 92).

ويرجع الإقتصاديون ظهور أول فبركات (Fabriques) أو مؤسسات رأسمالية آلية، إلى بداية القرن الثامن عشر، إذ تكونت ورشات ومطاحن مائية من مجموعة من العمال، أما الفبركة الأكثر تطورا فقد كان ظهورها في إنجلترا على يد أركرويف (Arkwright) في ميدان النسيج، حيث عوضت فيها أنوال الخيط صناعة الخيط في المنازل؛ و يعرف الدكتور يور " Dr. Ure " الفبركة أنها: " تعاون من مختلف طبقات عمالية بالغة وغير بالغة، يراقبون وبشكل من التنظيم والدقة، نظاما من الآلات الميكانيكية المنتجة، موضوعة بشكل مستمر (بتواصل) في العمل، من طرف حكم مركزي، المحرك الأول، و يرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى عدة أسباب منها على الخصوص: (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 28-29).

(أ)- سبب تقني: لإستعمالها 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 تمرکز الإنتاج في فبركات بعبارة أخرى آلات حاجتها كانت كبيرة جدا بالنسبة إلى الطاقات العادية المنزلية (Domestiques)، وكذلك تفوقها الميكانيكي سمح بالقضاء على مقاومة الأشكال القديمة من الإنتاج اليدوي.

(ب)- سبب التكاليف والأسعار: مما ساعد على تطور الفبركة، وسيطرتها على أشكال الإنتاج الأخرى، هي مردوديتها المرتفعة التي قضت بالمنافسة على تلك الأشكال في السوق، وهذا بتطبيقها لأسعار منافسة، نتيجة لإنخفاض التكاليف وارتفاع المردودية الواضح.

(ج)- سبب المراقبة: إن دخول الآلات والطرق الحديثة في الصناعة ليست الوحيدة التي أدى إلى توسع المؤسسات في بدايتها، بل يعود أيضا إلى عامل هام حسب بعض المختصين وهو الإدارة المحكمة.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي، الذي كانت إنطلاقته منذ القرن السادس عشر، بعد أن انفصلت الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية قبل ذلك في أوروبا.

وهناك عدد كذلك مجموعة من العوامل يمكن إعتبارها من الشروط التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسات الإقتصادية منذ تلك الفترة: (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 29-31).

1. ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة مثل شركة التجار المغامرين سنة 1553، والمؤسسة الإنجليزية للهند الشرقية وكذلك المؤسسة الهولندية للهند الشرقية سنة 1662. وهذه في الواقع كانت بعد تطور الأمم أو الدول في نفس الفترة، وإعتمادها على البورجوازية، 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 إستقلالية وقوة إقتصادية 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 الإقتصادية، وإتساع الأنشطة بعد أن سمح بإستعمال القروض بفوائد من جهة، وكذا إتساع نشاط الدولة الإقتصادي من جهة أخرى.

3. ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر ظهرت العديد من الإختراعات، واستعملت 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 إستعمالها في وسائل النقل.

4. الثورة الفكرية: لقد عمل الإنفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور العديد من الفلاسفة، وتطور الفكر في القرن الثامن عشر والتاسع عشر، حيث ارتكزت الفلسفة على عدد من المبادئ منها خصوصا الاعتقاد بقوة العقل البشري وطيبة الإنسان، وتقديس الفرد وإعتباره محور الحياة الاجتماعية، وتحريره من كل القيود التي تنقص من مبادراته ونشاطه وقوة إبتكاره. 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 إنتشار 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 وإستعمال ثرواتهم فيما بعد في إستثمارات صناعية.

6. النمو الديمغرافي: لقد سمح التوسع الديمغرافي 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. ولقد بدأت حركة المخترعات بظهور ما يعرف باسم "الأداة الآلية" التي يديرها العامل بقوة ذراعه لكي تقوم هي بدلا منه، بالعمليات الصناعية، وظهرت بعد ذلك، المخترعات في نطاق القوة المحركة، وقد ترتب على هذه الاختراعات أن زادت القوة الإنتاجية للمصانع زيادة كبيرة بحيث أصبحت تنتج كميات ضخمة من السلع وقد أخذت هذه المخترعات تغزو فروع الإنتاج المختلفة، وترتب على تطبيقها إنتشارها في فروع جديدة، إذ كان لا بد لاستعمال الآلات في صناعات النسيج مثلا، من إنتاج آلات أخرى، لإنتاج هذه الآلات نفسها وآلات ثالثة لاستخراج الحديد والفحم... إلخ، ونتج على انتشار الآلات بهذا الشكل عدة نتائج هامة: (على أحمد صالح، 2016، الصفحات 93-94).

(1)- أن هذه المصانع الجديدة، أصبحت مركزا مغريا للمستثمرين، على إقامة العديد من المصانع الآلية

الجديدة، على أنقاض - المصانع اليدوية؛

(2)- الجهاز الإنتاجي أصبح ذا طاقة إنتاجية ضخمة؛

(3)- أنه في ظل الرأسمالية التجارية، كانت التجارة هي النشاط الرئيسي، في النظام الاقتصادي، ومن ثم كانت الصناعة وقتئذ في خدمة التجارة. أما في ظل الرأسمالية الصناعية، فقد انقلبت الأمور والأوضاع، وأصبحت الصناعة هي النشاط الحاكم في الاقتصاد الأوروبي؛

(4)- نظرا لضخامة المنتجات الصناعية وتنوعها، كان لا بد من البحث عن أسواق خارجية لتصريفها؛

(5)- ظهور طبقة جديدة في المجتمع، هي طبقة العمال الصناعيين، وترتب على ذلك انفصال تام بين طبقة أصحاب رؤوس الأموال والمشروعات، الذين يملكون عنصر رأس المال في تلك المشروعات ويتولون إدارتها ويتحملون عبء المخاطر بالأموال المستثمرة فيها، لقاء الحصول على عائد المخاطر، المتمثل في الربح وطبقة العمال الذين يعيشون على بيع مجهودهم كسلعة من السلع؛

(6)- ظهور مشكلة البطالة، فقد أفضت الاختراعات الجديدة التي تجسدت في الآلات المبتكرة المدارة بالقوة المحركة، إلى الاستغناء عن جهد العامل الصناعي في العملية الإنتاجية، وقصر عمل العامل على الإشراف على الآلة.

(7)- كان المنتجون الصناعيون على بينة من أن مصالحهم الحقيقية، كانت تتمثل في ضرورة إلغاء كافة القيود المفروضة من جانب الدولة على النشاط الاقتصادي، سواء في مجال الإنتاج أو المبادلات. وقد ترتب على هذا التطور في وظيفة الدولة، من الناحية الاقتصادية، انعكاس خطير من الناحية السياسية، بحيث غدت مهمة الدولة مقصورة على حفظ الأمن الداخلي والخارجي، وأصبحت الحرية الاقتصادية، الطابع المميز لهذه الرأسمالية الجديدة.

فكل هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وإنتشارها، 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 ما كان من تطور، وإعادة نظر، في التسيير وتنظيم المؤسسات الصناعية نتيجة الأزمة الكبرى 1929-1932، وكذا للإحتكارات التي ظهرت في نهاية القرن التاسع عشر، والحركات الإستعمارية التي ساهمت في إستغلال أكبر الموارد الدول المستعمرة وإستعمالها من مؤسسات الدول المستعمرة، وأيضا ظهور المؤسسات الكبيرة على مستوى عدة دول أو ما يسمى بالمؤسسات متعددة الجنسيات. (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات 30-31).

2-6- التكتلات والمؤسسات متعددة الجنسيات

مع التطور المعتبر الذي شهده الإقتصاد الرأسمالي، نظرا لتوفر الظروف الملائمة المذكورة سابقا، وزيادة الإنتاج الصناعي والزراعي الكبير في مؤسسات البلدان الغربية، أو أوروبا والولايات المتحدة في بداية الأمر، كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لاتباع عدة إستراتيجيات تكتل فيما بينها للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية ليس فقط في صورة موزع للسلع والخدمات، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي، وهي ما يدعي بالمؤسسات متعددة الجنسيات.

1-6-2- التكتلات الاقتصادية أو الإحتكارات: مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، إتجهت المؤسسات

الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، بإستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، لينهار بذلك جهاز السوق كما في النظرية الكلاسيكية، حيث تدخلت الدول في الإقتصاد أيضا، وأنشأت مؤسسات صناعية وخدمية كبيرة، خاصة بعد أزمة الثلاثينات، وما قدمه كينز من تحليل ودعوة الدولة للتدخل كما نعرف. وإزدادت التجمعات كبرا وتأثيرا مع منتصف هذا القرن، وهناك عدد من هذه التكتلات أو الإحتكارات أهمها: الكارتل، التروست والهولدينغ. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 31).

(أ) الكارتل: يمكن النظر إلى الكارتل على أنه تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل إتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها وعملية الاتفاق هذه تمكن مجموعة المؤسسات التي تبقى مستقلة كل منها ماليا وقانونيا، تمكنها من العمل في السوق بدون المنافسة التي عادة ما تضر بعضها بعضا بها، وهكذا يتم التحكم في السوق الخاص بالمنتوجات المعنية، وتحقق معه هذه المؤسسات الأرباح الإحتكارية، وتختفي المنافسة الحقيقية، وهذا النوع من التمرکز ظهر في الواقع منذ نهاية القرن التاسع عشر، فمثلا في ألمانيا تكونت هذه التجمعات منذ 1873، وأهمها نقابة الفحم 1893، وكرتل الصلب بعد ذلك 1904. والكارتل يمكن أن يتكون في مختلف أنواع المنتوجات وأهم الكارتلات هي المتعلقة بشركات البترول الذي يشمل عددا من المؤسسات الأمريكية والأوروبية أساسا. وكلما كانت هذه التجمعات تضم أكبر المنتجين في الفرع المعني، ولا يسيطر بعضهم على الآخر من ناحية كبره، كان هناك نسبة أكبر إلى التنسيق ونجاح الكارتل، مع أنه عادة ما يؤدي إلى التحكم أكثر في الفرع، وتطبيق أسعار أكبر من أسعار السوق العادية.

(ب) التروست: هو تكتل ينتج عن إندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه إستقلاليتها المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل إندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر من خلال أحد الشركاء أو بمجموعة منهم أن عن طريق الطلب العام للشراء (opa) الذي يتم في البورصة بشكل علني، فيه تتقدم مؤسسة بطلب علني إلى مؤسسة أخرى لشراء جزء من أسهمها، لتصبح أغلبية رأسمالها في يد المساهمين بالمؤسسة الأولى. وهناك العديد من هذه التجمعات أو المؤسسات الكبيرة، منها ما في قطاع صناعة السيارات مثل جنرال موتورز (و.م.أ.)، أو المواد الغذائية: نستلي أو الأدوية وصناعات الزينة: رون بولانك فرسية الاصل ... إلخ والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منها تحسين مردوديتها وأيضا أحيانا إنخفاض الأسعار لمنتجاتها. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 32).

(ج) شركة التملك أو Le holding: مع توسع الأسواق المالية، وكبر المؤسسات الاقتصادية وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع إقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المملكين الماليين بواسطة المديرين وأعضاء مجالس الإدارة فيها دون أن تفقد إستقلالها القانوني. وهذا الشكل من التركيز يدعي بالرأسمال المالي أو الهولدينغ مع ملاحظة أن هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العمومي، تؤطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما هو في إيطاليا، أو حاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للإقتصاد الوطني.

2-6-2- المؤسسات متعددة الجنسيات: بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الإحتكارات، إتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم.

(أ) تعريف المؤسسات متعددة الجنسيات: أخذت عدة تسميات منها دولية عالمية، عبر الوطنية (Transnationale)، متعددة الجنسيات ... إلخ، تجمع في أغلبها في نفس المعنى، أو كلها في نفس المؤسسات الواقعية، ومن التعريفات التي قدمت لهذه المؤسسات هي المؤسسات التي تقوم "بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في البلدان الأخرى، وتمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة، وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل". (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 32).

وهناك من يعتبر المؤسسة متعددة الجنسيات عندما يصبح 20% من رأسمالها موظفا في منشآت خارجية، لإعتباران بلوغ هذا المستوى: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 32).

- يحدث تغيرا حاسما في الإدارة من غلبة التوجه الوطني إلى التوجه العالمي؛

- تنتقل المؤسسة إلى شركة عالمية عندما يصبح نصيب الفروع الخارجية 35% أو أكثر من القيمة الإجمالية للمبيعات والأرباح.

وهناك من يستعمل مصطلح متعدد الجنسيات على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكل مباشر في أكثر من بلدين، وأن إشتراك المؤسسة في عمليات دولية معينة كالتصدير، تقديم براءات الاختراع والإشراف على نشاط المنشآت في الخارج، يعتبر المقياس الوحيد من حيث الجوهر.

نلاحظ أن تعدد التعريفات والشروط المقترحة من طرف العديد من المهتمين بهذا النوع من المؤسسات، لا تكاد تلتقي بشكل كامل، وليس هناك مقياس محدد حتى نطلق هذا الإسم على المؤسسة، رغم أنه يمكن إعتبار أن الأهم هو القيام بأنشطتها من إنتاج وتوزيع، بحث وإستعمال التكنولوجيا، في الداخل أوفي الخارج معا، وفي أكثر من بلد على الأقل حيث تأخذ الفروع أو المنشآت (Filiales) في هذه البلدان جنسية هذه الأخيرة، وهو الأقرب إلى المنطق.

ومع هذا يبقى هذا المصطلح غير دقيق، فمثلا يكتب ب("فرنون" إن مصطلح المؤسسة متعددة الجنسيات يقود إلى البلبلة في بعض الحالات، نظرا لأنه غير دقيق أصلا، وهي ببساطة كما أفهمها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات إنتماءات قومية مختلفة ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة. ويعبر تعريف كهذا بما يكفي من الكمال عن نشاط كل من "فورد" و "نستلي" و "I.B.M" و "فيليس"). (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 33).

(ب) أسباب نشوء وتطور المؤسسات المتعددة الجنسيات: لقد قدمت العديد من النظريات فيما يتعلق بهذا الجانب من طرف العديد من الإقتصاديين، خاصة الذين تعتبر بالنسبة إليهم من أوطانهم الأصلية، مثل الأمريكيين والكنديين وغيرهم، ومن هذه النظريات نظرية المراحل حيث تختصر عملية تطور المؤسسات في البلد إلى ثلاثة مراحل، وعند وصولها إلى مستوى من التوسع في النشاط تجد نفسها مضطرة، أو مختارة، إلى الخروج والنشاط خارج البلد الأصلي. وهذه النظرية في الحقيقة موجودة لدى العديد من الإقتصاديين حتى في تفسير عملية تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسات، ومن أشهرها دراسة F.Chandler عن المؤسسات الأمريكية المختلفة التي مرت غالبيتها على هذه المراحل وهي: (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 33-34).

المرحلة الأولى- إنطلاق المؤسسة: حيث يكون حجمها صغيرا، وتعمل تحت إدارة شخص واحد، ويتوقف نجاحها على قدراته وفعالية الشخصية، ومع تطور حجم ونشاط المؤسسة، يصبح من الضروري نقل جزء من مسؤولياته ومهام الإدارة إلى مستويات أدنى أي تعيين نواب مديرين أو مدراء فرعيين حسب الأنشطة الرئيسية طبقا للوظائف إنتاج، توزيع، مالية ... إلخ وهذا بداية دخول إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية – توسع المؤسسة: بعد إتساع المؤسسة وزيادة الإنتاج والسوق الداخلية، يتم تنظيمها حسب الوظائف، مع إمكانية تفريع المسؤولية إلى مستويات أسفل منها طبقا لنفس التنظيم، وتزداد فعالية المؤسسة في هذه المرحلة بالإستعمال العقلاني للموارد بواسطة التنسيق بين مختلف الوظائف من جهة، وكذلك بإكتفائها بعدد محدود من المنتجات، ويكون نموها عادة بالتكامل العمودي.

المرحلة الثالثة – الإنتشار نحو الأسواق الخارجية: في هذه المرحلة يتم إضافة خطوط جديدة من الإنتاج أو التوسع نحو السوق الخارجية تضطر إلى تغيير تنظيمها الهيكلي، حيث يصبح المدير العام مركزا على إستراتيجية المؤسسة وتحقيق التنسيق والتوازن بين مختلف أنشطة فروعها أو أقسامها، وفي هذه المرحلة، أو حتى في الثانية يتم العمل خارج البلد، عفويا أو إستراتيجيا، بواسطة فروع لأنشطة إنتاجية قد تتمتع باستقلال نسبي مع إرتباطها بالإدارة الأم، ثم يكون في مرحلة أخرى من لتوسع الخارجي، إنشاء قسم إنتاجي في الخارج في هيكل المؤسسة، ويعد كقسم مستقل في هيكلها، وعادة يتكلف بالتنسيق والإدارة العامة لأنشطة الفروع الخارجية للمؤسسة.

ومن العوامل المساعدة إلى حد كبير على تحول مؤسسات أو شركات وطنية معينة، إلى مؤسسات متعددة الجنسيات حسب بعض المحليين خلال السنوات 1950-1970 خاصة، وهي فترة خصبة لنمو هذه المؤسسات نجد: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 34).

1. الحصول على إمكانية الوصول إلى مصادر قوة العمل والطاقة منخفضة التكاليف؛
2. التخلص من التقيد بالمقاييس التقنية لحماية البيئة وتجنب تخفيض تلوثها؛
- 3 الإقتراب من الأسواق الخارجية التي تزداد إتساعا؛
- 4 الحيلولة دون إستيلاء المنافس على الأسواق الخارجية ومصادر المواد الأولية؛
5. الإلتفاف على التشريعات الوطنية المناهضة للتروسات في البلد الأصلي؛
6. تقليل تأثير التقلبات الاقتصادية الدورية في السوق الداخلية على المؤسسات الأصلية الكبرى، وتحييدها قدر الإمكان؛
7. دخول أسواق خارجية بشكل أحسن من مجرد التصدير إليها، وذلك بالإنتاج فيها لإقتراب أكثر من المنافسين والتكيف مع ظروفها ... إلخ؛
8. تخفيض تكاليفها بالاستفادة من إنخفاض تكاليف عوامل الإنتاج الأساسية من مواد ويد عاملة، وكذلك الضرائب في حالات كثيرة، باعتبارها وسيلة لإجتذاب المستثمرين في البلدان النامية خاصة؛

9. تخفيض الاخطار وتوزيعها، بحيث عملية توزيع الاستثمارات والموارد المالية في أكثر من بلد، وظروف مختلفة سياسية واقتصادية وأمنية، ومصادر مواد، يجعل الأخطار المحتملة قليلة وعديمة المفعول على حياة المؤسسة وإهتزازها بواسطة التعويض بين الفروع المختلفة لها.

وفي الأخير ننوه أنه بعد التقدم الكبير الذي شهدته كل القطاعات بما فيها الاقتصادية منها؛ أصبحت المؤسسة المرأة العاكسة لهذا التطور، إستغلالا وتطويرا وإنتاجا، حتى تتماشى وحاجات المجتمع؛ ولقد تعددت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها، وقانون إنشائها، وتعدى دور المؤسسة من لعب أدوار وطنية إلى أخرى دولية، ومع عولمة الاقتصاد، ووجود تكتلات إقليمية تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر وتحتكر، وتحقق أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى. وغدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات والدول. (فوزي محيريق بن الجيلاني، 2020، صفحة: 35).

ومن المهم أن نذكر هنا أن تطور وانتشار المؤسسات متعددة الجنسيات، لم تكن إلا ضمن سياق العام للتطور الذي شهدته العلاقات الاقتصادية الدولية، وللنظريات المتعلقة بالتجارة الدولية التي ظهرت منذ القرن الثامن عشر على يد آدم سميث وغيره، وتطورت فيما بعد إلى حد اليوم. كذلك كانت لإتفاقية بريتون وودز فيما يتعلق بالنظام النقدي الدولي سنة 1945، دوراً دافعاً لمختلف المعاملات الدولية التجارية والإقتصادية، التي تعتبر من صميم الأنشطة الخاصة بالمؤسسات متعددة الجنسيات. هذا بالإضافة إلى إتفاقية الغات ثم منظمة التجارة الدولية اليوم باعتبارها الإطار العام للحركة التجارية عبر العالم، تتدخل فيها الدول ذات القوة الإقتصادية الكبرى وهي صاحبة مصالح، وتدافع عن شركاتها المتعددة الجنسيات من خلال هذا الإطار وغيره. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 35).

2-7- المؤسسة الافتراضية (الرقمية)

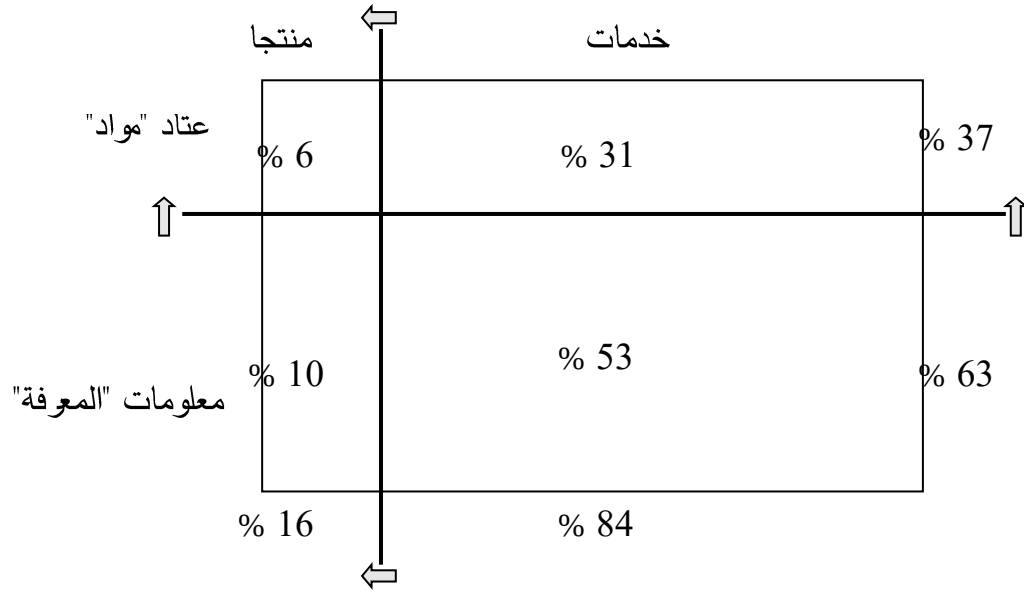
وكانت من نتائج التطور التكنولوجي وإنعكاساته -خاصة بعد تطبيق الاختراعات التكنولوجية على المؤسسة - أن تولدت مفاهيم أخرى ذات صلة بتطور مجتمع الرقمي أو مجتمع المعلومات والمعرفة كالمؤسسات الرقمية أو الافتراضية المبنية على إستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات و الذكاء الاصطناعي، حيث تعتبر الشبكات الأنترنت والأرضيات الرقمية ومختلف المنصات الإلكترونية هي الأساس الذي تقوم عليه في تأدية نشاطها كمؤسسة أمازون العملاقة وقوقل، مايكروسفت... وغيرها من المؤسسات العالمية و التي أصبح رأسمالهم يعادل ثلاث أو أربع شركات الكبيرة من النمط الكلاسيكي الذي تعودنا عليه.

كما أدى التوسع المطرد لهذا النوع من المؤسسات و إتساع نشاطها والذي مس مختلف أوجه النشاط البشري بصفة مباشرة وبدون إستثناء إلى ظهور قطاع رابع هو قطاع المعلومات والإتصال والذي يشكل ما يفوق النصف من مداخل الدول المتطورة كالوم.أ مثلاً

ففي دراسة ل (ناث وابت 2007 APTE & Nath) يقدران أن قطاع المعلومات ساهم 63٪ من الناتج المحلي الإجمالي للوم.أ في عام 1997 كما هو مبين في الشكل التالي؛ وهذه الأرقام تشير إلى أن مجتمع المعلومات أو إقتصاد المعرفة، كانا يمثلان جزء كبير من ناتج الإقتصاد الأمريكي لسنوات عديدة وواصلت حصة هذا القطاع في الإقتصاد بالنمو بشكل مطرد. (Uday S. Karmarkar & Uday M. Apte, 2007, p. :440).

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

الشكل رقم 2: توزيع الناتج المحلي الإجمالي بين قطاعات الاقتصاد الأمريكي



Source: (Uday S. Karmarkar & Uday M. Apte, 2007, p. :440.)

الشكل أعلاه يضعنا أمام مقارنة واضحة لدرجة تفاوت بين طبيعة الموارد والمخرجات العملية الإنتاجية في الإقتصاد الأمريكي، حيث يساهم مورد المعلومات بنسبة 63% في خلق الثروة مقارنة مع 37% كمساهمة للموارد التقليدية (العتاد والمواد)، فيما يساهم قطاع الخدمات بـ 84% في الدخل الوطني مقارنة مع 16% لصالح المنتجات، وبالتالي نستنتج أن درجة اندماج الإقتصادي الأمريكي في الإقتصاديات القائمة على الموارد والمخرجات اللاملموسة في العملية الإنتاجية كبيرة جداً.

1-7-2- تعريف المؤسسة الافتراضية: "هي مؤسسة تقوم بأداء أعمالها باعتماد الطرائق الالكترونية electronically enabled وتتكامل داخليا وخارجيا مع شركائها ومزوديهما وزبائنها عبر شبكة الواب" (محمد بوبقيرة، 2009، صفحة: 121).

كما تعرف كذلك: "على أنها مجموعة من الأفراد أو المنظمات يعملون مع بعضهم البعض بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق اهداف مشتركة بينهم دون الحاجة إلى الوجود المادي لإتمام العمليات وإنجاز العمل." (Haitham Hmoud Alshibly, 2024)

2-7-2- سمات المؤسسة الافتراضية: عمدت عديد من الدراسات إلى تحديد سمات تهدف في مجملها إلى رسم صورة إلى ما يمكن أن نطلق عليه المؤسسة الافتراضية وهي كالتالي: (مصطفى جودت، 2024)

1. هي تنظيم يشترك فيه أكثر من فرد يتواصلون بشكل أساسي من خلال الشبكة؛
2. لا تحتاج تلك المؤسسات إلى مباني وتجهيزات مادية كالتى تحتاجها المؤسسات العادية؛
3. تقدم خدماتها بغض النظر عن الحدود الزمنية والمكانية فيمكن للمستفيد أن يتلقى الخدمة في الوقت الذي يريده وفي المكان الذي يريده وهو ما لا تقدمه المؤسسة التقليدية؛
4. لتلك المؤسسات هيكل تنظيمي وتشريعي يوضح العلاقة بينها وبين المستفيدين من جهة والعلاقة بينها وبين المؤسسات الأخرى من جهة أخرى؛

5. لهذه المؤسسات أهداف واضحة محددة تعمل على تنفيذها من خلال العمل المشترك عبر الشبكة؛
6. لتلك المؤسسات عنوان ثابت على شبكة الإنترنت مرتبط باسم نطاق يحدد نوع النشاط (تجاري حكومي، تربوي، منظمات غير ذلك...);
7. الغرض الرئيسي من وراء إنشاء تلك المؤسسات هو خدمة الفرد وليس التكنولوجيا في حد ذاتها؛
8. يعتمد جانب كبير من نجاح تلك المؤسسات على المشاركة في المصادر والموارد بينها وبين المستفيدين أو بينها وبين مؤسسات؛
9. تعمل المؤسسات الافتراضية التي تتعامل مع المعلومات (يستثنى المؤسسات التجارية) على أداء وظيفة أو أكثر من الوظائف التالية: (التزويد بالمعرفة Knowledge Acquisition، بث المعلومات Information Dissemination، تفسير وتحليل المعلومات Information Interpretation & Analysis، تسجيل المعلومات وتوثيقها).
- كما تمتاز كذلك بما يلي: (Haitham Hmoud Alshibly, 2024)
10. عدم الاستقرار في الأنشطة ومجالات العمل: تتميز المنظمات الافتراضية بقبول المشاركين فيها للمخاطر بشكل كبير مما قد يدعوهم إلى إجراء التغييرات المستمرة في المنتجات والمواقع والطرق والإجراءات؛
11. تمكين العاملين: يجب أن تمنح السلطة للأفراد حتى يمكن كل منهم من أداء دوره وتوضح جوانب واجباته ومسئولياته في المقابل حتى لا يحدث الازدواج أو التضارب، إن تمكين العاملين ليعد من المقومات الجوهرية حتى يمكن كل فرد من أداء دوره المنتظر بنجاح؛
12. إختفاء الحدود: تحتاج المنظمة الافتراضية إلى قدر أكبر من المرونة نتيجة عملها في ظل عوامل عدم التأكد وممارستها لنشطتها في بيئة متقلبة؛
13. تكامل الاختصاصات والاستفادة من الموارد المتاحة: تهتم المنظمات الافتراضية بالعمل على تجميع وتكامل الاختصاصات من خلال المشاركين فيها حتى يمكنها مواجهة مشاكل السوق ومتطلباته كذلك تعتمد إلى الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بطريقة مرنة؛
14. التشتت الجغرافي: تمارس المنظمة الافتراضية أعمالها من خلال مواقع متعددة مما قد يؤدي إلى وجود ثقافات متبادلة ولغات متعددة ينتج عنها مشكلات في الاتصالات التي تتم غالباً عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث لم يعد الموقع العمل أهمية في كثير من الأحيان؛
15. تغيير المشاركين والمسؤولين بالمنظمة: المنظمة الافتراضية عرضة للتغير بين يوم وآخر حسب الظروف والتغيرات المحيطة بها واتجاهات المسؤولين عنها، ولذا قد يدخل مشاركون جدد أو يخرج منها آخرون...وهكذا؛
16. الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: تعتمد المنظمات الافتراضية في ممارسة أعمالها على الاتصالات المستمرة بين أعضائها عن طريق الاتصال الإلكتروني مما يساعدها على التخلص من قيود الوقت والموقع حيث تعد هذه الخاصية من المتطلبات الأساسية لعمل المنظمات الافتراضية.

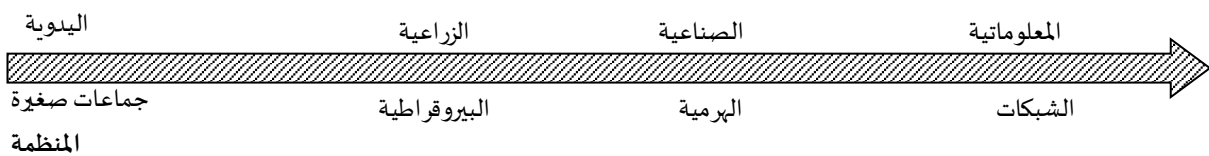
3-7-2- العوامل التي أدت إلى ظهور المؤسسات الافتراضية: هناك العديد من الأسباب أدت إلى ظهور

هذا النوع من تنظيم الأعمال يمكن إجمالها فيما يلي: (مصطفى جودت، 2024)

- 1) الزيادة المضطردة في أعداد السكان - المستفيدين - في مقابل محدودية السعة الاستيعابية للمؤسسات التقليدية؛
- 2) الرغبة في تقليل نفقات العمل مما أوجد أشكالاً جديدة للعاملين في المؤسسات كالعامل من المنزل عوضاً عن العمل من خلال مكاتب داخل المؤسسة؛
- 3) زيادة التوجه نحو العمل التعاوني بين الأفراد القاطنين في أماكن متفرقة؛
- 4) زيادة التوجه لدمج المؤسسات والمنظمات المختلفة والتعاون بينها عوضاً عن المنافسة؛
- 5) ظهور مصالحات مثل العالمية والكوكبية مقترنة باسم المنظمات الكبرى مما وسع من جمهورها واهتماماتها خارج حدودها الجغرافية؛
- 6) التطورات المتسارعة في ميدان تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛
- 7) ظهور عديد من التشريعات المنظمة للتعامل مع الشبكات مما أعطاهما صفة بيئة العمل الرسمية؛
- 8) الإهتمام المتزايد بالمعرفة مما زاد من قاعدة المستهلكين لها وتوزع أماكنهم الجغرافية مما يصعب على المؤسسة التقليدية خدمتهم جميعاً؛
- 9) فرضت الطبيعة المتغيرة والمتنامية للمعارف الحديثة على الفرد أن يطور ما يعرفه بشكل مستمر بل ويغير من وظيفته وإهتماماته أكثر من مرة مما زاد الطلب على مؤسسات تقديم المعلومات والمعارف (التعليم) من بعد؛
- 10) إهتمام المؤسسات بتقديم الخدمات/المعلومات بعد أن كان الإهتمام منصباً على تقديم المنتجات. لقد أدى نفاذ تكنولوجيا المعلومات إلى الإقتصاد وعالم الأعمال إلى حدوث نقلة نوعية في مفهوم المؤسسة والتنظيم بصفة عامة، إذ إنتقلت التنظيمات من الطابع الهرمي الروتيني إلى الطابع الشبكي التفاعلي، حيث تغيرت النظرة تجاه كل من الموارد المستعملة والوسائل المستغلة والأفراد العاملين.

والشكل التالي يعطينا صورة مختصرة عن هذه التحولات الجذرية في تنظيم الأعمال

الشكل رقم 3: تطور التنظيمات البشرية



المصدر: (إبن عبد الهادي، 1999، صفحة: 07).

إن كل تنظيم للمؤسسة الاقتصادية لم يأت هكذا ولكن إستجابة لخصائص كل فترة

والجدول التالي يلخص كل ما سبق.

الجدول رقم 2: تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية

الحقبة	الفترة الزمنية	التنظيم الاقتصادي	الخصائص
الإقتصاد الأسري	المجتمعات القديمة (قبل الميلاد)	في شكل أسرو قبائل	1. تنظيم في شكل عائلات ومجموعات بشرية (القبيلة)؛ 2. السيطرة الكنيسة والإمبراطور على الحكم (الإقطاع)؛ 3. سيطرة النشاط الحرفي والزراعة خصوصاً؛ 4. الإعتماد على المقايضة في التبادل؛ 5. غياب التعامل النقدي نظر لغياب التجارة؛ 6. محدودية الحاجات البشرية (مأكل ملابس ومسكن)؛ 7. مكان العمل في البيت أو الأرض.
الإقتصاد الحرفي (الورشات والمنزل)	من القرن 05 حتى 15	في شكل ورشات عمل	1. تحرر العمال من إستغلال الإقطاع؛ 2. إنشاء فضاءات ومجموعات عمل في شكل ورشات حرفية متخصصة أو في المنزل؛ 3. ظهور التمدن (الحضر)؛ 4. وجود منافسة بين الحرفيين المستقلين وأصحاب التجمعات؛ 5. نمو التجارة كنشاط إقتصادي (التجارين)؛ 6. الإنتاج حسب المواصفات.
المانيفاكture La manufacture	القرن 16 و 17	الرأسمالية التجارية (التجارين)	1. انفصال الكنيسة عن نظام الحكم؛ 2. سيطرة طبقة التجار على الحياة الاقتصادية؛ 3. ظهور الصناعة والألة في الإنتاج إستجابة لتطور أذواق المستهلكين وعددهم؛ 4. الإكتشافات الجغرافية مما وسع من التجارة؛ 5. زيادة إستعمال النقود؛ 6. تنظيم ورشات عمل مستقلة وخارج محيط المنزل تابعة لرب العمل وتحت إشرافه؛ 7. نتيجة لعنصر 05 ظهر تدريجاً نظام المصنع؛ 8. تطبيق الإختراعات وتطويرها للصناعة.
الاقتصاد الصناعي	القرن 18-19	الرأسمالية الصناعية (المصانع)	1. الثورة الفكرية (نتيجة فصل الكنيسة عن الحياة الاقتصادية والعلمية)؛ 2. كثرة الإختراعات وتطويرها للصناعة، 3. إتساع الأسواق (العولمة)؛ 4. تنامي دور المؤسسات المالية في الإقتصاد؛ 5. الثورة الصناعية (ظهور المصنع والألة)؛ 6. ظهور المفاهيم الإدارية في تسيير المصنع؛ 7. إنشاء المؤسسات كبيرة الحجم؛ 8. النمو الديموغرافي؛ 9. تطوير نظم المواصلات والنقل والإتصال؛ 10. ظهور مشكلة البطالة نتيجة الأتمتة؛ 11. الحرية الاقتصادية (الرأسمالية الجديدة). (.../...)

1. زيادة درجة الإنفتاح العالمي (قرية صغيرة)؛ 2. ظهور المؤسسات الكبيرة والعلاقة؛ 3. سيطرة المؤسسات الأجنبية الكبرى على الإقتصاد العالمي (المتعددة الجنسيات) 4. التوظيف المكثف لتكنولوجيا المعلومات في مختلف مناحي الحياة بدون إستثناء خاصة الصناعة والتجارة؛ 5. ظهور المؤسسات الافتراضية أو الرقمية؛ 6. التكتلات الاقتصادية والسياسية؛ 7. تطبيق الأسلوب العلمي والمعايير العالمية في إدارة المؤسسات لتفادي الأزمات التي إنتشرت مع بداية القرن 19 (الكساد)؛ 8. إتساع أفاق البحث والإختراعات العلمية (الذكاء الإصطناعي)؛ 9. ظهور قطاع جديد ضمن قطاعات الإقتصاد التقليدية (الزراعة، الصناعة، والخدمات) ألا وهو قطاع المعلومات والذي ساهم بدور أساسي في تطور وهيمنة الدول العظمى على الحياة الاقتصادية اليوم.	الشبكات المعلوماتية (الأنترنت)	من القرن 19 حتى الفترة المعاصرة	الاقتصاد الرقمي
--	---	--	------------------------

المحور الثالث:

المؤسسة والمحيط

إن المؤسسة الاقتصادية هي عون إقتصادي مهم يتفاعل مع المحيط المتواجد فيه أخذاً وعطاءً سلباً وإيجاباً ويتأثر أداؤها إلى حد بعيد بطبيعة ومكونات هذا المحيط فهو مصدر مواردها وسوف لتصريف منتجاتها وخدماتها لهذا الوجب التعرف عليه والتفصيل في مكوناته حتى تتفاعل معه المؤسسة بطريقة صحيحة.

3-1- مفهوم محيط المؤسسة

لم يحظ مصطلح محيط أو بيئة المؤسسة بتعريف موحد بين الباحثين، لكن رغم إختلاف الألفاظ والمسميات في تعريفه إلا أنها توحدت في معناها على ما يأتي بيانه.

التعريف الأول: "بيئة المؤسسة تعبر عن إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير الحالي والمحتمل." (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 130).

التعريف الثاني: "P.Filho : أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتعليمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي، من عمال ومديرين وغيرهم." (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 77).

التعريف الثالث: "يمكن تعريف البيئة على أنها جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، والتي يمكن للمؤسسة السيطرة على جزء منها والمتعلقة بالعناصر والمتغيرات الداخلية، كما تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة." (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 53).

التعريف الرابع: وهو لـ روبرت مايلز (Robeer Miles) حيث عرف بيئة المؤسسة بأنها "الكون وإطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة." (أحمد يوسف دودين، 2012، صفحة: 40).

من التعريف السابقة يمكن أن نفهم أن بيئة المؤسسة تمثل مجموع الظروف التي تتعايش معها المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، سواء تعلق الأمر بالمحيط القريب منها (بيئة المؤسسة الداخلية) أو بالمحيط الخارجي أو البعيد عنها نسبياً (بيئة الإقتصاد الوطني والدولي).

3-2- تقسيمات بيئة المؤسسة

هناك من يذهب إلى تقسيم أكثر تفصيل لبيئة المؤسسة مثل: هودج وأنتوني (Anthony و Hodge) فيحددان ثلاث مستويات لها هي: (غول فرحات، 2008، صفحة: 43).

أ- البيئة الجزئية؛

ب- البيئة الوسيطة؛

ج- البيئة الكلية.

أما ما سنعتمده في هذا العمل هو التقسيم البسيط في مستويان إثنان وهو الأكثر تداولاً.

3-2-أ- البيئة الخاصة L'environnement spécial : وتتمثل في مجموع العوامل التي تقع على حدود

المؤسسة، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، وترتبط بعملية إتخاذ القرارات، وتدخل إلى حد كبير في نطاق

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط

مراقبة الإدارة، وتتضمن هذه البيئة العوامل التسويقية، التكنولوجية، الإنتاجية، والسياسية المرتبطة بالمؤسسة، والتي تمارس تأثيراً على نشاطها حالياً، ومستقبلاً (أي المحتملة)، وهي تضم عدة فاعلين: المستهلكين، الموردين، المنافسين، العوامل التكنولوجية، المجموعات الضاغطة مثل النقابات جمعيات المستهلكين، واتجاهات الرأي العام. (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 131).

وبالتالي فالبيئة الداخلية هي تلك العوامل الموجودة داخل المؤسسة والتي تشكل مواردها؛ وتشمل العوامل المالية والمادية والبشرية، والتكنولوجيا الحالية. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :66.)

3-2-ب- البيئة العامة L'environnement général : ويُقصد بها كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات، وتقع خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع لمراقبة الإدارة ويتم في إطارها ممارسة الأعمال الإدارية للمؤسسة ؛ وهي تتمثل في مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية ، القانونية، التكنولوجية، والديموغرافية. (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 130).

ويظهر تأثير هذه العوامل على المؤسسة في جوانب عدة، أهمها: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 130).

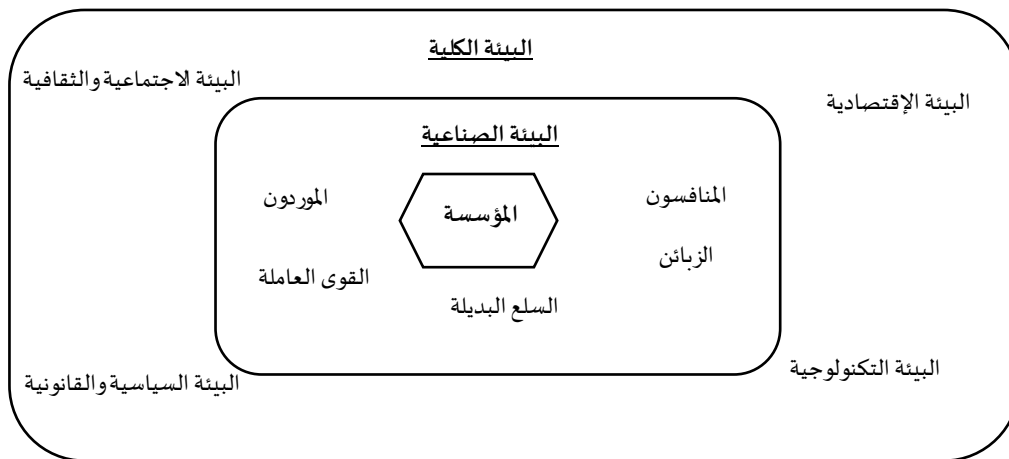
- تحديد فرص الاستمرار والنمو؛

- درجة الاستقلالية التي تستطيع أن تمارسها الإدارة؛

- التنظيم الإداري، وسياساته المطبقة.

من مصلحة المؤسسة رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية أو سلبية (الفرص والتهديدات)، فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتكون من مختلف القوى التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق مختلفة، وتتكون من مستويين البيئة الكلية، البيئة الوسيطة أو الصناعية. (غول فرحات، 2008، صفحة: 44).

الشكل رقم 4: أبعاد بيئة المؤسسة الاقتصادية



المصدر: (غول فرحات، 2008، صفحة: 44).

وما تجدر الإشارة إليه في الأخير هو أن أحسن المداخل النظرية في الإدارة لتفاعل المؤسسة مع محيطها بشكل جيد وسليم جاء وفق الإقتراب النظامي أو نموذج الأنظمة المفتوحة وهي رؤية للمؤسسة باعتبارها تتفاعل بشكل ديناميكي ومستمر مع بيئتها حيث أنها تأخذ المدخلات، وتتصرف بناءً على تلك المدخلات، وتنتج المخرجات. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :66.)

3-3- مكونات بيئة أو محيط المؤسسة

إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة غالبا متنوعة الأطراف وتتجاذبها العديد من العوامل وهي: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 136).

(أ)- العوامل السياسية: مجموعة القرارات التي تتخذ من طرف السلطة، أو الحكومة (التأمين، تغير النظام السياسي...);

(ب)- العوامل الاقتصادية: وهي قرارات السياسة الاقتصادية (السياسة المالية، النقدية، الضريبية...);

(ج)- العوامل القانونية: يتعلق الأمر بالإطار القانوني، والتشريعي الذي يحدد عمل المؤسسة (تشريعات في مجال الاستثمار...);

(د)- المؤسسات الأخرى: سواء أكانت موردة للسلع (مواد أولية، طاقة) أو خدمات (بنوك، تأمين)، أو زبائن، أو منافسة الخ؛

(هـ)- العوامل التكنولوجية: التقدم التقني، الاختراع الذي يمكن أن يؤثر على أنماط الإنتاج تطور تقنية يعني تراجع أخرى، الآلية "Robotisation" على المؤسسة هنا تتبع واستغلال التطور التكنولوجي؛

(و)- العوامل الاجتماعية: التي تؤثر مباشرة على النمو الاجتماعي للمؤسسة (اضطرابات عمالية، ...);

(ز)- العوامل الثقافية: تغير أنماط، وأذواق المستهلكين؛

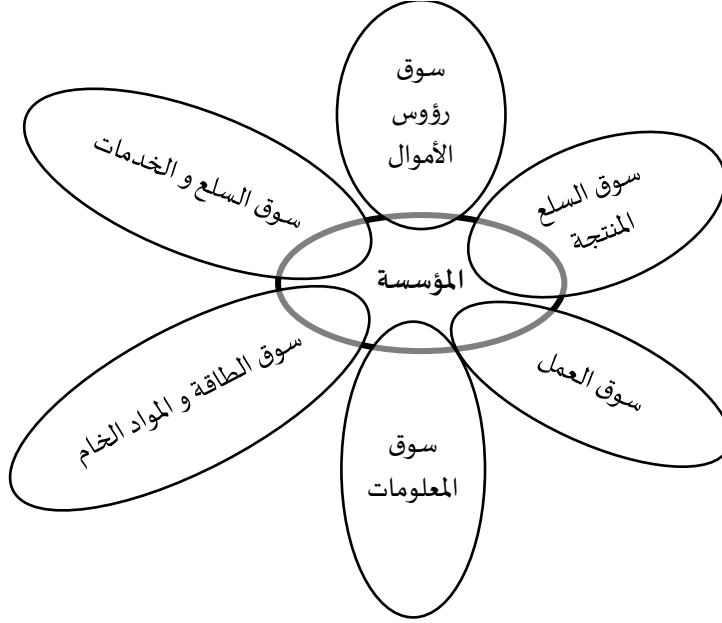
(ح)- العوامل الدولية: وتشمل كل العناصر السابقة في الإطار الدولي.

كما يمكن هنا أيضا إضافة جانب آخر بالغ الأهمية من محيط المؤسسة خاصة مع التوجه العالمي للحفاظ على الموارد الاقتصادية في ظل ما أصبح يعرف بالتنمية المستدامة والحفاظ على البيئة: (فوزي محيريق بن الجيلاني، 2020، الصفحات: 117-118).

(ط)- العامل الإيكولوجي (Ecologique) E: تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، حيث إن التوازنات القائمة في الماضي بين المكونات المختلفة للمحيط أصبحت معرضة للاختلال ومن ثمة للخطر، وفي هذا السياق نذكر مثلا الضجيج في مناطق محددة يتسبب في خلق التوتر العصبي الموانئ المطارات الطرق السريعة والتي يكون لها الأثر السلبي على الإنسان والحيوان والنبات وكذلك التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية، إن التأثيرات السابقة على المحيط تتطلب رد فعل منظم بتفادي هذه السلبيات أو الحد منها و التقليل منها، لهذا فان الاهتمامات الحالية أدت إلى إتخاذ جملة من الإجراءات منها استعمال أوسع للبلاستيك بدون رصاص، استعمال التعبئة غير المضرة للمحيط، الرقابة على الدخان والنفايات... إلخ؛ ومن بين أهم أقسام البيئة الإيكولوجيا وهو كل ما يتعلق بعلاقة المؤسسة بالكائنات الحية في محيطها، الشيء الذي فرض على المؤسسات الحد بل ومعالجة إشكاليات التلوث، وهدر الثروات وعدم استغلالها الاستغلال الأمثل، وإعادة صياغة وظائف المؤسسة بما يتماشى والحفاظ على البيئة، والبحث عن وظائف تعمل على إزاحة التلوث البيئي الصناعي والمائي والهوائي والتفكير في اعتماد نظم للتأهيل البيئي لتعزيز الانتماء لمفهوم التنمية الشاملة والمستدامة.

كما يمكن النظر للمؤسسة من وجهة نظر تحليلية إقتصادية على أنها مشاركة في أسواق مختلفة، ومن ثم يمكن إدراك جميع علاقات المؤسسة مع بيئتها من خلال مفهوم السوق الذي يؤدي إلى رؤية تعاقدية لها (المؤسسة في النظرية الاقتصادية) من خلال العقود التي تشارك فيها والتي تربطها بجميع شركائها مهما كان دورهم (العملاء، الموردون، المساهمين، الموظفين... إلخ). ووفق هذه النظرة، تقدم المؤسسة على أنها مجموعة من العقود. تهدف نظريات المنشأة إلى فهم طبيعتها، وتفسير العلاقة بين السلوك الفردي والأفعال الجماعية، وتحليل الظروف التي تتحدد فيها توجهاتها. والشكل التالي يوضح ذلك: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. 13.)

الشكل رقم 5: المؤسسة فاعل في مختلف الأسواق



المصدر: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. 13.)

من مميزات هذه العوامل أن أهميتها متفاوتة بالنسبة للمؤسسة، ولكن لها خصائص مشتركة فيما بينها: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة 136).

- (1)- مستقلة عن المؤسسة؛
- (2)- تؤثر في حياة وتسيير المؤسسة؛
- (3)- لا تستطيع المؤسسة تجاهلها، وإلا تعرضت لعواقب وخيمة.

4- أهمية البيئة بالنسبة للمؤسسة

تتجلى أهمية البيئة للمؤسسة من خلال العناصر التالية على سبيل المثال لا الحصر: (الداوي الشيخ، 2011، الصفحات: 131-132).

- (1)- التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها، حيث أن البيئة تمثل المصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والإمكانات المختلفة، وأيضاً تعتبر مصدر القيم، والأهداف التي تسترشد بها؛
- (2)- تتحكم البيئة بالمؤسسة في سلوكها وأدائها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه، باعتبار أن هذه البيئة تمثل المصدر الوحيد الذي يقبل هذا الإنتاج أو يرفضه؛

(3)- كما أن البيئة قد تكون سبباً من أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا لم تستطع التكيف مع ظروفها؛

(4)- أيضاً تنبع هذه الأهمية من كون أن المؤسسات لا توجد إلا داخل بيئتها هذه البيئة هي لكل مؤسسة مهما كان حجمها - في تعقد مستمر ومتزايد أكثر فأكثر وعليه ينبغي على المؤسسة، حتى ولو كانت صغيرة الحجم، أن تضع في الحسبان عناصر بيئتها وعلى رأسها المنافسة مع بقية المؤسسات في القطاع ؛ وبالتالي لكي تستمر في البقاء فإن مسيري وعمال هذه المؤسسة مضطرين للتحكم في استغلال مواد جديدة، ووسائل جديدة، وتكنولوجيا جديدة؛ طبعاً هذا لا يكفي لوحده، بل يجب أن يكون مقروناً بالتأقلم (التكيف) مع تطور احتياجات الزبائن، والتي هي بدورها تتأثر بمتغيرات مختلفة للبيئة.

(5)- أيضاً تتجلى أهمية أخذ البيئة بعين الاعتبار في القرارات التي تتخذها المؤسسات، حيث تتفرع إلى قرارات نتائجها معروفة ونهائية، وقرارات ذات نتائج احتمالية، وقرارات نتائجها غير مؤكدة، هذا يحتم على المؤسسة - لضمان حياتها - أن تباشر علاقات متعددة (تعاون، مساهمة، تبادل) للتأقلم مع التغيرات المستمرة في بيئة؛

(6)- يُضاف إلى ذلك أن البيئة تفرض قيوداً لا يكون أمام المؤسسة سوى الخضوع لها لعدم التمكن من التحكم فيها، حينئذ سيكون هدف المؤسسة تقليص عدم التأكد مما يعني ضرورة القيام بتحليل وفهم هذه البيئة، بمعنى آخر على المؤسسة أن تقوم بتحليل الاتجاهات والفرص والقيود قبل القيام باختيار المكان المنتج التمويل، وغيرها من العمليات؛

كما تتجلى أهمية دراسة البيئة ومراقبتها للأسباب التالية كذلك:

(7)- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أمامياً وخلفياً، بشبكات من المتعاملين والأسواق والهيئات والأفراد، وعليها التأقلم في عملية التعامل معها؛

(8)- أن مختلف الأفراد والهيئات والمؤسسات تؤثر في المؤسسة، وفي بعضها أيضاً، وتفرض على المؤسسة قيوداً وحدوداً من طبائع مختلفة، ثقافية إجتماعية، إقتصادية، بيئية ... إلخ.

(9)- أن المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد والجماعات، وكل منها لها أهداف واتجاهات، قد تختلف وقد تتلاقى نسبياً، وهؤلاء الأفراد والجماعات عمال، مديرين أساساً، هم أطراف في محيطها، أو مصدر هم منه، وكل ما فيه من عوامل إقتصادية، سياسية واجتماعية يؤثر فهم ويؤثرون فيه.

(10)- المؤسسة تقوم بإستعمال الموارد المختلفة من المحيط، وتقدم إليه مخرجاتها فيهمها إذن مكان وجود، أسعار ونوعية هذه العوامل كمدخلات لها، وفي نفس الوقت تهمها ليس فقط متطلبات المحيط في الوقت والكمية والنوعية، بل أيضاً يهمها ما يمكن أن تلبية مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

(11)- أن المؤسسة قد تقبل على إختيارات أو قرارات ذات وزن مؤثر على ليس فقط عملها اليومي ونتائجها الدورية، بل على حياتها ووجودها كلية. فإذا كانت تغيرات أسعار الموارد، ومنتجات منافسها تهمها 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 بالإستغلال 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 إختيار جيد لمكان تموقعه أو لظهور منافس جديد إكتسح نصيب السوق الذي كانت المؤسسة تراهن عليه وتزداد خطورة ذلك إذا كانت الموارد المستعملة فيه من جهات خارجية كبنوك أو متعاملين لهم حق طلب إسترداد أموالهم.

(12)- أن السوق تشهد تطورا عنيفا في مختلف العناصر المحددة للطلب والعرض، مثل تغير الأذواق حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد، وكذا التفاعل والإحتكاك بين المجتمعات والثقافات التغير المستمر في التكنولوجيا، التي تساهم في إنجاز أشياء أكثر توفيراً للراحة، وتلبية لرغبات حاجات الأفراد في المجتمع والتي تتغير بشكل سريع من وقت لآخر، كما ان المؤسسات اليوم أصبحت فيها عملية البحث والتطوير تلعب دورا محددًا، ليس فقط لتوجيه الطلب والإستهلاك، بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة والمتأثرة فيما بينها.

(13)- أصبح عامل الوقت جد مهم في الادارة والمؤسسة، فليس في إمكانها، إذا لم تبع اليوم منتوجاتها إنتظار 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 بالإستهلاك المستمر، أو الخاضعة لتغيرات المؤضة، أو المتعلقة بتكنولوجيا متطورة بسرعة، مثل منتوجات الإلكترونيك، أو التي تتميز بمنافسة مرتفعة نسبيا بين المؤسسات. ولمختلف هذه الأسباب، ولأسباب أخرى، فإن المؤسسات أصبحت اليوم تسعى إلى إتصال مستمر بمختلف متغيرات المحيط من إقتصادية، 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 الى المعلومات حول الجوانب البشرية في السوق من ناحية الحجم ودرجة التكوين وتغير الأجور، وهو بعلاقة مع تدخل النقابات وممثلي العمال، وكذلك الجهات الرسمية أو الحكومية ... إلخ.

3-5- حالات بيئة المؤسسة وظروف التعامل معها

يمكننا تحليل البيئة وفقا لبعدين: درجة تعقيدها ومعدل التغيرات التي تخضع لها، فالبيئة المضطربة معقدة وتخضع لتغيرات متكررة وسريعة وغير متوقعة، في حين البيئة المستقرة والتي تتميز بالثبات على العكس تماماً، وبالتالي تبعا لهذه الأبعاد يتحدد خصائص النمط الإداري المناسب لكل ظرف تعيشه المؤسسة سواء في بيئتها الداخلية (أو القريبة) أو في بيئتها الخارجية (أو البعيدة).
يوضح الرسم البياني أدناه يبين ذلك.

الشكل رقم 6: ظروف البيئة والنمط التنظيم المناسب لها

تنوع البيئة = التعقيد × وتيرة التغيير

	مبسطة	معقدة
مستقرة	مركزية بيروقراطية توحيد إجراءات العمل	لامركزية بيروقراطية توحيد المؤهلات
ديناميكية	مركزية هياكل عضوية الإشراف المباشر	لامركزية هياكل عضوية تعديلات مشتركة

← زيادة التعقيد

↑ سرعة التغيير

المصدر: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :127.)

3-5-1- حالات بيئة المؤسسة: قد تتعايش المؤسسة وسط بيئة تتميز بالتغيير الأكيد حيث هذه الأخيرة تعتبر خاصية "التغير ببطء أحياناً، والتغير بشكل عنيف في أحيان أخرى" من بين أهم خصائص البيئة الحالية للمؤسسات، هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تحولات في البيئة بشكل عميق، ويمكن أن نميز بين أربعة حالات للبيئة بناءً على معيارين: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 137).

أ- أهمية التغير في البيئة؛

ب- درجة التغير في البيئة.

هذه الحالات نلخصها فيما يلي: (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 137).

1- البيئة المستقرة L'environnement stable : تتميز هذه البيئة بدرجة تغير ضعيفة تغير نادر، ونفس الشيء بالنسبة للأهمية ، فهذا التغير مهم، مثال على ذلك مجال السكن.

2- البيئة الانتقالية L'environnement transitoire : التغيرات في هذه البيئة نادرة، ولكن إذا حدثت فإن بإمكانها أن تؤدي إلى إندثار نشاط قطاعات بأكملها مثل النسيج، والصحافة، عندما تتكيف المؤسسة مع التغير تجد نفسها في بيئة مستقرة.

3- البيئة غير المستقرة L'environnement instable : تغيرات هذه البيئة تفرض على المؤسسة عملية تكيف مستمر مثال على ذلك صناعة السيارات، أذواق المستهلك، التكنولوجيا ... الخ..

4- البيئة العاصفة L'environnement turbulent : أهمية ودرجة التغير في هذه البيئة تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم، عن طريق تفعيل دور الأبحاث الإعلام الآلي في هذه البيئة المؤسسة دوماً مهددة.

3-5-2- تعامل المؤسسة مع بيئتها: سلوك المؤسسة تجاه الأوضاع التي تواجهها يختلف باختلاف حالة البيئة التي تمارس فيه نشاطها وعليه يمكن أن يكون للمؤسسة ثلاثة مواقف مختلفة وهي: (الداوي الشيخ، 2011، الصفحات 138-139).

أ- تجاهل البيئة "Ignorer": هذا السلوك يكون مقبولاً على أقل تقدير في البيئة المستقرة، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى الكارثة في حالات البيئة الانتقالية، غير المستقرة أو العاصفة، فعلى سبيل المثال قد تواجه

المؤسسة خطر فقدان أسواقها إذا لم تأخذ في الحسبان تغير أذواق المستهلكين، كما أنها قد تضيق قدرتها على التنافس إذا لم تضع في حسابها التغير التكنولوجي الجاري؛ إذا تجاهل ما يجري في البيئة عن قصد، أو غير قصد هو الذي يفسر لنا إندثار الكثير من المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة "PME".

ب- التكيف مع البيئة "S'y adapter": لكي تستطيع المؤسسة التمكن من ذلك عليها أن تكون متحسّسة للتغيرات، وتُفعل وظيفة البحث عن المعلومات قصد التصرف، هذا السلوك يُمكنها من أن تدرك في الوقت المناسب الفرص المتاحة، ويُمكنها أيضاً من الأخذ في الحسبان القيود (المعوقات) الجديدة، واتخاذ قرارات جديدة (مثل التخلي عن بعض النشاطات تعديل في قدراتها الإنتاجية، تغيير في عمليات التكنولوجيا إنتهاج سياسة تجارية جديدة...).

إن التصرف بالسرعة الممكنة هو الذي يضمن للمؤسسة عملية التكيف الجيد، مما يتطلب منها توفير إمكانيات مالية، تكنولوجية، وبشرية.

ج- سبق التغير المحتمل في البيئة "Anticiper le changement": من أجل أن تتجاوز خطر الخضوع فإن بعض المؤسسات التي تمتلك قدرات إقتصادية كافية مثل المؤسسات الكبيرة، والمؤسسات التي تتمتع بحالة الاحتكار شبه التام تستهدف من خلال بعض قراراتها تغيير البيئة لصالحها .

إذا انطلقا مما سبق يجب على كل مؤسسة فهم البيئة الذي تتعامل معها، بالرغم من أن ذلك يتطلب جهداً كبيراً، وتفاعلاً كلياً مع المجتمع، ومن العوامل المساعدة للمؤسسة على ذلك الفهم هو الحصول على المعلومات الكلية عن البيئة، وإن كان جمعها ليس سهلاً، لأن هناك بعض المعلومات يكاد يكون من المستحيل التمكن منها بدقة مثل العادات، والقيم.

لهذا على المؤسسة الناجحة بناء نظام معلومات جيد يسمح لها بالبقاء على تواصل تام مع محيطها ومعرفة كل صغيرة وكبيرة حوله، ويزودها بالمعلومات الصحيحة والصادقة وفي الوقت اللحظي حول أي تغير طرأ عليها بالنسبة للعناصر المكونة لها (منافسين، زبائن، سلع بديلة، موردين... وغيرها) مستعينة بذلك بأسلوب اليقظة والذكاء الإقتصادي والحلول الضخمة التي قدمتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال.

المحور الرابع:

تصنيفات المؤسسة

للمؤسسة الاقتصادية أكثر من تصنيف وحسب أكثر من معيار (الملكية، النشاط، الحجم، ... إلخ)، وهذا ما أعطى لها أكثر من تسمية حسب ما يأتي بيانه من خلال هذا المحور.

1-4- حسب المعيار القانوني

وعلى أساسه يتم تصنيف المؤسسات إلى: (الداوي الشيخ، 2011، الصفحات 52-53).

1-4-أ- المؤسسات العمومية Les entreprises publiques : وهي المؤسسات التي يكون رأس مالها مملوكاً لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية (الولاية أو البلدية)، كما أن سلطة القرار فيها ترجع للمجموعة العمومية، في الجزائر يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للمؤسسات العمومية هي:

أ- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC): وهي مؤسسات تتمتع بالشخصية القانونية، وتقدم منتجاً للسوق، وفي الوقت نفسه تؤدي خدمة عمومية، وتحاول قدر الإمكان تطبيق أسعار تتماشى مع تكاليفها، بالإضافة إلى استفادتها من إعانات مالية من الدولة تساعد في تسييرها نظراً لدورها في تقديم خدمة عمومية.

ب- المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE): وهي مؤسسات تتمتع بالاستقلالية، مع وجود مجلس إدارة يتولى تنظيمها وتسييرها.

ج - المؤسسات العمومية المحلية (EPL): وهي تمثل كل المؤسسات التي تنشط على مستوى محلي (الولاية أو البلدية)، ونجدها أغلبها في قطاع الخدمات جزء هام من هذه المؤسسات حل أتم التنازل عليه.

1-4-ب- المؤسسات الخاصة Les entreprises privées: وهي المؤسسات التي يكون رأس مالها مملوكاً لخواص سواء أكانوا أفراداً أم جماعات؛ ويتفرع هذا النوع من المؤسسات إلى:

أ- المؤسسات الفردية Les entreprises individuelles : وهي تضم صغار التجار وأصحاب المهن الحرة، وعادة يكون مجالها الفلاحة والحرف، ويمكن أن نجدها في بعض القطاعات الصناعية والتجارية، وهي ملك لشخص واحد.

ب- المؤسسات الجماعية Les entreprises sociétaires: وهي تشمل شركات الأشخاص (EURL, SARL, SNC)، وشركات الأموال، والمؤسسات التعاونية.

ج- المؤسسات المختلطة Les entreprises mixtes : وهي المؤسسات التي تشترك الدولة أو الجماعات المحلية في رأس مالها مع مساهمين خواص في إطار الاقتصاد المختلط وتختلف أهمية هذا النوع من المؤسسات من دولة إلى أخرى.

2-4- حسب المعيار الاقتصادي

حسب هذا المعيار يتبع عادة تقسيم الاقتصادي CLARCK للنشاطات الاقتصادية وفق ثلاث قطاعات

وهي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 36).

2-4-أ- القطاع الأول: ويشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

2-4-ب- القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات الصناعية وهي جميع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات وسيطية أو نهائية.

2-4-ج- القطاع الثالث: ويتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي تلك المؤسسات المقدمة للخدمات مثل: (النقل السياحة، التعليم، البنوك، ... إلخ)

وتجدر الإشارة هنا أن معيار القطاع كأساس لتصنيف المؤسسات فقد أهميته حالياً بسبب التطور في الأنشطة، وبسبب التعقد المستمر فيها، فقلما نجد اليوم مؤسسات تكتفي بمزاولة نشاط واحد؛ فإذا ما وجدنا مؤسسة مختصة في صناعة السيارات، فهذا لا يعني بالضرورة أن ذاك هو نشاطها الوحيد، بل (وهو الغالب) نجدها أيضاً تصنع المعدات والأدوات مثلما هو عليه الحال في المؤسسات متعددة الجنسيات، وهذا يدخل في إطار إستراتيجية التنوع التي تنتهجها أغلب المؤسسات لتقسيم وتدنية المخاطر* . (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 54).

2-4-هـ- القطاع الرابع: ظهر هذا القطاع مؤخراً بداية من الثمانينات القرن الماضي وفرض أنفسهم اليوم خاصة مع إقترام تكنولوجيا المعلومات لمختلف مناحي الإقتصاد والحياة الاجتماعية بدون إستثناء، فقد تم إضافة قطاع جديد للقطاعات السابقة الذكر وهو قطاع الاتصالات والمعلومات والذي أصبح يساهم إلى حد كبير في مداخل الإقتصاد الوطني للدول المسيطرة على هذا القطاع في مقدمتها الو.م.أ، والذي أصبح اليوم يشكل عنصر حاسم في الخريطة الاقتصادية لأي دولة ويتحدد على أساسه مدى تطورها وتخلفها بناء على درجة إندماجها في الإقتصاد الرقمي.

يشمل قطاع المعلومات المجالات التالية: الاتصالات السلكية واللاسلكية، الذكاء الاصطناعي، أنترنت الأشياء، الأمن السيبراني، البرمجيات وأنظمة الكمبيوتر، وكل ما له علاقة بإنتاج المعلومات وتداولها والتكنولوجيات الخاصة بها عموماً.

كما هناك من يضيف حسب هذا المعيار المؤسسات التالية: (إسماعيل عرابي، 1996، صفحة: 13).

2-4-و- المؤسسات التجارية: وهي التي تعمل في النشاط التجاري أي القيام بعملية توزيع الخيرات المادية والخدمات.

2-4-ز- المؤسسات المالية: وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين ... إلخ

3-4- حسب معيار الحجم

يعتبر من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية وذلك بالإعتماد على عدد العمال اللذين توظفهم المؤسسة (L'effectif)، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط. (غول فرحات، 2008، الصفحات 17-18).

3-4-أ- المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

أ- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة (Les toutes petites entreprises: TPE)؛

ب- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة (Les petites entreprises: PE)؛

* الأخذ بمبدأ الإستراتيجي "لا تضع بيضك في سلة واحدة" بل يجب على أي مؤسسة تنوع نشاطاتها (محفظة إستثماراتها) بحيث إذا تعثر نشاط يعوضه الآخر.

ج- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة (Les moyennes entreprises:ME)،

د- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة (Les grandes entreprises:GE)؛

هـ- بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا (Les tres grandes entreprises:TGE)

أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

1- المؤسسات المصغرة من 1 إلى 9 عمال.

2- المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 199 عامل.

3- المؤسسات المتوسطة من 200 إلى 499

4- المؤسسات الكبيرة من 500 فما فوق.

عادة ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي

لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499.

لكن يبقى الاعتماد على هذه المعايير للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية غير كاف، لهذا تضاف إليها

معايير أخرى في العديد من الأحيان، مثل: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، النتائج، الاستثمارات.

4-4- حسب معيار الجنسية

حسب هذا المعيار يمكن أن نصنف المؤسسات حسب إنتمائها فنجد نوعان هما:

4-4-أ- المؤسسات الوطنية: وهي التي أنشئت داخل الوطن وتعمل فيه أي داخل الحيز الجغرافي للدولة الأم،

4-4-ب- المؤسسات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات: وهي المؤسسات التي تعمل خارج نطاق الدولة الأم التي تأسست فيها، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات الشكل الغالب على المؤسسات العملاقة في العالم خاصة مع العولمة والانفتاح الإقتصادي العالمي، وقد يشمل نشاطها العديد من القطاعات في أن واحد في شكل إستثمارات أجنبية مباشرة و/أو غير مباشرة.

وفي الأخير بناء على ما سبق ذكره في هذا الجزء يمكن أن نستنتج أن المؤسسة صنفت على أكثر من معيار، مما شكل أخلاقيات في رأي الباحثين حيث يمكن تلخيص أهم الأسس التي أستندت عليها هذه المعايير في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: أهم معايير تصنيف المؤسسات

المعيار	الوصف	تصنيفات المؤسسة
1- الملكية "أصل الموارد"	المعيار القانوني: ملكية رأس المال (خاص أو عام أو مختلط).	1- مؤسسات القطاع الخاص: رأس مالها مقدم من طرف الخواص (الأفراد). 2- مؤسسات القطاع العام: رأس مالها مقدم كلياً أو جزئياً من الدولة والهيئات العامة.
2- النظام الاقتصادي	المعيار الاقتصادي: هو النظام الذي يؤثر على عمل المؤسسات، وخاصة على مستوى سلطة اتخاذ القرار	1- المؤسسات في النظام الرأسمالي: (إقتصاديات العالم الغربي): سلطة اتخاذ القرار اللامركزية (كل مؤسسة تقرر لوحدها). 2- المؤسسات في النظام الجماعي: (الدول الاشتراكية) سلطة مركزية في إتخاذ القرار (التوجهات تأتي من هيئة مركزية).
3- فروع النشاط	المعيار الاقتصادي: طبيعة النشاط (جميع المؤسسات التي لها نفس النشاط تشكل قطاعاً أو فرعاً	1- المؤسسات الصناعية: فرع الصناعات الكيماوية، فرع الصناعات الغذائية، وغيرها. 2- شركات الخدمات: قطاع التجارة، النقل، وغيرها
4- الحجم	المعيار الاقتصادي: يتم تحديد حجم المؤسسة فيما يتعلق بعدد معين من المعايير: القوى العاملة، رقم الأعمال، التدفق النقدي، حقوق الملكية،... إلخ	1- المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة الحجم: صغيرة الحجم، مؤسسة متوسطة 500 عامل [...]. 2- المؤسسات الكبيرة: عشرات الآلاف من الموظفين [...]. 3- المؤسسات العملاقة ذات النطاق الدولي: جنرال موتورز GM، يونيليفر Unilever، وغيرها.
5- العملية التكنولوجية	المعيارين الفني والاقتصادي: طبيعة العملية وطولها على تنظيم المؤسسة	1- المؤسسات التي تعمل على المخزون: تنتج لسوق يجب أن يتم فيه بيع الإنتاج: 2- المؤسسات تعمل حسب الطلب حيث تنتج لصالح عملاء معروفين 3- المؤسسات التي تعمل بشكل مستمر: أبي بشكل آلي مثل: مصافي البترول
6- الهياكل الداخلية	المعيار التنظيمي: تصنف المؤسسات حسب أنواع العلاقات الموجودة داخلها وأسلوب العمل الناتج	1- المؤسسات الخاصة التقليدية: قراراتها مركزية وقصيرة المدى (غالباً ما تكون مؤسسات صغيرة). 2- البيروقراطية: قراراتها مركزية، هيكلية هرمية للغاية، والافتقار إلى القدرة التنافسية. 3- الإدارة الحديثة: لا مركزية القرارات، والبحث عن أقصى قدر من الربح والكفاءة. 4- البنية الانتقالية: اللامركزية، والكفاءة، ولكن تخصيص الوظيفة.

المصدر: (Janine MEYER, 1968, p. :17.)

المحور الخامس:

هياكل وتنظيم المؤسسة

تمهيد:

حتى تؤدي المؤسسة دورها المنوط به على أحسن وجه (بكفاءة وفعالية)، فعليها تنظيم أوجه نشاطها المختلفة وكذا توضيح مستويات ومعالم التنظيم لديها بتحديد مراكز إتخاذ القرار والسلطة (مدراء ومنفذين) وهذا ما يسمى عادة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد حاول الباحثون في كلياتهم طرح أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن للمؤسسة من خلالها تنظيم أمورها ونشاطها وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المحور.

1-5- ماهية التنظيم والهياكل التنظيمية

يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المؤسسة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في الإدارة ككل، إن الهيكل التنظيمي عبارة عن نظام المهام وإنسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الإتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المؤسسة مع بعضها البعض، وهذا النوع من الهياكل هو الهيكل التنظيمي الرسمي. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 172).

يعرف الكاتبان Feeman & Stoner الهيكل التنظيمي بأنه يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 142).

تعرف الهيكلية (La structure) على أنها: "مخطط لتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، بمعنى آخر تتضمن الهيكلية تحديد الأقسام التي ستستعملها المؤسسة، وكذا نوع أو أنواع نشاطات هذه الأقسام، وتحديد العلاقة التي تربط هذه الأقسام فيما بينها، أي أنها تمثل خريطة بيانية توضح طريقة عمل المسؤولين في المؤسسة وبذلك فهي وسيلة تسيير حسب الهدف التي وضعته المؤسسة مسبقاً. (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 180).

كما نجد في موضوع التنظيم الداخلي مصطلح آخر متداول بكثرة، وهو "الهيكل التنظيمي-L'organigramme"، وهو بدوره يمثل رسم تخطيطي لهيكلية المؤسسة، أي أنه مخطط يرمز إلى الهيكلية، كما أنه يبين لنا مختلف المصالح (Les services) للمؤسسة، والأشخاص المسؤولين؛ مع توضيح العلاقات الهرمية (السلمية) الموجودة. (الداوي الشيخ، 2011، صفحة: 180).

أما (ماكس فيبر)؛ يرى أن الهيكل التنظيمي هو: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة". (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 172).

في حين يرى الكاتب جيبسون (Gibson) أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة جوانب لأي منظمة: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 143).

أ. تقسيم العمل والتخصص فيه؛

ب. أسس تكوين الوحدات؛

ج. حجم الوحدة (تطبيق مبدأ الإشراف)؛

د. تفويض السلطة.

وبهذا يُعتبر الهيكل التنظيمي البنيان الذي يحدد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمؤسسة، ويتكون من أجزاء مترابطة فيما بينها، ومن خلاله تحدد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف لذلك نجد من يصطلح

عليه "النظام المؤسسي"؛ حيث يمكن إعتباره خريطة توضح خطة عمل المؤسسات المختلفة، وآلية توزيع العمل والمهام على الأفراد وتعتمد هذه الهيكلية على أهداف المؤسسة التي تتطلع لتحقيقها. ويلعب الهيكل التنظيمي دوراً هاماً في توزيع المسؤوليات على الأفراد، وتقسيم المؤسسة إلى فروع ودوائر أو مجموعات عمل. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 171).

من التعاريف السابقة نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو المرآة العاكسة للتنظيم الرسمي داخل المؤسسة بمكوناته المختلفة، لكن ما ينبغي للمسير الإنتباه له دائماً أنه يوجد شق ثاني لأي تنظيم وهو بمثابة الظل الملاصق له وهو التنظيم غير الرسمي.

فالهيكل غير رسمي أو تنظيم ظل يعكس مجموعة العلاقات غير الرسمية السائدة بين الأعضاء داخل المؤسسة؛ حيث يتجاوز هذا التنظيم حدود العلاقات الرسمية في المؤسسة سواء عمودية كانت أو أفقية، وعلى المؤسسات إستغلال هذا النوع من التنظيم لخدمة أهدافها؛ من خلال السعي إلى كشف مختلف تلك العلاقات غير الرسمية والعمل على توجيهها وتوحيد أهداف أولئك الفاعلين مع أهداف المؤسسة لخدمة أهدافها العامة لينتفي بذلك الصراع، ويحول لخدمة الأفراد والمؤسسة على حد سواء. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 174).

يقدم الهيكل التنظيمي نظرة عامة على المؤسسة فهو يوضح ما يلي: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :104.)

(1)- فهو يعرض الأقسام المختلفة للمؤسسة ويحدد وظائفها ويوضح كيفية ارتباطها ببعضها البعض؛

(2)- الأهمية التي تحظى بها الخدمات المختلفة ومكان كل منها ودورها؛

(3)- طبيعة العلاقات القيادية (المستويات الهرمية، عدد الرؤوسين والمديرين)؛

كما أنه قد يكون أيضاً أداة ذات فائدة محدودة بحيث: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :104.)

(1)- هو تمثيل ثابت، يتم إنشاؤه في لحظة محددة، ويمكن أن يتقادم بسرعة؛

(2)- إنه تمثيل موحد يفسح المجال أكثر لتمثيل الهياكل البسيطة ويصعب تفسيره بسبب تعقيد الهياكل الحقيقية؛

(3)- لا يعكس العلاقات غير الرسمية وكل علاقات القوة الحقيقية.

2-5- مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

هناك أربع خطوات أساسية يجب إتباعها قبل إعداد أي هيكل تنظيمي لأي مؤسسة وهي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات: 143-151).

2-5-أ- تصميم الأعمال: تمثل الأعمال (الوظائف) التي تسند للأفراد في أي منظمة حجر البناء في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومن الضروري أن يتم تصميم الأعمال بحيث تمكن العاملين من أدائها بفاعلية وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

تصميم العمل هو عملية تقدير مضمون العمل ومتطلبات شغله وظروفه وعلاقته ويتضمن محتوى العمل جانبين هما:

- مدى العمل ويشير إلى تنوع المهام والواجبات التي يشملها العمل.

- عمق العمل ويدل على مدى الحرية والتصرف والاستقلالية التي يتمتع بها شاغل العمل لإنجاز عمله.

2-5-ب- تجميع الأعمال (تكوين الوحدات التنظيمية): بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الأعمال، والوظائف المتخصصة التي تشكل وحدات لأجزاء غير مترابطة ولا بد من تجميع هذه الأعمال وفق طريقة معينة أو تسلسل معين وتعيين شخص معين ليشراف على كل مجموعة وتسمى هذه العملية بتكوين الوحدات التنظيمية، ويمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال وتكوين الوحدات التنظيمية بأكثر من صورة وفقاً للأساس الذي يستخدم لهذا الغرض (على أساس الوظائف، المنتجات، العملاء، الجغرافي، العمليات، الوقت، أو التجميع على الأساس المركب).

2-5-ج- تحديد السلطات: بعد إنشاء الوحدات التنظيمية تأتي مرحلة تحديد السلطات وتحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية لتعمل معاً بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة وبأدنى حد من حالات النزاع والاحتكاك والتضارب؛ إن امتلاك السلطة وحدة لا يشكل ضماناً كافياً لتقبل السلطة والامتثال لأوامر الرئيس وتوجيهاته من قبل المرؤوسين، ومما يُعزز سلطة الرئيس ويساعد في ممارستها بفاعلية وتحقيق تأثيرها المنشود في أداء الأفراد أن تتوفر للرئيس مصادر القوة والتأثير الآتية:

أ. تقبل المرؤوسين لسلطة الرئيس واقتناعهم بمشروعيتها؛

ب أن يكون الرئيس كفؤ في عمله ويملك القدرة والمعرفة بحيث يرجع المرؤوسون إليه لطلب النصيحة والمشورة؛

ج. أن يكون الرئيس قدوة للمرؤوسين من حيث الجد والمثابرة؛

د. أن يكون بمقدوره منح المكافأة وإيقاع العقاب.

2-5-د- التنسيق: بعد إتمام تحديد علاقات السلطة تأتي المرحلة الأخيرة في تصميم الهيكل وهو التنسيق وقد أجمع كتاب وباحثو الإدارة والتنظيم على أهمية وحيوية التنسيق واعتباره عاملاً حاسماً في حياة المنظمة وجوهر الإدارة، فالتنسيق هو أساس عملية تحقيق التوافق والتزامن والإنسجام والتناغم بين مختلف الوحدات والأنشطة والأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة بأقل قدر من التضارب والتنازع والازدواجية.

تختلف الحاجة إلى التنسيق من منظمة إلى أخرى وتزداد الحاجة له كلما زادت المستويات الإدارية وكلما توسعت المنظمة في تقسيم العمل والتخصص وتنوعت المهام كما أن تعقد وتنوع التقنية المستخدمة في منظمة والعوامل البيئية والتغير المتسارع تتطلب مزيداً من التنسيق، والذي يعتمد أساساً على الاتصال فهو مفتاح التنسيق الفعال.

3-3-العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي

يتأثر إعداد الهيكل التنظيمي بعدد من العوامل تختلف من مؤسسة أخرى وهي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات 153-154).

3-3-أ- حجم المنظمة: عندما يكون حجم المنظمة صغيراً ونشاطها محدوداً في هذه الحالة يكون من الصعوبة جعل الهيكل كبيراً لأنه يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، أما في حالة كون حجم المنظمة كبيراً فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر يكون قادراً على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين.

3-5-ب- طبيعة النشاط أو الخدمة: تتصف طبيعة العمل في بعض المنظمات بالتنوع وعملية التنوع تتطلب وجود إدارات متعددة ومتنوعة لذلك يمكن القول بأن هناك علاقة بين درجة التنوع والتشابه وبين تحديد الهيكل التنظيمي فالتنوع يتطلب هيكلاً تنظيمياً كبيراً.

3-5-ج- المستوى التكنولوجي: إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة ذات مستوى عالي هذا يعني أن نسبة كبيرة من العمل تؤدي بشكل آلي دون الحاجة لعناصر بشرية، وهذا لن يستوجب معه وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع أما إذا كان مستوى التكنولوجيا منخفضاً في هذه الحالة تظهر الحاجة للقوى البشرية وهيكل تنظيمي أوسع بداخله إدارات متعددة ومتنوعة.

3-5-د- التوزيع الجغرافي: المنظمة التي يشمل عملها ونشاطها مناطق جغرافية متعددة مثل شركة الكهرباء والبنوك من الطبيعي أن يختلف هيكلها التنظيمي من حيث تعدد الإدارات وتنوعها وحجمها عن المنظمة التي تمارس عملها في منطقة واحدة حيث يكون هيكل الأولى أكبر.

3-5-هـ- توقيت العمل: ويقصد بذلك الممارسة اليومية للعمل حيث نجد أن بعض المنظمات عملها مستمراً طوال أربعة وعشرين ساعة حيث يكون هناك أكثر من وردية تغطي هذه الاستمرارية ففي مثل هذا النوع من المنظمات من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي أكبر من المنظمات التي لديها فترة عمل واحدة.

3-5-و- تقسيم العمل والتخصيص: عندما تكون درجة التقسيم والتخصيص عالية تحتاج المنظمة إلى إدارات أكثر وهذا يجعل الهيكل التنظيمي المطلوب كبيراً.

3-5-ز- حياة المنظمة: المنظمات من حيث حياتها نوعان منظمة تتصف بالديمومة أي الاستمرارية وأخرى ذات فترة زمنية محددة أي تقوم من أجل عمل معين تنتهي بانتهائه في هذه الحالة من الطبيعي أن يكون هيكلها التنظيمي بسيطاً يفي بمتطلبات عملها المؤقت والعكس تماماً في المنظمة التي تتصف بالديمومة يكون هيكلها كبيراً.

3-5-ح- إستراتيجيات المنظمة: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ولأن إستراتيجيات المنظمة مشتقة من أهدافها فلا بد من الترابط والملائمة ما بين الهيكل والإستراتيجية والهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية فإذا تم تعديل أو تغيير في الإستراتيجية فلا بد أن يتبع ذلك تعديلاً في الهيكل التنظيمي.

4-5- أنواع الهياكل التنظيمية المؤسسات

إن الهيكل التنظيمي لا يمثل غاية بحد ذاته بقدر ما يمثل وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف لذلك نرى هذا التغيير المستمر في الهياكل وفق متطلبات العمل والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة، كذلك تستخدم إدارة المنظمة أبعاد الهيكل التنظيمي كصيغة عملية للتعامل مع عدم التأكد البيئي الموجود في بيئة عمل المنظمة، ولقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة. (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة: 95)

عرفت المؤسسة عبر تطورها التاريخي العديد من الهياكل التنظيمية والتي تصنف عادة وفق مجموعتين:

أ- الهياكل التنظيمية التقليدية أو الكلاسيكية (الميكانيكية).

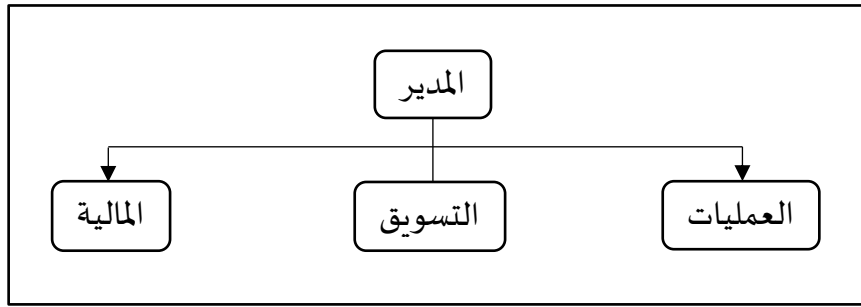
ب- والهياكل التنظيمية المعاصرة (العضوية).

4-5-أ- الهياكل التنظيمية الكلاسيكية (الميكانيكية):

ليس المقصود بالتقليدي هنا هيكل قديم إنقرض وإنتهى، بل المقصود أنها هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمه حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية ورسومية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى. (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة: 96).

1- الهيكل الوظيفي Functional Structure: إن الهيكل الوظيفي هو أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد أن توسعت المنظمات وازداد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات نمو محدود في العمل لذلك يعتبر مفيداً للمنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم. ويقوم على أساس تجميع الوظائف والمجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديونها لتحقيق أهداف ضرورية لنجاح المنظمة يصلح هذا النوع من الهياكل لجميع أنواع المنظمات الخدمية والمالية والصناعية وغيرها. (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة: 96).

الشكل رقم 7: الهيكل الوظيفي



المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :186.)

هذا التنظيم هو الطريقة الأقدم والأكثر شيوعاً لتجميع الوظائف المترابطة هي حسب الوظيفة المتخصصة، مثل التسويق والتمويل والإنتاج (أو العمليات) في بعض الأحيان، قد يؤدي هذا النوع من التقسيم إلى مشاكل إذا أصبح الأفراد ذوو الوظائف المتخصصة أكثر اهتماماً بمجال تخصصهم أكثر من إهتمامهم بالعمل بشكل عام. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :186.)

ويسمى هذا النوع من الهيكل الوظيفي لأنه يقوم على تقسيم الشركة إلى وظائف رئيسية. (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :110.)

إن أهم مزايا الهياكل التنظيمية الوظيفية ما يلي: (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة: 97).

- (أ)- الاستفادة من إقتصاديات الحجم وكفاءة استخدام الموارد؛
- (ب)- تخصيص المهام يتطابق مع الخبرات والتدريب؛
- (ج)- جودة عالية في تقديم الحلول للمشاكل الفنية؛
- (د)- تدريب معمق وتطوير مستمر للمهارات من خلال الوظائف والأنشطة؛
- (هـ)- وضوح في المسار الوظيفي للعاملين.

2- الهيكل التقسيمي DIVISIONAL STRUCTURE: هذا النوع من الهياكل تقام فيه الأقسام بسبب ضخامة حجم منظمة الأعمال وكأنما كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس

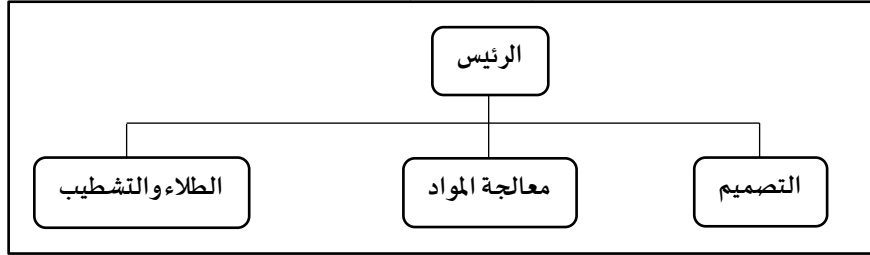
المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

وظيفي، بعبارة أخرى فإن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني. (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة 97).

تحاول الهياكل التقسيمية تجنب المشكلات الشائعة في الهيكل الوظيفي وتحظى بشعبية كبيرة بين المنظمات ذات العمليات المتنوعة التي تمتد عبر العديد من المنتجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية أو العملاء أو عمليات العمل. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :186.)

2-أ- تقسيم حسب العمليات: هذا النوع من التنظيم يوجد غالباً في شركات التصنيع، حيث يتم تنسيق المؤسسة حسب أنشطتها المتعددة.

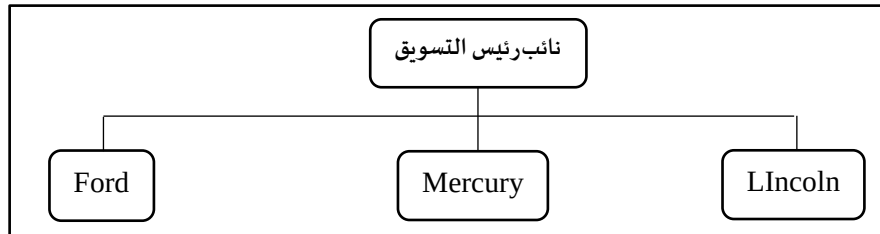
الشكل رقم 8: تقسيم حسب العمليات



المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :187.)

2-ب- تقسيم حسب المنتج: ويكون هذا التقسيم مفيد عندما تكون هناك حاجة إلى معرفة متخصصة بمنتجات أو خدمات معينة، فقد يكون التقسيم إلى أقسام حسب المنتج هو الأفضل. يحدث هذا عادة في الشركات الكبيرة المتنوعة. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :187.)

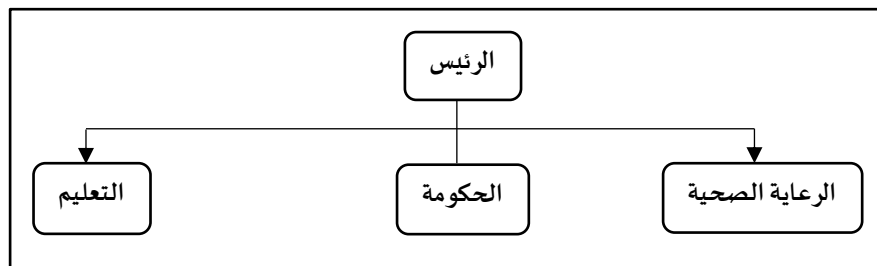
الشكل رقم 9: تقسيم حسب المنتج



المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :187.)

2-ج- تقسيم حسب السوق: عندما تكون هناك حاجة لتقديم خدمة أفضل لأنواع مختلفة من الأسواق، قد يكون التقسيم إلى أقسام حسب السوق هو الشكل المناسب. يظهر في الشكل أدناه مثال على شركة تخدم أسواقاً غير ربحية، والتي تستخدم نموذج السوق للتقسيم إلى أقسام. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :187.)

الشكل رقم 10: التقسيم حسب السوق

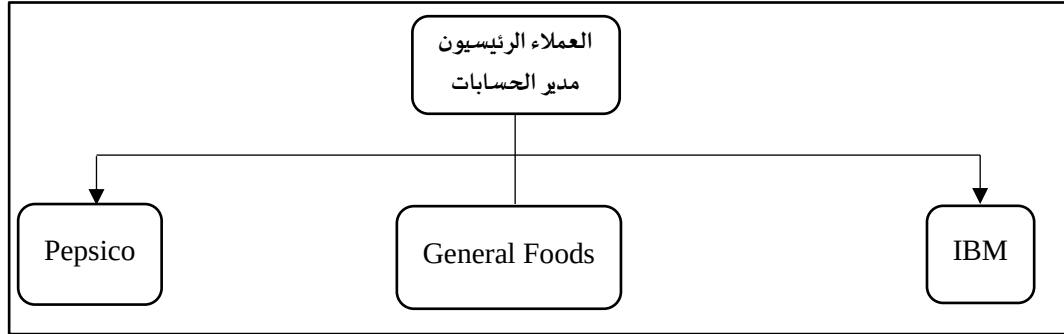


المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :187.)

2-د- تقسيم حسب الزبائن: في بعض الأحيان، يتطلب العملاء الرئيسيون أو الكبار التقسيم إلى أقسام

حسب العميل، وهذا هو الحال في كثير من الأحيان في البنوك. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :188.)

الشكل رقم 11: تقسيم حسب الزبائن

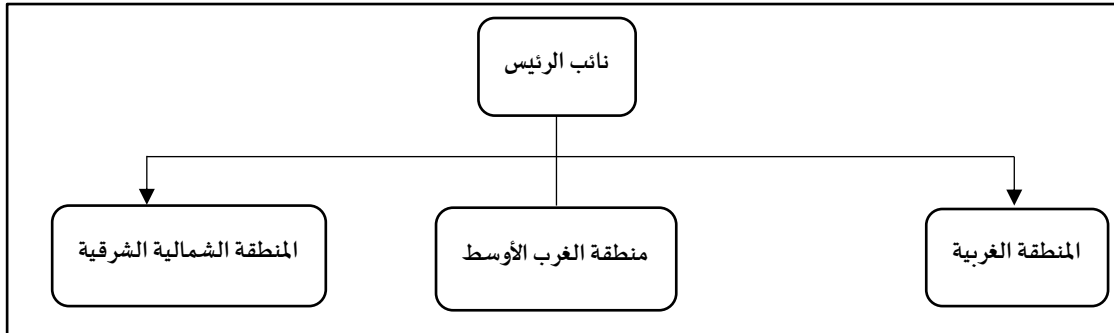


المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :188.)

2-هـ- التقسيم الجغرافي: يصلح عندما تنتشر المؤسسات في جميع أنحاء العالم أو لديها أقاليم في

أجزاء كثيرة من الدولة، فإن التقسيم حسب المنطقة الجغرافية قد يوفر خدمة أفضل للعملاء ويكون أكثر فعالية من حيث التكلفة. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :188.)

الشكل رقم 12: التقسيم الجغرافي



المصدر: (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, p. :188.)

أصبحت البيئة المعاصرة اليوم تتطلب تصميم أشكال جديدة من الهياكل التنظيمية المرنة، فالمنافسة العولمة التقدم التكنولوجي الهائل، والأهم من هذا كله رقي مستوى التأهيل للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وكذا الخبرة الكبيرة لهؤلاء، جعلت من الهياكل التنظيمية الكلاسيكية أو الهرمية غير مناسبة، نتيجة القصور الذي يصيبها في البيئات المعقدة والديناميكية؛ حيث أنها تصبح غير قادرة على مجاراتها.

3- الانتقادات الموجهة للهياكل التنظيمية الآلية (الميكانيكية): (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 175).

- (أ)- لا تساعد على تطوير الفرد؛
- (ب)- يترتب عليها الخضوع والطاعة؛
- (ج)- تنفي التنظيم غير الرسمي؛
- (د)- أنظمة الرقابة فيها جامدة ولا تتماشى مع الجديد البيئي؛
- (هـ)- تفتقر إلى الوسائل المناسبة لحل النزاعات بين الأفراد والجماعات؛

(و)- غير قادرة على إستيعاب العوامل التكنولوجية؛

(ز)- صلابة الأنظمة والقوانين واللوائح؛

(ح)- تؤدي إلى الشعور بالملل والإحباط؛

(ط)- شبكة وقنوات الاتصالات تفقد فعاليتها وأثرها نتيجة كثرة المستويات التنظيمية في هذه الهياكل.

4-5-ب- الهياكل التنظيمية المعاصرة (العضوية):

نتيجة البيئة التي تتميز بعدم التأكد إضافة إلى عدم تماشي الهياكل الميكانيكية مع متغيراتها السريعة، أجبرت معظم المؤسسات على التخلي عن تلك النماذج التقليدية والتوجه نحو اعتماد هياكل تنظيمية جديدة تتماشى ومتطلبات البيئة من جهة، وتواكب التطور التكنولوجي والتغيير المستمرين من جهة أخرى، وهذا النوع من النماذج هي الهياكل التنظيمية العضوية، والتي تتميز بجملة من الخصائص، هي: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 176).

(أ)- تنظر إلى أهداف المؤسسة على أنها غايات، والأهداف الوظيفية هي وسائل لتحقيقها؛

(ب)- ضبابية المهام والأعمال (غير محددة بشكل دقيق، بل هي معرفة بعموميات)؛

(ج)- توجيه الرئيس للمرؤوسين عبارة عن نصح ومشورة، بدل كونه إمتثالاً وولاء؛

(د)- تساهم مختلف الوحدات والمستويات في وضع إستراتيجيات المؤسسة؛

(هـ)- في الهياكل العضوية تكون السلطة غامضة (فرق العمل، الديمقراطية الصناعية، التشاركية...)

(و)- الإتصال المباشر بين المستويات الدنيا والعليا (تجاوز التسلسل الهرمي)؛

(ز)- تتميز بمرونة عالية.

1- الهياكل المصفوفة (الخريطة الشبكية): هو عبارة عن هيكل مركب يستخدم أساسين لتجميع

الأنشطة، وذلك بصورة متداخلة فيما بينها، وهما: الأساس الوظيفي وأساس المنتج؛ حيث يقوم على دمج الهيكل المبني على أساس الوظائف مع الهيكل المبني على أساس المنتج في كل المستويات التنظيمية وعليه يكون الأفراد العاملون (الموارد البشرية) أعضاءً في إحدى الإدارات الوظيفية وأعضاء في الوقت نفسه في فرق عمل الإنتاج (المشروع)؛ أي أن سلطة الإشراف عليهم تكون مزدوجة من المدير الوظيفي الذين يعملون تحت إمرته، ومن

رئيس فريق العمل أو مدير المشروع الذين يعملون فيه. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، الصفحات: 176-177).

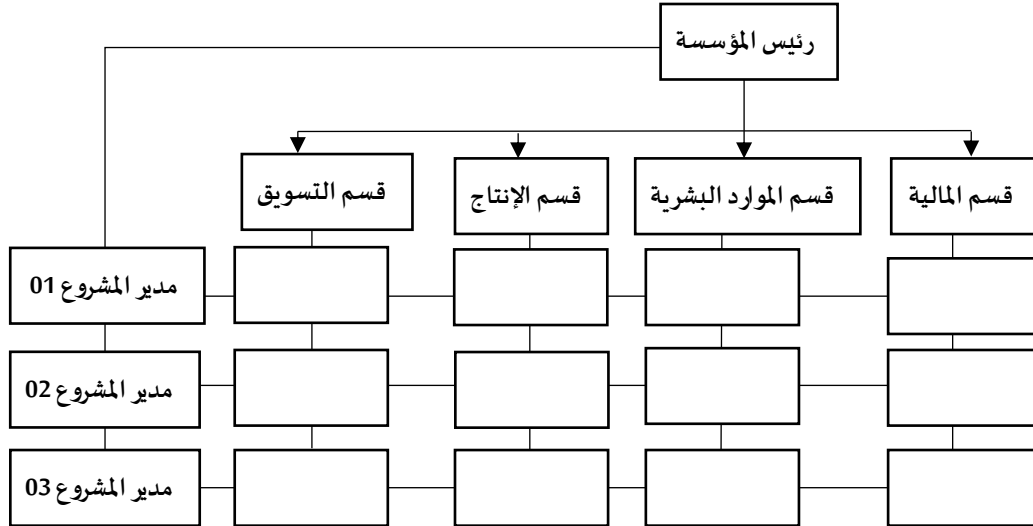
وهذا الشكل التنظيمي يترجم شكل التنظيم لبعض المؤسسات الفنية المتخصصة كتلك التي تشرف على برامج فضاء أو الإدارات الهندسية... إلخ؛ حيث يشترك في تخطيط وتنفيذ البرنامج عدد من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة، ويعملون على شكل فرق عمل، تشمل كل فرقة عمل عددًا من التخصصات ويرأس كل فريق مدير لتنسيق العمل بين أعضائه، كما يرأس المديرين مدير عام البرنامج أو المشروع، وهو المسؤول الأول عنه والمنسق بين أعمال الفرق المختلفة التي يتألف منها المشروع أو البرنامج. كما يشجع استخدام هذا النوع من الهياكل التنظيمية كذلك في المؤسسات اليابانية، وفي الشركات متعددة الجنسيات، نظرا للمزايا التي يوفرها، ومنها نذكر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 177).

(أ)- سرعة الاستجابة للمستجدات البيئية المختلفة؛

المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

- (ب)- الإستخدام الأمثل للموارد الموجودة في المؤسسة؛
(ج)- تنوع الخبرات للموارد البشرية في المؤسسة نتيجة المشاركة في العديد من المشاريع؛
(د)- توفير الخبرة في الزمان والمكان المناسبين؛
(هـ)- الفعالية في تنفيذ المشاريع المعقدة؛
(و)- تسهيل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 178).

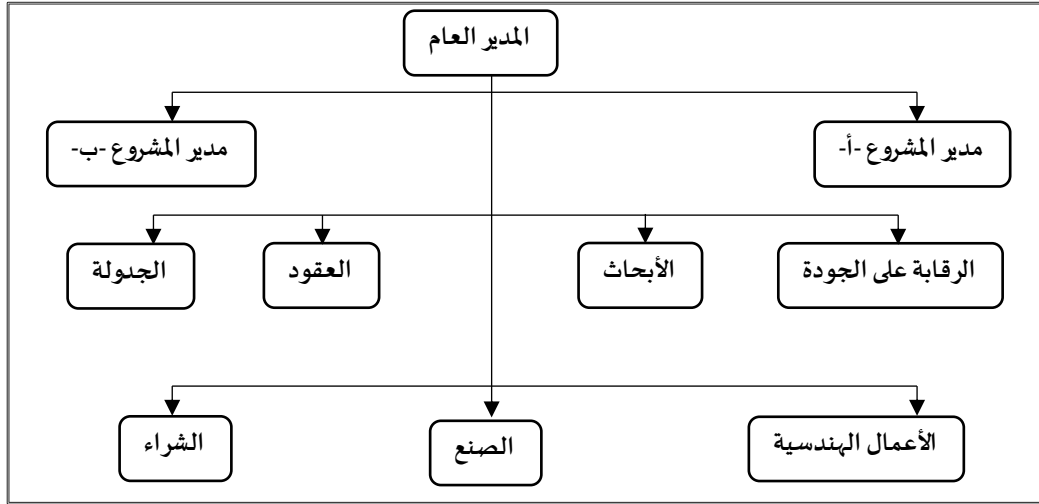
في حالة التنظيم الشبكي، أو المصفوفة، يتم الجمع بين التنظيم الوظيفي، أو البيروقراطي، وبين تنظيمات فرق العمل ومجموعات العمل تنتهي إلى الإدارات الوظيفية التي تعود إليها بعد إنتهاء مهامها في المجموعة، وفي هذا الشكل التنظيمي تتداخل أدوار مديري المجموعات، أو الفرق، مع مديري الوظائف، وكل منهما يعتمد على الآخر، وبهذا تتزايد إمكانيات تضارب وتداخل الاختصاصات مما يستوجب في هذا التنظيم تحديد جيد لخطوط المسؤولية والسلطة لكل من المديرين. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 212).

2- هيكل المشروع: هو هيكل تنظيمي مؤقت، يتم بناؤه بغرض إنجاز مشروع معين أو مجموعة من المشاريع خلال فترة زمنية محددة؛ حيث يتم خلاله جمع أخصائيين من أقسام وظيفية مختلفة معا لغرض تجسيد مشروع ما، وما إن ينتهي المشروع يعود الأخصائيون إلى أقسامهم الأساسية لممارسة وظائفهم ومهامهم المعتادة، ويكون أساس إختيارهم للمشروع المهارات ذات الصلة بالمشروع المراد إنجازه، الخبرة العملية التي يتمتعون بها. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 179).

وتظهر الحاجة لهذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 179).

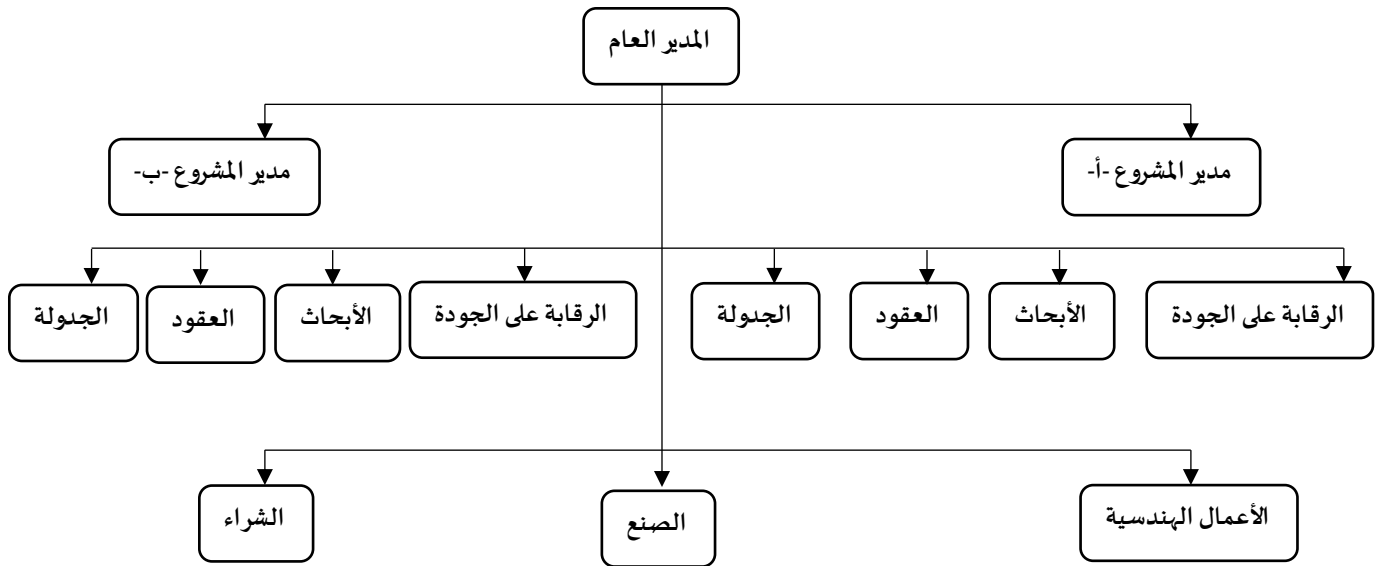
- (1)- يكون هناك تعريف وتحديد مسبق للنتائج النهائية للمشروع؛
 - (2)- وجود درجة عالية من التعقيد؛
 - (3)- الحاجة إلى جهد جديد وغير متكرر؛
 - (4)- أهمية وجود التنظيم لإتمام إنجاز المشروع.
- ويأخذ هذا النوع من الهياكل العديد من الأشكال كما يلي:

الشكل رقم 14: هيكل المشروع الفردي



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 180).

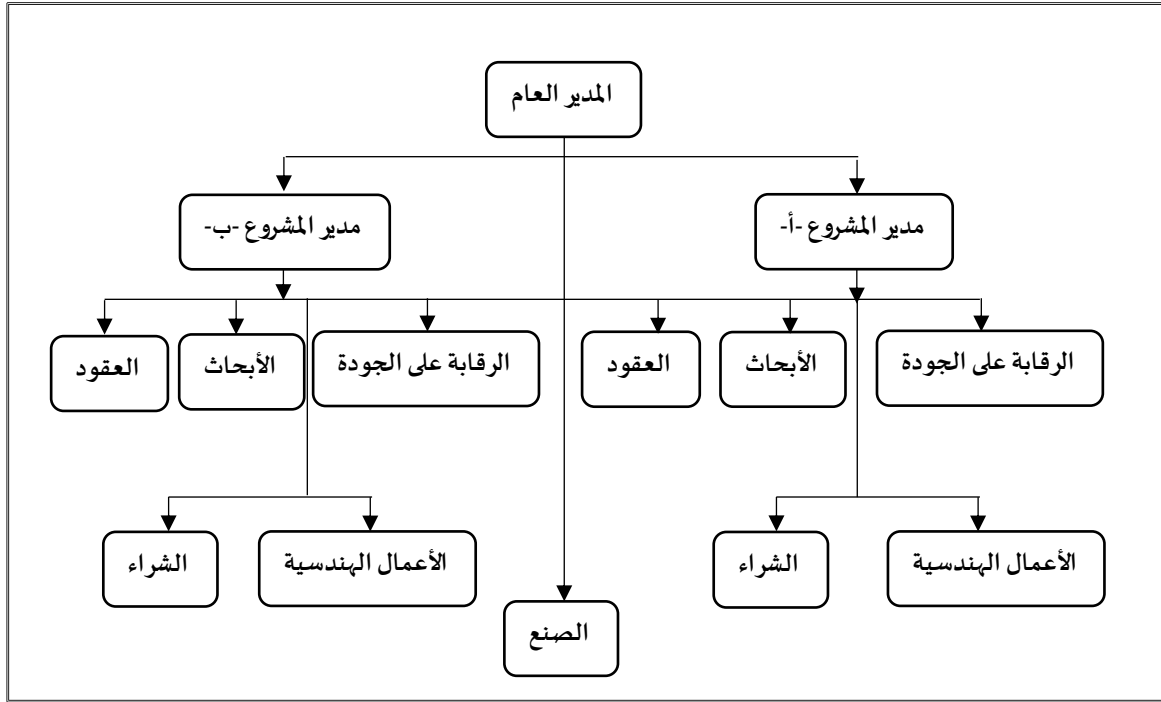
الشكل رقم 15: هيكل المشروع باستخدام الإستشاريين



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 181).

في هذا النوع من الهياكل يزود المدير بعدد من الإستشاريين لمساعدته في أداء عمله، وفي الوقت ذاته فإنّ المهام الوظيفية تنفذ بواسطة السلطة التنفيذية التقليدية، وهكذا يصبح لمدير المشروع سلطة تنفيذية على الإدارات الاستشارية التابعة له فقط دون الإدارات الوظيفية، وهذا يدفعه على إستخدام أساليب القيادة معها (الإدارات الوظيفية) كالترغيب والإقناع وغيرها. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 181).

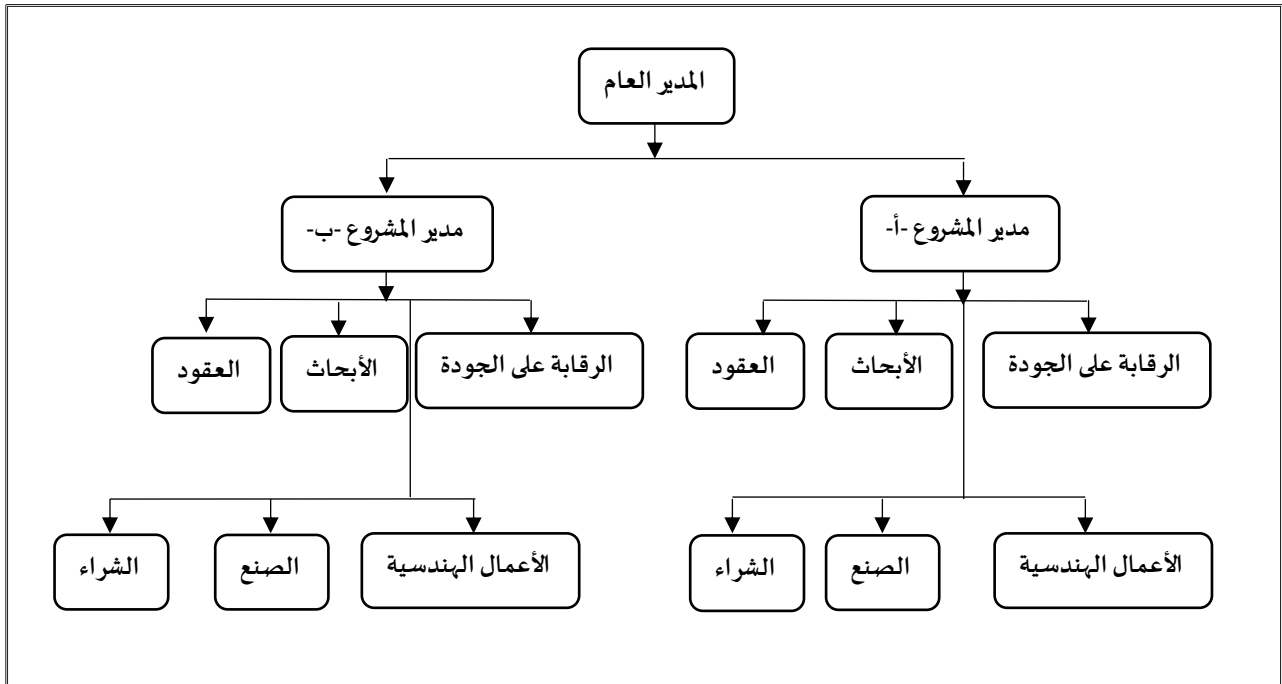
الشكل رقم 16: هيكل المشروع المتداخل



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 182).

في هذا النوع من الهياكل تكون للمدير سلطة أوسع مما هي عليه في الهيكل الاستشاري، حيث تكون له السلطة على الإدارات الاستشارية وعلى الإدارات الوظيفية الأساسية، هذه الأخيرة ترفع تقاريرها إليه مباشرة.

الشكل رقم 17: هيكل المشروع المتكامل



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 183).

في هذا النمط من الهياكل التنظيمية تكون السلطة كاملة للمدير العام على جميع الأفراد الذين يدخلون في تركيبة المشروع سواء الاستشاريين أو التنفيذيين والذين يرفعون إليه التقارير مباشرة.

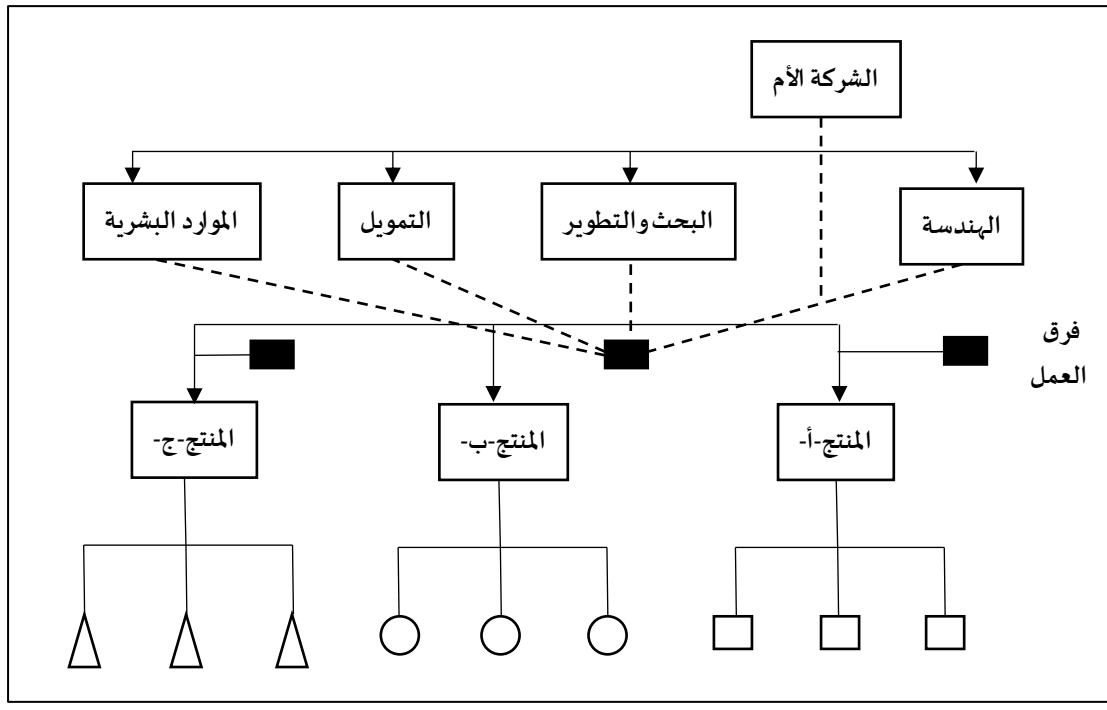
المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

3- الهيكل القطاعي: يكون هذا النوع من الهياكل في المؤسسات العملاقة (كبيرة الحجم)؛ أو تلك التي تكون لها شركة أم وفروع تابعة لها أو مستقلة عنها، كشركات صناعة السيارات أو صناعة الأغذية... إلخ، وتكون السمة الغالبة في هذا النمط التنظيمي هي وجود هياكل مستقلة، لها مواردها الخاصة، وتتحكم في النتائج النهائية. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 184).

في هذا الهيكل التنظيمي يمكن أن نجد أن الهياكل التنظيمية للفروع أو المؤسسات التابعة مختلفة في تكوينها عن هيكل المؤسسة أو الشركة الأم أو المركز الرئيسي، غير أنه لدواعي التنسيق بين الشركة الأم وفروعها، يتم تكوين فرق عمل في كل فرع من فروعها يحاكي ويمثل التكوين الخاص في المركز الرئيسي، لتكون بذلك كل مؤسسة تابعة تتمتع بالاستقلالية التامة، كما أن التنسيق والتكامل بين الشركة الأم وفروعها يكون مكفولا أيضا. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 184).

وفيما يلي رسم توضيحي لهذا النمط من الأشكال التنظيمية الحديثة.

الشكل رقم 18: الهيكل القطاعي السلي ذو فرق العمل

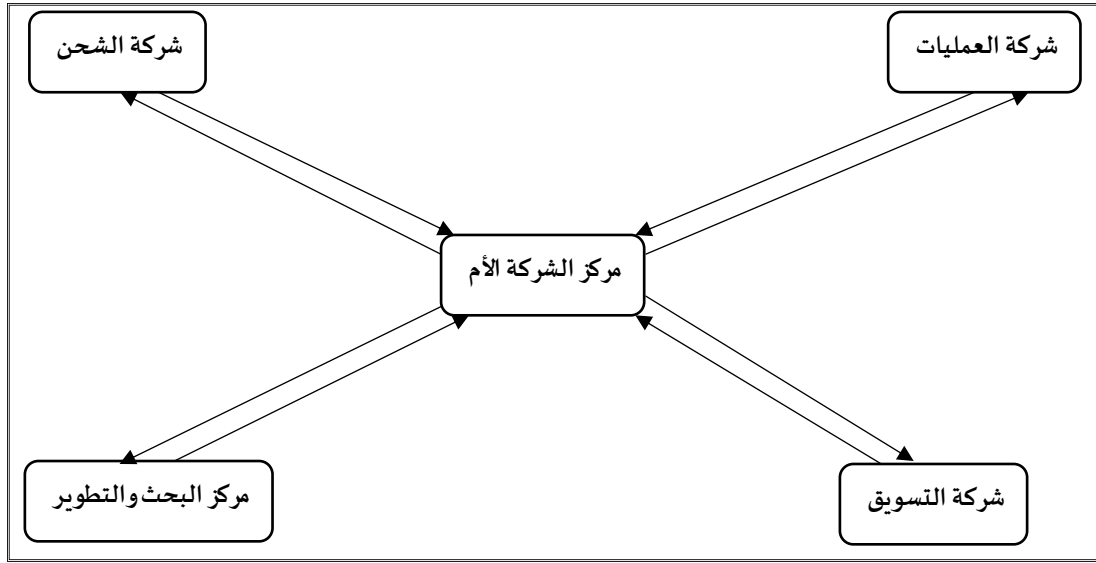


المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 185).

4- الهيكل الشبكي: يعد هذا النوع من التصميمات المعاصرة للهياكل التنظيمية، ويُعرف كذلك بالتصميم بدون هيكل باعتبار أنه يلغي الوظائف الداخلية بالمؤسسة، وتتم الأنشطة المختلفة والضرورية خارجها. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 186).

ويكون تصور بنائه كما يلي:

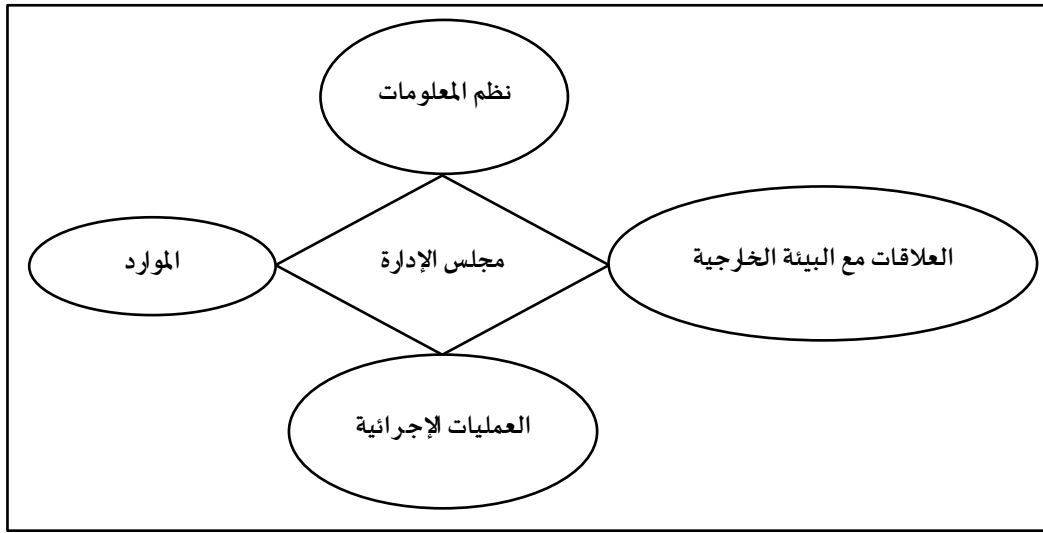
الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 186).

5- الهيكل التنظيمي الحر: في هذا النموذج من الهياكل التنظيمية لا تكون هناك إدارات وظيفية تقليدية بل يقوم على مراكز الربح غير المركزية، والتي تستطيع المؤسسة تغييرها عند الحاجة. ويطلق عليه كذلك الهيكل الموقفي أو الهيكل الدائري، ويركز هذا النوع من الهياكل على استخدام الحاسبات الإلكترونية من أجل تقييم مراكز المؤسسة المختلفة، وينهض على علاقات الزمالة، والمرونة العالية في الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين دون التقيد أو الرجوع إلى القواعد والإجراءات التنظيمية. (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 187).

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي الحر



المصدر: (بلخيري مراد وشناف خديجة، 2019، صفحة: 187).

تطورات أخرى في الهياكل التنظيمية:

أ- تنظيم الفريق: في المنظمات التي تعمل بهياكل الفريق، يتم استخدام الفرق الدائمة والمؤقتة على نطاق واسع لإستيعاب المهام، حيث تجمع الفرق متعددة الوظائف بين أعضاء من مختلف الأقسام الوظيفية أو مجالات مسؤولية العمل. كما هو الحال في مؤسسات مثل جنرال إلكتريك، وفورد، وإنتل الاستفادة من الفرق باعتبارها لبنات بناء أساسية للهياكل التنظيمية الجديدة كوسيلة لتغيير الهياكل الرأسية التقليدية لصالح الهياكل الأفقية، يتضمن هيكل الفريق فرقاً من أنواع مختلفة تعمل معاً حسب الحاجة لحل المشكلات إما على أساس دوام جزئي أو دوام كامل. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, pp. :190-191.)

ب- العلاقة بين البيئة والهياكل التنظيمية: حسب دراسة قاما بها (بيرنز وستالكر Burns & Stalker) بين الهياكل الميكانيكية والعضوية، حيث هدفت أبحاثهم إلى إقامة علاقة بين خصائص هياكل الشركات المدروسة والمتغيرات البيئية، فلقد أظهروا أن الهياكل الآلية تكون أكثر فعالية في بيئة مستقرة، بينما تسمح الهياكل العضوية بالنجاح في بيئة مضطربة. (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :126.)

كما تم تأكيد ذلك، - أي تأثير البيئة على الهياكل - من خلال تحليل (بول ر. لورانس وجاي لورش Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch). في كتابهم بعنوان: Adapter les structures de l'entreprise (Organization and Environment)، أظهروا أنه كلما كانت بيئة المؤسسة غير مؤكدة وغير مستقرة، كلما زاد اهتمامها بتنفيذ هيكل مرن من النوع العضوي. (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :127.)

ج- التنظيم الافتراضي (بلا حدود): مع بداية القرن 21 أحدثت الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات اليوم، مجموعات عمل أو فرق لم تعد مقيدة بالحوجز الإدارية، مما يؤدي إلى مفهوم يسمى مكان العمل الافتراضي أو منظمة بلا حدود، مكنت الأشخاص من العمل معاً أو بشكل فردي في مهامهم المتعلقة بالعمل دون الحاجة إلى الذهاب إلى المكتب (العمل عن بعد)، وهي منظمات شبكية تستخدم أحدث تقنيات الاتصالات والمعلومات بينما تنخرط في مجموعة متنوعة من التحالفات الإستراتيجية وعقود الأعمال التي تدعم العمليات دون تكلفة إمتلاك جميع الوظائف الداعمة، تعمل هذه المنظمات بدعم من شبكات كمبيوتر واسعة النطاق، وبذلك تكون قادرة على العمل عبر مسافات جغرافية كبيرة مع الحد الأدنى من عدد الموظفين بدوام كامل. (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2015, pp. :190-191.)

إن للهياكل التنظيمية الافتراضية مجموعة من المزايا والعيوب أهمها:

الجدول رقم 4: مزايا وعيوب الهياكل الافتراضية

المزايا	العيوب
1. الاستفادة من الخبراء في كل مكان.	1. صعوبة السيطرة.
2. مرونة عالية واستجابة سريعة.	2. ضعف الحدود بين الاختصاصات للوظائف المختلفة.
3. تقليل التكاليف الإدارية.	3. تحتاج إلى مدراء ذوي مهارات عالية.
4. اكتساب خبرات تكنولوجية واسعة.	4. تتطلب اتصالات فاعلة وتكنولوجيا متقدمة.
5. لا واجبات رسمية محددة ولا روتين.	5. احتمال سوء الفهم في تفسير بعض الأمور.
6. تقاسم المعرفة والخبرة.	

المصدر: (أسامة نايف الفراج، 2013، صفحة: 104).

المحور الخامس: هياكل وتنظيم المؤسسة

5-4-ج- مقارنة بين الهياكل الميكانيكية والعضوية: في الهياكل الآلية، يتم إضفاء الطابع الرسمي على الهيكل من خلال المخطط التنظيمي (من خلال وصف الوظائف، والعلاقات بين الوحدات والمهام ومجالات المسؤولية، وكذلك من خلال القواعد والإجراءات، سواء كانت مكتوبة أم لا)، ويتميز عمل هذا النوع من التنظيم باللجوء المتكرر إلى القواعد الرسمية المطبقة بصرامة، والمركزية القوية للقرارات، والتعريف الدقيق للمسؤوليات. تتوافق الهياكل الآلية مع مبادئ التنظيم العقلاني القانوني التي قدمها فيبر، أما في الهياكل العضوية، يكون اللجوء إلى القواعد الرسمية أقل تواتراً، وتكون القرارات لا مركزية ويتم تحديد المسؤوليات بشكل أكثر مرونة (التسلسل الهرمي أقل تقييداً وعدد المستويات الهرمية محدود) هنا يتم التركيز على الرسالة

وعلى الأهداف المراد تحقيقها. (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p.:117.)

والجدول أدناه يعرض أكثر تفصيل أهم الفروقات بين النمطين.

الجدول رقم 5: مقارنة بين وجهة نظر الهياكل التقليدية والمعاصرة

وجهة نظر العضوية (Vision Organique)	وجهة نظر ميكانيكية (Vision Mécaniste)
(1) - تعدد أساليب التنسيق، وإمكانية وجود تسلسلات هرمية متعددة.	(1) - خط إبلاغ واحد باعتباره الوسيلة الأساسية للتنسيق.
(2) - مرونة الدور، وإمكانات نفس الفرد لتولي دور تنفيذي ودور وظيفي.	(2) - تمييز واضح بين التخصص الوظيفي والتشغيلي للأدوار.
(3) - البحث عن الكفاءة من خلال مطابقة المهارات مع خصائص البيئة.	(3) - البحث عن الكفاءة من خلال تخصص المهام ضمن العملية الداخلية التي تنفذها المؤسسة.
(4) - قبول السلوكيات غير المتجانسة على حساب زيادة جهود التنسيق (المبادرة).	(4) - البحث عن تجانس السلوك بما يسهل التنسيق (الامتثال).
(5) - التأكيد على التقارب اللاحق.	(5) - التأكيد على التنسيق المسبق.
(6) - أسبقية الاتصالات الأفقية.	(6) - أولوية الاتصالات العمودية.
(7) - أسبقية التعديلات المتبادلة.	(7) - أولوية الإجراءات.
(8) - لا توجد قواعد مثالية، ولكن القيود التي يجب علينا التكيف معها على أفضل وجه ممكن.	(8) - الإيمان بالقواعد التنظيمية المثالية (عدد المرؤوسين، وحدة القيادة).
(9) - التنقل هو المصدر الرئيسي للكفاءة (نشر الابتكار).	(9) - الاستقرار هو المصدر الرئيسي للكفاءة (مركزية الابتكار).

المصدر: (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p.:117.)

5-5- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

هناك مجموعة من المواصفات إذا ما توافرت في عمل الهيكل التنظيمي أمكننا القول عنه أنه جيد وأهم

هذه الخصائص أو المواصفات ما يلي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 152).

1. مراعاة التخصص وذلك على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية، والغاية من ذلك زيادة المهارة وتحقيق السرعة في الأداء وخفض التكلفة وبالتالي زيادة ورفع الإنتاجية، ولكن هناك شيء يجب مراعاته وهو عدم المغالاة في التخصص كي لا يشعر الأفراد بالملل والسام.

2. الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي تتوفر فيه شبكة إتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة وتوفر السهولة في نقل المعلومة.
3. مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية وهذا لا يعني أن يكون عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد كبيراً بل معقولاً بحيث يتمكن من الاتصال بهم وتوجيههم كذلك يجب ألا يكون العدد قليلاً.
4. مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف بإحداث مستويات إدارية متعددة على سبيل المثال أمر غير سليم ومكلف.
5. المرونة وذلك لأن الوقت الحالي سمته التغير.
6. أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم وما هي طبيعة علاقتهم مع الآخرين وبوضوح تام.
7. العمل التنظيمي الجيد هو الذي يُراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله فعلى سبيل المثال يجب ألا يكون عبء العمل كبيراً على الأفراد.
8. عند تحديد مهام وسلطات الإدارات والأقسام الإدارية يجب التركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي وهذا يتطلب مراعاة تفاعل أعضاء الجماعة مع رئيسهم كوحدة عمل يقوم على أساسها الهيكل التنظيمي.

المحور السادس:

وظائف المؤسسة ومواردها

حتى تؤدي المؤسسة الدور المنوط بها في الحياة الاقتصادية فإنها تستعين في سبيل ذلك بمجموعة من الوظائف والموارد الاقتصادية التي تسمح لها بذلك، وهذا من سنأتي للحديث عليه من خلال هذا المحور.

1-6- الوظائف الأساسية للمؤسسة

لقد كان فايول أول السباقين في تحديد أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي صنفها إلى ستة وظائف كما في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: الوظائف الستة للمؤسسة حسب فايول

الوظائف	النشاطات
الوظيفة التقنية TECHNIQUE	إنتاج، تحويل
الوظيفة التجارية COMMERCIALE	شراء، بيع، تبادل
الوظيفة المالية FINANCIERE	البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها
وظيفة الأمن SECURITE	ضمان حماية الموظفين والخبرات
الوظيفة المحاسبية COMPTABLE	القيام بالجرد، إعداد الميزانية، حساب أسعار التكلفة...
الوظيفة الإدارية ADMINISTRATIVE	التنبؤ التنظيم، القيادة، التنسيق المراقبة.

المصدر: (غول فرحات، 2008، صفحة: 26).

كما تقسم كذلك وظائف المؤسسة حسب ثلاث مجموعات هي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 63).

- أ- وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق ووظيفة الإنتاج ووظيفة التمويل.
- ب- وظائف توفير الموارد وتشمل الوظيفة المالية ووظيفة إدارة الموارد البشرية.
- ج- وظائف التحكم وتشمل الوظيفة الإدارية والإدارة الاستراتيجية.

وهو التقسيم الذي سننظم على أساسه هذا المحور.

2-6- وظائف الإستغلال في المؤسسة

2-6-أ- وظيفة التسويق: لقد شكلت وظيفة التسويق اليوم الحجر الأساس لأي مؤسسة فعلي أساس مخرجات هذه الوظيفة تحدد النتائج التي سوف تحققها المؤسسة في الأمد القصير والمتوسط والبعيد وبالتالي مدى بقائها في السوق، فالتسويق عملية تبدأ قبل الإنتاج، فلا يمكن للمؤسسة أن تقوم بإنتاج منتجات إلا إذا قامت بدراسة السوق الذي ستتوجه إليه بهذه المنتجات، ودراسة الزبون الذي يطلب هذه السلع، وماهي المواصفات المطلوبة في هذه السلع؟. (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 64).

تعرف الوظيفة التسويقية بأنها: "القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد وخارجها"، فالتسويق إذن هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق أو الزبون، والذي يعمل على تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، بهدف إرضاء احتياجاته، فالتسويق إذن لا يشمل فقط الاطلاع الحالي على الطلب على السلع والمنتجات التي توفرها المؤسسة، بل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي، والبحث والتطوير والتغيير لتلبية هذا الطلب. (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 64).

نستنتج بأن التسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك، وعليه يعتمد المفهوم التسويقي الحديث على ثلاثة أصناف رئيسية من النشاطات، وهي: (غول فرحات، 2008، صفحة: 91).

أ- دراسة البيئة المتكونة من السوق والمستهلكين، حيث يتعلق الأمر بتشريح جيد للفرص المتاحة للمؤسسة مختلف المتدخلين في السوق، بما فهم المستهلكين المنافسين الموردين، الموزعين (...).

ب- تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات المشخصة (مزيج تسويقي مناسب).

ج- تنظيم النشاطات التسويقية، من حيث الهياكل التخطيط، المراقبة

أهداف وظيفة التسويق: يمكن ذكرها فيما يلي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 65).

(1)- تحويل المنتجات من الشكل السلعي إلى الشكل النقدي؛

(2)- تقديم منتج جيد ومناسب يرضي رغبات الزبائن؛

(3)- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لها؛

(4)- تحسين وضعية المؤسسة وسمعتها.

ويستعين مديرو وظيفة التسويق بالمؤسسة الإقتصادية في تحقيق أهدافها بما يعرف بالمزيج التسويقي (المنتج + السعر + التوزيع + Place + الترويج + Promotion) أو بما يعرف اختصاراً بالحروف الأولى لكل عنصر باللغة الإنجليزية 4P.

أما التصنيف الحديث لعناصر المزيج التسويقي الحديث فيتضمن سبعة عناصر (Ps7) هي: المنتج (Product)، الناس (People) التوزيع (Place)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، عملية التبادل (Process)، والواقع المادي (Physical Evidence). وقد أضاف لفلوك (Lovelock) عنصراً ثامناً هو الإنتاجية والنوعية (Productivity & Quality). (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات: 328-329).

2-6-ب- وظيفة الإنتاج: وهي العملية التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي الوظيفة الأساسية والمعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 67).

أنماط عمليات الإنتاج: هناك العديد من أنماط الإنتاج التي يمكن الإعتماد عليها من قبل المؤسسة في تنفيذ العمليات الإنتاجية، ويتوقف إختيار النمط الملائم على العديد من العوامل، نذكر منها: (غول فرحات، 2008، صفحة: 121).

◀ طبيعة نشاط المؤسسة؛

◀ طبيعة السلع التي تنتجها؛

◀ التكنولوجيا المستخدمة.

وتتمثل أهم أنماط عمليات الإنتاج فيما يلي: (غول فرحات، 2008، الصفحات: 121-122).

- الإنتاج بالأوامر: يتم الإنتاج وفق هذا النوع بناء على أوامر طلب الزبائن.

- الإنتاج على نطاق واسع (خطوط التجميع): يتضمن هذا النظام إنتاج كميات كبيرة من السلع والقيام بتخزينها لحين ظهور طلب عليها.

- الإنتاج المستمر: يتميز هذا النظام الإنتاجي بالإنتاج على مدار اليوم وبالتالي يجب أن يعمل المصنع ثلاث دوريات يوميا، وقد يتم التركيز على صناعة نوع واحد من السلع أو سلع متعددة.

أهداف نظام الإنتاج: تتمثل أهداف الإنتاج فيما يلي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 68).

- تطوير المنتجات؛
- تطوير طرق الإنتاج؛
- زيادة الانتاج؛
- تحسين أداء العمال.

وللعملية الإنتاجية داخل أي مؤسسة من منظور أو المدخل النظامي العناصر التالية: (رفيقة حروش، 2013، الصفحات: 67-68).

1- المدخلات: تعتبر المدخلات بمثابة بداية النظام، وتشمل كل ما يدخل إلى المؤسسة من مواد، يد عاملة، بيانات ومعلومات.

2- العمليات: والتي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل ورشات الانتاج عن طريق الآلات والمعدات المختلفة.

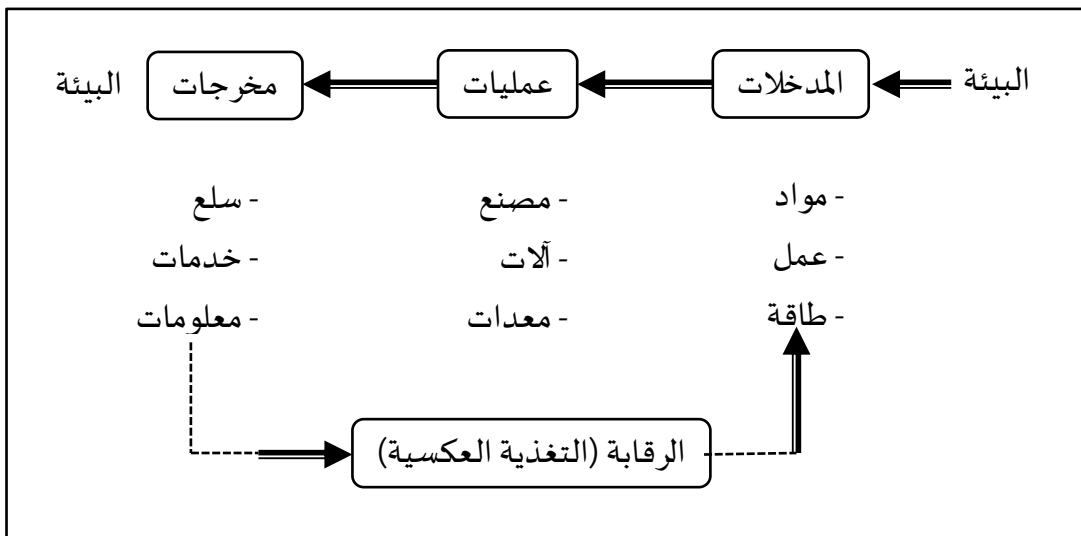
3- المخرجات: تمثل نهاية النظام في التنفيذ وبداية في التفكير، وتسمى المؤسسات بأسماء مخرجاتها مثل: مؤسسة السيارات، مؤسسة الغزل والنسيج.

4- البيئة: وهي العنصر الذي يوفر المدخلات ويستقبل المخرجات.

5- التغذية العكسية: إن الرقابة والمتابعة تعمل على تحسين المخرجات غير المطابقة قبل خروجها إلى البيئة.

والشكل التالي يوضح هذه المراحل بوضوح

الشكل رقم 21: مؤسسة من منظور أو المدخل النظامي



المصدر: (غول فرحات، 2008، صفحة: 119).

2-6-ج - وظيفة التموين: التموين من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، فيها نضمن سير الوظائف الأخرى خاصة الإنتاج، فهي تسبق وظيفة الانتاج والتسويق، وتعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية، وآلات، ومركبات، وطاقة، ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف، من أجل استخدامها في أحسن صورة لها. (رفيقة حروش، 2013، الصفحات: 68-69).

هيكل وظيفة التموين: تشمل وظيفة التموين مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها وكل منها يكمل الآخر، حيث نحصل على وظيفتين فرعيتين وهما: الشراء والتخزين. (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 69).

◀ **وظيفة الشراء:** تقوم بمعالجة طلبيات الشراء ومتابعة هذه الطلبيات إلى غاية دخولها إلى المخزن (إختيار المورد أو الموردين المناسبين، تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة، تقديم الطيبات للموردين ومتابعتها، مراقبة المواد الواردة).

◀ **وظيفة التخزين:** وهي مجموعة المهام التي تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن، ما هو مسجل في الفواتير، ثم حفظ للتأكد من موافقة ما دخل ماديًا مع المخزونات، وترتيبها وتنسيقها وترميزها، ومتابعة حركتها واستعمال طرق المتابعة المخزونات مثل: (رفيقة حروش، 2013، الصفحات: 69-70).

- طريقة fifo ما دخل أولاً يخرج أولاً.

- طريقة LIFO ما دخل أخيراً يخرج أولاً.

- طريقة التكلفة الوسيطة المرجحة.

مع ضرورة الإشارة إلى تشكيل مخزون الأمان الذي يضمن إستمرارية نشاط المؤسسة.

3-6- وظائف توفير الموارد

يستحيل لأي مؤسسة كانت القيام بنشاطها والدور الإقتصادي الموكل إليها من العدم بل تعتمد من أجل ذلك على مجموعة من الموارد التي تجلبها من البيئة المتواجدة فيها، هذه الموارد تتشكل أساساً من الموارد المالية (الأموال) والموارد البشرية (العمال)، وهما الشقين الأساسيين لوظائف المؤسسة المتعلقة بتوفير الموارد.

3-6-أ- الوظيفة المالية: يتجسد المفهوم العلمي السليم للإدارة المالية في إتخاذ القرارات الخاصة باستقطاب الأموال (جلب)، وتخصيصها (توزيعها) على إستثمارات وأنشطة المؤسسة وإنفاقها، فالإدارة المالية ليست المحاسبة أو الإدارة الحسابية. (غول فرحات، 2008، صفحة: 128).

أهداف الوظيفة المالية: تهدف الوظيفة المالية إلى ما يلي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 71).

◀ دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقاً لخططها الاستراتيجية والعملية؛

◀ دراسة الامكانيات المتوفرة للحصول على هذه الأموال ومقارنة هذه الإمكانيات مع بعضها البعض ومعرفة أقلها تكلفة وأحسنها مردودية؛

◀ إختيار أحسن الطرق التمويلية؛

◀ تسيير خزينة المؤسسة والمحافظة على السيولة المالية قدر الإمكان؛

◀ متابعة الأموال وكيفية إستعمالها، وتسجيلها محاسبياً؛

◀ تعظيم الربح من خلال حسن تخصيص وإستثمار الموارد المالية.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة من خلال تسيير مواردها المالية تبحث عن: (غول فرحات، 2008، صفحة: 129).

1- السيولة (Solvabilite)

2- المردودية (Rentabilite)

3- اختيار الاستثمارات (Choix des investissements)

وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، يستعين المدير المالي بمجموعة من الأدوات الحديثة في التسيير كالتحليل المالي ومختلف البرامج المعلوماتية المتاحة التي تعينه في إتخاذ قراراته على أحسن وجه.

3-6-ب- وظيفة إدارة الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة، وهي إحدى الموارد الثمينة والضرورية للمنظمة، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أثناء القيام بمهام المؤسسة، مهما كان نشاط هذه الأخيرة، ولذا أصبحت المؤسسات تنظر إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة وتوفير المزايا التنافسية، بل يتوقف عليها أيضا بقاء واستمرار المؤسسة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية. (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 72).

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، بما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغبهم على البقاء في خدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها." (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 72).

وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية تقوم بمهام متعددة، ويمكن جمعها في ثلاثة مجالات: (غول فرحات، 2008، صفحة: 146).

أ- مهام التسيير البحثية: تضم كل النشاطات التي تتعلق بالتوظيف، تشريعات العمل، العلاقات مع الهيئات الاجتماعية التعويضات (الرواتب)....

ب- مهام متعلقة بسياسة التحفيز وإدماج الموظفين: تمس تلك المهام المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة، إعداد الميزانية الاجتماعية، وجود مشروع المؤسسة

ج- مهام مرتبطة بالتسيير التقديري للمؤسسة: مهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة ومختلف تحركاتها المستقبلية وإستغلالها للفرص، وتتمثل في التدريب والتكوين ترقية داخلية للموظفين تقييم الأداء.

أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 73).

(1)- إجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من خلال تشغيل الأفراد، رفع كفاءاتهم، تكافؤ الفرص بينهم وذلك في إطار التشريعات والقوانين الخاصة بنظام العمل.

(2)- تنظيمية: تبرز هذه الأهداف من خلال الوظائف التنفيذية الاستشارية، وذلك بإعتبار وظيفة الموارد البشرية جزء من النظام الكلي وتؤدي مهامها بتحقيق التنسيق والتكامل مع الأنظمة الجزئية الأخرى.

(3)- وظيفية: وتتحقق من خلال أداء كل وظيفة تخصصية متعلقة بالأفراد في كل نظام جزئي للمنظمة.

(4)- إنسانية: تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجياتهم كونهم موارد تعمل على تطوير المنظمة، إضافة إلى هذه الأهداف يمكن ذكر بعض الأهداف الأخرى

مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية: نوجزها فيما يلي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 74).

- (1)- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات، بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم، وتعيين المناسبين في الأعمال المناسبة؛
 - (2)- توفير ظروف العمل الملائمة، من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية؛
 - (3)- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة؛
 - (4)- الإحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة وتحت الطلب؛
 - (5)- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا، مع فتح مجال الترقية أمامهم.
- وفي سبيل ذلك يستعين مدير الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الفرعية وهي جوهر العمل الإداري في هذه الوظيفية وهي: التخطيط للموارد البشرية، حسن الإستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، تقييم الأداء، الإتصال الجيد.

4-6-وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية جانبان هما:

أ- الوظيفة الإدارية (الإدارة)؛

ب- الإدارة الاستراتيجية.

4-6-أ- الوظيفة الإدارية: تعتبر الوظيفة الإدارية من الوظائف الهامة والأساسية في المؤسسة الاقتصادية، لأنها الوظيفة التي تعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المحددة والمرجوة من نشاط المؤسسة، حيث عرفت على أنها: الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة من بشرية ومادية بغرض تحقيق الأهداف. (رفيقة حروش، 2013، الصفحات: 76-77).

تمارس الإدارة من خلال الوظائف المتعارف عليها وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهي توليفية من مهارات فكرية وإنسانية وتقنية مهمة لأي مسير، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 77).

1 - المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان؛

2 - الإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمراريتها؛

3 - الإدارة بمفهومها الواسع مهنية تستخدم في كل المجالات والتخصصات؛

4 - الإدارة علم يعتمد على تجارب وممارسات مختلفة له مبادئ ومفاهيم وأسس؛

5 - كل المديرون يمارسون وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛

6 - الإدارة فن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين؛

7 - إن مهام الإدارة هي تحقيق أهداف محددة.

4-6-ب- الإدارة الاستراتيجية: يرى Alfred Chandler أن الاستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات

كالتالي: (عيسى حيرش، 2012، صفحة: 25)

◀ تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى.

◀ تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف.

◀ تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

وعليه فإن العمل الإستراتيجي هو من إختصاص الإدارة العليا في المؤسسة حيث تحدد فيها القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمصير المؤسسة في الأمد البعيد في ظل معطيات البيئة التي تعمل فيها.

- **منطلقات الإستراتيجية:** للفكر الاستراتيجي في عصرنا منطلقان أساسيان. الأول فهو أول منطلق عرفه الفكر الاستراتيجي. ظهر مع مطلع الستينيات ويعرف بمنطلق أو مقارنة الاقتصاد الصناعي (industrial economics) وأما المنطلق الثاني فهو المنطلق (أو المقاربة) على أساس الموارد (resource based view) الذي ظهر في مطلع الثمانينيات ويعرف كذلك بـ RBV والذي تفرع منه في السنين الأخيرة منظور جديد هو (KB Knowledge Based View أي المقاربة على أساس المعرفة. (عيسى حيرش، 2012، صفحة: 29).

بنيت مقارنة الاقتصاد الصناعي على الفكرة أنه على المؤسسة أن تعرف جيدا هيكله وسلوك القطاع الذي تنشط فيه حتى تتمكن من اختيار الموقع الملائم قصد مواجهة المنافسة والتغلب عليها. ومفاد هذا الكلام أن الإستراتيجية عبارة عن تموقع يبني على أساس معرفة القطاع.

أما أصحاب المقاربة على أساس الموارد، فإنهم يرون أن العمل الاستراتيجي لا يجب أن يبني على البيئة ولكن يجب أن يعتمد فيه على ما تملكه المؤسسة من موارد، فالموارد المتاحة هي التي تحكم أيضا بناء الإستراتيجية وليس هيكله ولا سلوك القطاع. هذا وقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المعرفة نوع خاص ومميز من الموارد إذ هي المورد الوحيد القادر على خلق القيمة ومنح المؤسسة ميزة التنافسية وهؤلاء من يعرفون بأصحاب المقاربة على أساس المعرفة.

- **المستويات الإستراتيجية:** تظهر في ثلاث مستويات بالمؤسسة (عيسى حيرش، 2012، صفحة: 35).

◀ **مستوى استراتيجية المؤسسة (corporate strategy):** وفي هذا المستوى فإن الإستراتيجية تعني المؤسسة ككل. فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الإستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الإستراتيجية للمؤسسة وتخصيص الموارد.

◀ **مستوى استراتيجية الأعمال (business strategy):** وفي هذا المستوى تخص الإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتمادا على قدرات المؤسسة. فهي استراتيجية تعني بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والحفاظ عليها، كما تعني أيضا بمهارات المؤسسة وقدراتها.

◀ **مستوى الإستراتيجية العملية (operational strategy):** في هذا المستوى تهتم استراتيجية بسوق المؤسسة وحصتها من هذه السوق، كما تعني بكيفيات تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف - وتسمى أيضا استراتيجيات - كاستراتيجيات الإنتاج، واستراتيجية التسويق ...

- **المراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية:** هناك أكثر من رأي بالنسبة لمراحل وضع الاستراتيجيات، إلا أن هناك شبه اتفاق حول بعض المراحل، يمكن تسميتها بالمراحل الكبرى لوضع الإستراتيجية تكمن هذه المراحل في: (عيسى حيرش، 2012، الصفحات: 36-37).

أ- إعداد أو تصميم الإستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الاستراتيجي إذ يتناول فيها التشخيص الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي.

ب- تنفيذ الإستراتيجية: وهي المرحلة التي تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباته، ويبدأ ذلك العمل بتخصيص مختلف الموارد الضرورية للتنفيذ.

ج رقابة الإستراتيجية: الرقابة تلازم الإستراتيجية منذ اللحظة الأولى وحتى النهاية لأن الرقابة هي الوسيلة الأصح للتأكد من صحة المسار أو الخروج عن المسلك المحدد كما تمكن الرقابة من الكشف عما قد يقع من الأخطاء أو من الانحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

5-6- موارد المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس نشاطها إنطلاقاً من العدم ولهذا فهي بحاجة إلى مجموعة من الموارد (عوامل الإنتاج) الملموسة وغير الملموسة، البشرية وغير البشرية لتساعدها على القيام بنشاطها على أحسن وجه، وفيما يلي سوف نتطرق لهذه الموارد والتي تعتبر تجميعها بداية إنطلاق عمل أي مؤسسة مهما كان نشاطها وحجمها

5-6-أ- رأس المال: يعبر عن مجموعة الأدوات والآلات والمباني، التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفر أموال 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. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 108).

وقد وزع الإقتصاديون رأس المال إلى جزئين ثابت ومتغير أو دوار حسب الفكر الرأسمالي والإشتراكي، فلدى الرأسماليين نجد أن الرأسمال الثابت يشمل كل الإستثمارات بالمعنى المحاسبي، وهي كل وسائل الإنتاج من الآلات والأدوات ووسائل النقل بالإضافة إلى المباني بمختلف أنواعها، أما الرأسمال الدوار (Capital circulant) فيشمل المواد المستعملة في الإنتاج أو المحولة، بالإضافة إلى اليد العاملة. في حين نجد لدى الإشتراكيين أن رأس المال الثابت يشمل كل من الرأسمال الثابت لدى الرأسماليين بالإضافة إلى المواد المستعملة أي يشمل كل العناصر المادية المستعملة في الإنتاج. أما الرأس المال المتغير (C variable) فهو مقابل اليد العامل أو قوة العمل (حسبهم)، أي العامل البشري الذي يعتبر لديهم أهم عنصر من عوامل الإنتاج. (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 108-109).

- مكونات رأس المال: نظراً لاختلاف وجهات النظر والاستعمالات المتعددة المصطلح رأس المال، فقد تعددت التعاريف والتفريعات المتعلقة به، حتى لم يعد مصطلح رأس المال واضحاً ودقيقاً لدى من يرغب التعرف عليه أو إستعماله. وبالإقتراب أكثر نحو هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية، نستطيع أن نقسمه إلى فرعين وهما: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 109).

➤ رأس المال المالي، الذي يأخذ شكل الموارد المالية في المؤسسة، وهي ذات مصادر مختلفة ومتعددة، وكل منها لها شروط وخصائص، ويطلق عليها خصوم المؤسسة؛

◀ رأس المال الإقتصادي الذي يأخذ شكل إستعمالات المؤسسة لأموالها في العناصر المادية وغير المادية التي تسمح لها بالقيام بنشاطها الإقتصادي، ويطلق عليها الأصول باللغة المحاسبية.

5-6-ب- مادة العمل (الطبيعية) أو (الأرض): وهي تعبر عن مجموعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج، وقد تكون على شكلها الطبيعي الخام أو قد خضعت إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى، ويرمز عادة لهذه العناصر بالأرض أو الطبيعية، نظرا لأن كل المواد الأولية مهما كان نوعها ودرجة تحولها مصدرها الأول هو الأرض أو الطبيعة. وفي المؤسسة الاقتصادية تلعب المواد الأولية دورا مهما. (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 118-119).

5-6-ج- العمل أو الموارد البشرية: من الموارد الأساسية والمؤثرة في حياة المؤسسة، ليس فقط بتكلفتها ونوعيتها كما في الموارد المادية والمعنوية، بل أيضا تؤثر بعدة جوانب نفسية وإجتماعية في نتائج المؤسسة، وفي توجيه هذه الأخيرة وتغيير أهدافها في حالات معينة... الخ، وكل هذا ينتج من الخصائص الخاصة به مقارنة بالموارد الأخرى.

- **تعريف العمل:** العمل يعبر عن ذلك النشاط الواعي والهادف، 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. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 122).

- **خصائص العمل البشري:** لقد تطرق الى عنصر العمل العديد من الاقتصاديين، وكذا المتخصصين في الادارة والتنظيم بمختلف إتجاهاتهم وازمان وجودهم، خاصة في هذا القرن. يمكن أن نستخلص ميزات مشتركة: (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 124).

1. أن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري بغرض تحقيق، أو تحصيل على مقابل، قد يتخذ أشكالا وأنواعا.
2. أن العمل نتيجه تقديم أشياء أو منتوجات ذات قيمة، وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه، وهي المنتوجات المقدمة الى الإستعمال البشري.
3. 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.
4. باعتباره ظاهرة إجتماعية، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع، بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه.
5. يأخذ العمل ميزة أخلاقية تزيد أو تنقص، أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع، ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات.
6. يتميز العمل والعامل بالتعقيد، واعتبار العملية نتيجة حاصلة لتجمع عدد من الجوانب النفسية، الإجتماعية، الإقتصادية وغيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان.
7. 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 الاداة اليدوية البسيطة بعد ذلك ويزداد تعقيد العمل بالتالي بتعقيد الآلة ودورها في العمل.

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

يمكن للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة من العديد من المصادر منها الجامعات ومراكز التكوين فيما يعرف بسوق العمل والذي تنظمه عادة وزارة التشغيل أو العمل في أي دولة.

5-6-ج- التنظيم والإدارة: لقد أصبح دور الإشراف على نشاط المؤسسة ذا أهمية بعد إنشاء المؤسسات الرأسمالية بعد الثورة الصناعية، حيث أصبح العامل لا يتحكم في العملية الإنتاجية الكلية بل يقوم بجزء بسيط منها فقط، كما إزداد دور التنظيم بتطور المؤسسات وكبر حجمها، وكذلك إرتفاع قيمة الخطورة في حالة إمكانية وقوعها وأخذ التنظيم حالياً معنى أكثر تكاملاً، وإتساعاً إبتداءً من تطوير ما قدمه فايول في هذا الموضوع. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 130).

التنظيم أو الإدارة عامة حسب مؤسسها العلمي الأول (فايول)، هي التخطيط، التنظيم، التوجيه المراقبة والقيادة، واكتسب هذا العنصر أهمية مع تطور الرأسمالية وحددت له نسبة من عوائد عوامل الإنتاج وهو الربح حيث كان في بادئ الأمر يحصل عليها رب العمل الذي غالباً ما يجلب الأموال بنفسه لإنشاء المؤسسة وقد تكون هذه الأموال ملكاً له إلا أنه بظهور شركات الأشخاص وشركات الأموال إتخذت الإدارة شكلاً آخر حيث أصبح إسنادها إلى شخص قد لا تكون له أية صلة برأسمال المؤسسة أي يأخذ مكان أجير مسير، وبالتالي تتخذ الإدارة شكل العمل الفكري في المؤسسة في إطار تطور المؤسسة بالمجتمعات الصناعية الحديثة. وقد أخذت الإدارة نفس الشكل في المؤسسات العمومية حيث يكون المنظم أو المسير فيها كعامل يتقاضى أجرته، ولا علاقة له بالأرباح إلا في حدود ما تمليه سياسة المؤسسة. (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 130).

5-6-د- التكنولوجيا: يمكن أن ننظر إلى التكنولوجيا بأنها مفهوم معقد، بدرجة التعقيد الذي تتميز به في مراحلها، والجوانب المختلفة بها وهناك التقنية كعنصر منها.

- التقنية: هناك الكثير من الخلط بين التكنولوجيا والتقنية، وعادة ما يعرف بأحدهما الآخر، إلا أن كل منهما يختلف عن الآخر فالتقنية (La technique) عند Jean Fourastie مثلاً هي: "فن إستعمال الموارد الطبيعية من أجل تلبية الحاجات المادية للإنسان." (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 131).

- التكنولوجيا: بخلاف التقنية وبساطتها في التعريف، فإن التكنولوجيا تأخذ أكثر تعقيداً، حيث عرفت بطرق مختلفة منها ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة والاستعمال، ومنها ما يرتبط بالطرق المستعملة في العمليات الإقتصادية، وهناك ما يضيف جانب le savoir faire لدى الأفراد، وهو ما يرتبط بالرأسمال البشري فيعرف مثلاً "Jean Perin" التكنولوجيا هي المعرفة المنظمة المشكلة للتقنيات. "وتتحد حسب التكنولوجيا بمجموعة من التقنيات، ومن بين التعريفات نجد "Root" يعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة." (ناصر دادي عدون، 1998، صفحة: 132).

مكونات التكنولوجيا: 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 إستعمالها في الإنتاج، وما تعطيه في سلع، بل أيضا يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل إستعمال الآلات والتجهيزات، ويمكن وجودها في وثائق مختلفة. وهذا المعنى في الواقع هو الإتجاه الموجود حاليا في تعريف التكنولوجيا حيث تشمل الأجهزة التي تحتوي على معارف وعمل متراكم وبحث معين، سمح بالوصول إليها. وبالتالي نجدها قد نجدها بهذا المفهوم في المكونات التالية: (ناصر دادي عدون، 1998، الصفحات: 132-133).

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

(2) معرفة 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.

(3) ومن جهة أخرى فإن إحتواء التكنولوجيا على جوانب إجتماعية، نفسية وثقافية، يجعل منها أداة لحمل خصائص، وقيم وثقافة المجتمع الذي ينجزها ويكونها، وهو ما قد كان سبب حديث ودراسات وتحليلات فيما يتعلق باستيراد التكنولوجيا والمشاكل المرتبطة به ثقافيا، أو من عدم تكيف المستخدمين، وحتى المسيرين مع طرق الإدارة وأساليب الإنتاج، في المؤسسات الصناعية المستوردة من الدول الصناعية الكبرى إلى دول شرقية أو دول متخلفة، وهي جزء من أسباب عدم نجاحها في كل منهما.

-مراحل إنتاج التكنولوجيا: حتى يتم الوصول إلى تحقيق نوع جديد من الآلات، أو من المنتجات، أو من طرق الإنتاج وغيرها، تمر العملية بعدة مراحل يمكن توزيعها إلى ثلاثة أساسية: قاعدية (بحث أساسي)، تطوير، تطبيقي، وكل منها يمكن تفريعها إلى أكثر من مرحلة حسب نوعية البحث والمنتج المراد تحقيقه وتتميز المرحلة الأولى من هذه السلسلة بالتكاليف المرتفعة والطويلة، وهي تصل إلى تكلفة عالية في المنتج، في حين أن المرحلة الأخيرة لها أهمية في المرور من مرحلة البحث إلى التصنيع، وقد يستغرق وقتا معينا إبتداء من التجارب وإنجاز النماذج، ثم تجربتها في السوق بالعرض على مجموعات محددة من المستهلكين وبعده طرق وتقنيات، ونجاح هذه المرحلة تؤدي إلى نجاح المنتج الجديد إلى نسبة عالية، وتلعب وظيفة البحث - تنمية في المؤسسة دورا مهما وفعالا في ذلك.

ونظرا لأهمية التكنولوجيا في نشاط المؤسسة نجد اليوم العديد من المؤسسات الرائدة خصيصا تقوم بتخصص دائرة أو قسم خاص بالبحث والتطوير داخل هيكلها التنظيمي.

المحور السابع:
أدوات التحليل الاقتصادي
للمؤسسة

لقد فرضت التطورات الحديثة في مجال الإدارة والاقتصاد على المدراء اليوم - خاصة مع المنافسة الشديدة - حتمية المعرفة الشاملة بكل أبعاد العملية الإدارية وأسلوب تحليل مؤسساتهم (الإمكانات والفرص) تحليلاً إقتصادياً وإستراتيجياً حتى يتمكنوا من إتخاذ قراراتهم بطريقة صحيحة وصائبة تمكنهم من تميز منتوجاتهم وخدماتهم عن المنافسين وبأقل تكلفة ممكنة، حيث أصبحت أدوات التحليل الاقتصادي أسلوب مهم للمؤسسات التي تطمح إلى النجاح والرفع من تنافسيتها على مختلف الأصعدة.

1-7- مفهوم التحليل الإقتصادي للمؤسسة

"علم يستخدم النظرية الاقتصادية والتحليل الاقتصادي (جزئي وكلي) للمساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة لإدارة المشاريع المتنوعة، وبالتالي فهو علم يهتم بتطبيق المبادئ والنظريات الاقتصادية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات السليمة المبنية على أسس علمية، وتخصيص الموارد الاقتصادية النادرة على إستخداماتها المتعددة والمتنوعة." (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 18).

إن ممارسة التحليل الإقتصادي داخل المؤسسة يعني التعبير والتنفيذ العملي للنظريات والفرضيات الاقتصادية حيث أن رجل الأعمال أو المدير يجب أن يكون ذا عقلية إقتصادية حتى يأخذ هو والطاغم الذين يعملون معه بعين الإعتبار الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم [...]. وهنا يتأكد لنا العلاقة بين الإقتصاد والإدارة وأن الإداري لا يستغني نهائياً عن النظريات والمفاهيم الاقتصادية، فإقتصاديات الأعمال تمثل حلقة الوصل بين النظريات الاقتصادية وعلوم الإدارة لمعالجة المشاكل والقضايا الإدارية بالاعتماد على أدوات التحليل الاقتصادي والرياضيات والاحصاء والحاسوب. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 19).

2-2- أهمية التحليل الاقتصادي

ولقد أسهمت العديد من العوامل في إضفاء المزيد من الأهمية على هذا العلم وتطوير أصوله العلمية، تذكر من أهمها: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 31-32).

- أ. زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال؛
- ب. تعدد وتوسع المشروعات الخاصة والعامة؛
- ج. التغير السريع في الأسواق وإتساعها؛
- د. التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية؛
- هـ. التحول من مرحلة الإنتاج والبيع من المستوى المحلي إلى المستوى الإقليمي ثم المستوى الدولي؛
- و. الارتباط والتكامل الوثيق بين إدارات المنظمة، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق الإدارية المالية وإدارة الأداء؛
- ز. الارتباط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة في المنظمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)؛

ح. المشكلات الناتجة عن التنظيم؛

ط. تعدد وتنوع القرارات والسياسات الإدارية، مثل:

- قرارات التنبؤ بالطلب، قرارات تحليل التكاليف.

- قرارات إختيار نوع التكنولوجيا المستخدمة.

- قرارات الاندماج مع منظمات أخرى.

- سياسات التسعير، سياسات تنويع المنتجات.

- سياسات التصدير والاستيراد ... الخ.

ي. التهديدات والأخطار البيئية التي تحيط بالمنظمات.

إن هذا الاتساع وما رافقه من تغيرات كبيرة في الأسواق، كان لابد وأن يجد له صدى في تفكير إدارة المشروعات والنظر بجدية إلى مثل تلك التغيرات وإدخالها في حساباتها المستقبلية وتسخيرها بذلك الشكل الذي يضمن بقاءها واستمرارها من جهة وكيفية الاستفادة منها في جهة أخرى، وهذا يعني ألا ينحصر تفكير الإدارة وسياساتها سواء في مجال الانتاج والمبيعات على الأسواق المحلية، بل لابد وأن يمتد ليشمل الأسواق العالمية، ومعرفة الوسائل التي يمكن من خلالها النفوذ إلى تلك الأسواق. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 32)

إن متخذ القرار في أي مشروع يعتمد اعتماداً رئيسياً على النظرية الاقتصادية الجزئية لمعالجة كافة المشاكل التي تواجه المشاريع ولتتمكن تلك المشاريع من تحقيق أهدافها، يجب على المسؤولين في الإدارات الإلمام والمعرفة ببعض القضايا الاقتصادية الأساسية مثل نظريات الطلب والعرض والإنتاج والتكاليف والإيرادات والأرباح والمنافسة. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 11).

3-7- العناصر الأساسية في التحليل الاقتصادي للمؤسسة

حتى يتمكن مدراء من ممارسة تحليلهم الاقتصادي لمؤسساتهم بطريق صحيحة يجب عليهم المعرفة والتحكم الجيدان بالعناصر التالية: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 19-29).

أ- الاقتصاد الجزئي **Micro Economics**: ويشمل النظريات التي تتناول دراسة السلوك الاقتصادي على مستوى الوحدات الاقتصادية أي منظمات الأعمال والأفراد بالإضافة إلى أطراف التعامل الخارجي مع كل منظمة أعمال مثل العملاء والموردين وغيرهم. ومن أمثلة هذه النظريات نظرية الطلب، ونظرية العرض، ونظريات الانتاج والتكاليف ونظرية التوزيع ... الخ

ب- الاقتصاد الكلي **Macro-Economics**: ويتناول دراسة السلوك الاقتصادي للدولة ككل مثل إجمالي الناتج القومي، والدخل القومي، والتوظيف والعمالة وغيرها، كما أنه يركز على نتائج القرارات الاقتصادية للملايين الأفراد يوجد الكثير من المتغيرات على المستوى القومي الاقتصاد الكلي تؤثر تأثيراً مباشراً على قرارات منظمات الأعمال وسلوكها الاقتصادي بصفة عامة.

فتطبيق وفهم هذه الأمور قد تساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه تنفيذ أنشطة المنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية والتي تربطها بالبيئة المحيطة بها حيث تساعد على تقديم إجابات للعديد من الأسئلة مثل: ماذا ننتج؟ ما هو الحجم الأمثل للمنظمة؟ ما هو حجم الانتاج الأمثل؟ كيف يمكن ترويج المبيعات؟ كيف يمكن إدارة رأس المال؟ كيف تحقق المنظمة أقصى ربح ممكن؟ ما هو الحجم الأمثل للمخزون من المواد الخام والمنتجات الجاهزة؟ كيف يمكن اختيار مستوى التكنولوجيا الملائم؟ متى وأين تتوسع المنظمة في أنشطتها؟ كيف يتم اتخاذ قرارات التوسع والاستثمارات الجديدة؟ وما هي طبيعة العلاقة بين السعر والحجم والتكاليف والأرباح؟ كيف تؤثر القرارات الاقتصادية للحكومة على أداء المنظمة؟

وتجدر الإشارة أخيراً، بأن طبيعة الدراسة تستلزم تطبيق أدوات التحليل الاقتصادي وأساليبه المختلفة (الأساليب الوصفية والمعيارية وأدوات التحليل الإحصائي والنماذج الرياضية الخ).

ج- علم إدارة الأعمال والتسويق: وتشمل التسويق، والانتاج، والتمويل والأفراد في مجال التسويق نجد أن قرارات وسياسات التسعير، وقرارات الإعلان والترويج، وسياسات التنوع والتبسيط الخاصة بالمنتج، وقرارات غزو أسواق جديدة أو إنتاج منتج جديد وغيرها تستند في الواقع على الأسس والمبادئ الاقتصادية، أما في مجال الإنتاج فنجد أن قرارات الإنتاج مثل تحديد حجم الإنتاج وجدولته، وتخصيص الموارد ومزج عناصر الإنتاج وغيرها تعتمد على المعلومات الاقتصادية وأدوات التحليل الاقتصادي. وفي مجال التمويل نجد أن رجال الأعمال يهتمون بالتنبؤ بأسعار أو معدلات الفائدة، ومعدل العائد على الاستثمار والتدفقات المالية، وفرص الاستثمار والتوسع... الخ. وتمثل كل هذه الجوانب موضوعات اقتصادية في أساسها. وأخيراً في مجال الأفراد نلاحظ مثلاً أن القرارات الخاصة بتخطيط القوى العاملة، وتحديد مستويات الأجور والحوافز ومزايا العاملين تعتمد على القدرة الاقتصادية للمشروع، وإتجاهات الاقتصاد القومي في نفس المجالات حتى يمكن الوصول إلى قرارات سليمة.

د- دراسة الجدوى وتقييم المشروعات الاقتصادية الجديدة: لا يقتصر تطبيق علم اقتصاديات الأعمال أو التحليل الاقتصادي على القرارات أو تقديم الحلول للمشكلات الخاصة بالمشروعات أو المنظمات القائمة، بل تمتد أيضاً ومن خلال استخدام المفاهيم والمبادئ والنظريات الاقتصادية ومساهمات العلوم الإدارية المختلفة إلى المشروعات الجديدة أو ما يطلق عليه (دراسات جدوى المشروع).

هـ- دراسة بيئة الأعمال: تعتبر من أحد المكونات الأساسية ويرجع هذا إلى أن فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من المتطلبات الأساسية لإتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تمثل النواتج الرئيسية لاقتصاديات الأعمال، فنلاحظ أن معظم المنظمات تهتم بدراسة عوامل البيئة الخارجة لما لهذه العوامل من تأثير على نمو المنظمة وربحيته كذلك فإن دراسة هذه العوامل قد تجنب المنظمة المخاطر الناتجة عن جهلها، ويتضمن فحص البيئة الخارجية النظر إلى عدد كبير من التغيرات (المنافسة، طلب السوق، التغير في المعرفة الفنية -تكنولوجيا-، إستراتيجيات المنافسين، التصدير، الموارد، سياسات الحكومة، النقابات العمل وقوة المفاوضة لديهم، التنبؤ بظروف البيئة... إلخ).

و- إدارة الأعمال الدولية: يواجه المدير الدولي والمستثمرين الأجانب وكذلك الحكومات مشكلات كثيرة في إختيار وإدارة وتوجيه استثماراتهم، ورغم عدم اختلاف القرارات التي يتم اتخاذها في هذا المجال من حيث الأسس والمبادئ عن تلك التي تستخدم على المستوى المحلي إلا أن التباين بين الدول في النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية يضيف الكثير من التحديات أمام متخذي القرارات وواضعي سياسات الاستثمارات الأجنبية. ولا شك أن نجاح المدير الدولي والمستثمر الأجنبي والحكومة المعنية يتوقف على رشد القرارات ومدى فعالية السياسات التي يتم تصميمها لإختيار وإدارة استثماراتهم. وهذا يستلزم بالضرورة بناء وصنع القرارات والسياسات الخاصة بهذا المجال على أسس اقتصادية سليمة وفهم كامل للفروق الجوهرية بين بيئة المستثمر الأجنبي (الشركة الدولية أو متعددة الجنسيات) وبين بيئة الدولة المضيفة، كما أن الدولة المضيفة عليها مراعاة هذه الفروق أيضاً فيما يختص بنقل التكنولوجيا المترتبة على ذلك وكذلك ما سيتم

إنتاجه أو تقديمه من سلع وخدمات هذا بالإضافة إلى الآثار الناجمة عن فتح الباب للاستثمارات الأجنبية سواء على المستوى القومي ككل، أو على مستوى المنظمات الوطنية سواء كانت عامة أو خاصة. وإذا كان علم اقتصاديات الأعمال يهتم في أساسه بتطبيق المبادئ والنظريات الاقتصادية في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بصفة عامة فلا شك أن دراسة نظريات التمويل والتجارة الدولية ودوافع الشركات الأجنبية وأهدافها وسياسات الاستثمار الدولي تمثل ضرورة يفرضها الواقع على الباحث والدارس ورجل الأعمال، فضلاً عن أنها تضيف بعداً جديداً وتطوراً مفيداً لهذا العلم.

4-4- أهداف التحليل الاقتصادي للمؤسسة

يمكن تبين هذه الأهداف في العناصر التالية: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 31-32).

أ- ترشيد إتخاذ القرارات وجعلها أكثر عقلانية وفاعلية لحل المشكلات الإدارية التي تفرض على المديرين أو الإدارة العليا للمشروعات؛

ب- رسم السياسات الإدارية على أسس علمية وموضوعية؛

ج- دراسة جدوى المشروعات الاقتصادية الجديدة.

د- الإرتباط والتكامل بين المستويات الإدارية المتعددة في إطار المشروع الواحد كإدارة الانتاج والتسويق والمالية، وإدارة الأفراد، هذا من جهة ومن جهة أخرى الارتباط الوثيق بين وظائف المنظمة كوظيفة التخطيط والتنظيم، والتوجيه الرقابة والتنفيذ، كل ذلك يدفع الإدارات إلى الاهتمام بالموضوع.

هـ- من العوامل الأخرى التي أدت إلى الاهتمام باقتصاديات الأعمال (أو التحليل الاقتصادي للمؤسسة) هو المشكلات الناجمة عن الأزمات الاقتصادية كأزمات التضخم والركود الاقتصادي، الأزمات التي لا بد أن تترك بصماتها السلبية على أنشطة المشروعات المختلفة، وهنا لا بد للإدارة أن تستخدم كفاءتها لمواجهة تلك الأزمات والتخفيف من آثارها السلبية. وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن كفاءة الإدارة تقاس بقدرتها على مواجهة تلك الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار، وهنا لا بد أن تتصف سياسات الإدارة بمستوى مناسب من المرونة، بحيث تكون قابلة للتعديل والتغير وبما يتناسب مع الظروف السائدة في السوق الذي تتعامل به.

و- تعدد وتنوع القرارات والسياسات الإدارية، سواء ما يتعلق منها بالطلب والتنبؤ بالطلب والمبيعات التكاليف القرارات المتعلقة باختيار فن الانتاج أو الموقع المناسب، المتعلقة بسياسات التسعير الخ، هذه الأمور وغيرها أدت إلى المزيد من الاهتمام بالموضوع.

كما يحقق كذلك للمؤسسة الأهداف التالية: (تفرقنيت زليخة وزعزاع فطيمة، 2018-2019، صفحة: 54).

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

ح- 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 أحسن استخدام وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

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

5-7- أهمية التحليل الاقتصادي لوظائف المؤسسة

تعتمد الوظائف في المشروعات على أساليب التحليل الاقتصادي إستناداً إلى النظرية الاقتصادية، وتمثل أهمية التحليل الاقتصادي لوظائف في المؤسسة أنه يساهم في جودة القرارات فيما يأتي بيانه من وظائف على سبيل المثال لا الحصر: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 35-36).

1. الوظيفة الانتاجية: وتتضمن القرارات المتعلقة بتحديد الإنتاج، ونوعية وكمية عناصر الإنتاج ومستلزماته (المدخلات والمخرجات) وقرارات تحديد المستوى التكنولوجي للإنتاج، وكيفية تخصيص الموارد، وكل ما يتصل بأداء الوظيفة الإنتاجية من عوائد وتكاليف وغيرها.

2. الوظيفة التسويقية: وتتضمن القرارات التي تتعلق بدراسة السوق، وتحليل الطلب والمبيعات وسياسات التسعير، وغزو الأسواق الجديدة، والقرارات الخاصة بتوزيع السلع (منافذ التوزيع، وكلاء التوزيع...) والدعاية والإعلان لترويج المبيعات.

3. الوظيفة التمويلية: وتتضمن تحديد مصادر التمويل وأنواعه، وتكاليف الحصول عليه أو كيفية استخدام الموارد المالية، والتنبؤ بمعدل العائد على الاستثمار.

4. وظيفة الموارد البشرية: وتتضمن القرارات التي تتعلق بتخطيط القوى العاملة، من حيث توفيرها، وتنميتها، وتوفير الشروط اللازمة لحسن استثمارها، كما وتتضمن القرارات المتعلقة بتحديد مستويات الأجور ونظام الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين، بحيث يتحقق أكبر عائد ممكن بأقل التكاليف نتيجة هذا الاستخدام يجب أن تشارك القوى العاملة في تحديد الأساسيات.

وتعتبر كافة الوظائف الإدارية مترابطة ببعضها البعض ومتلازمة، كما أن القرارات الناشئة من خلال أداء تلك الوظائف، تعتمد على أدوات التحليل الاقتصادي، وعلى القدرة الاقتصادية للمشروع (أي أن المشروع كلما كانت قدرته أكبر استطاع اتخاذ القرارات السليمة في تنفيذ تلك الوظائف).

6-7- أساليب التحليل الاقتصادي

تتعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين، فحسب شومبيتر هناك ستة أساليب

أساسية هي: (تفرقنيت زليخة و زعزاع فطيمة، 2018-2019، صفحة: 55).

أ- التاريخ الاقتصادي: أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية إرتباط الوقائع الاقتصادية وغير الاقتصادية ببعضها البعض وكيف أن العلوم الإجتماعية المختلفة يجب أن تكون مرتبطة ببعضها البعض.

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

ج- النظرية: من المفيد الارتقاء إلى مستوى أعلى من التجريد التعميمي، الذي نبني عليه أداة أو آلية أو جهاز للتحليل الاقتصادي.

د- السوسيولوجيا الاقتصادية: 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.

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

و- الحقول التطبيقية: إن مجموعة من الحقول كالمحاسبة وعلم شؤون التأمين قد حافظت تاريخيا على إستقلالها 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

7-7- أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير هي: (تفرقنيت زليخة و زعزاع فطيمة، 2018-2019، الصفحات: 56-57).

أ. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وفقا لهذا المعيار نجد:

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

- التحليل التجميعي أو الكلي: القائم على أساس الاقتصاد الوطني أي النظر إلى المجتمع ككل، حيث تتم دراسة الدخل الوطني والعناصر المكونة له (الاستهلاك، البطالة، والاستثمار).

ب- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: حيث نجد:

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

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

ج- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وهو ثلاثة أنواع:

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

- التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.
- التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو الذي يأخذ في إعتباره عامل الزمن.
- ج- أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل: يقسم إلى:
 - التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية: ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع، وهذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ والقواعد والأصول الاقتصادية وذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبولة إجتماعيا أو غير مقبولة.
 - التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي ومقارنته بمعايير معينة: وهنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن إقتراح السياسات الاقتصادية، فهناك وجهة نظر ترى أن إقتراح السياسة لا يعتبر جزءا من التحليل الاقتصادي العلمي ذلك لأن مثل هذه الإقتراحات لا بد وأن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي، أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب لإقتراح السياسات وهذا ما نجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة إقتصادية معينة.

المحور الثامن:

دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

إن المؤسسة كغيرها من الأحياء لها مسيرة منذ نشؤها حتى فناءها وهذا ما يعرف بدور حياة المؤسسة، كل مرحلة لها خصائص تتميز بها عن غيرها وهو الذي سنتطرق إليه من خلال هذا المحور.

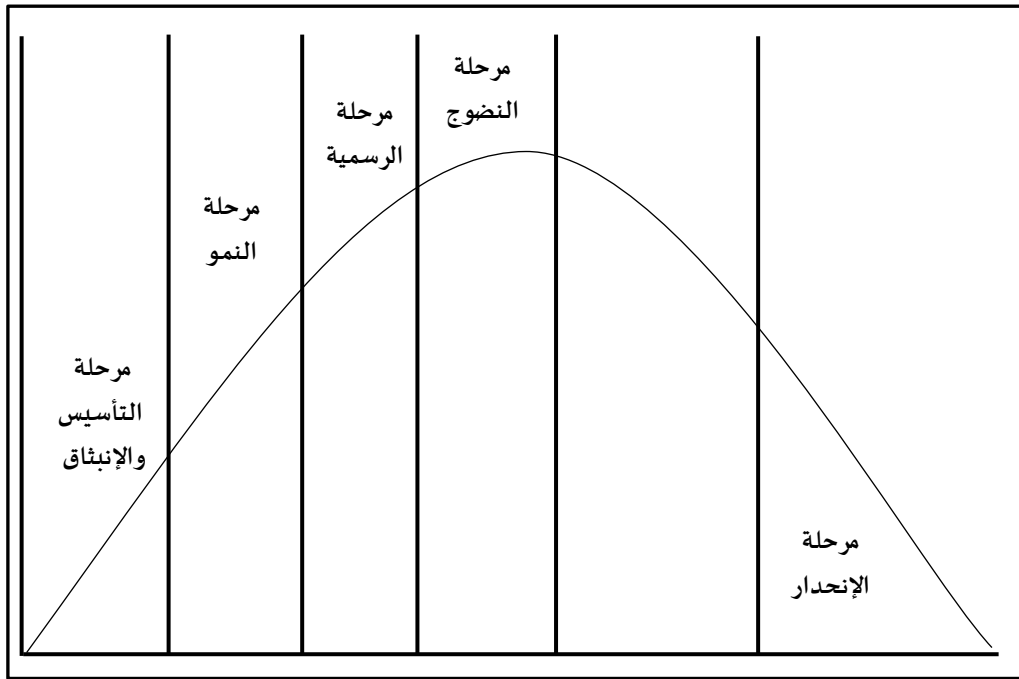
1-8- مفهوم دورة حياة المؤسسة

تم الاهتمام بهذا المفهوم في مرحلة أولى من قبل المختصين في أمور النشاط التسويقي إنطلاقاً من الربط بين حركية السلع عبر المراحل التي تمر بها المؤسسة والإستراتيجيات التي يمكن تبنيها لضمان فترة بقاء أطول للمؤسسات في خدمة الأسواق. (داودي أحمد، 2020، صفحة: 211).

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة، إلى أن المنظمة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به، وإن لها دورة حياة تمر بها عبر عملية تتابعية أثناء نموها، وإن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها، وهذه المراحل مرتبة بشكل منطقي، وإن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى ليس أمراً عشوائياً وبالتالي يمكن التنبؤ به. (أحمد يوسف دودين، 2012، صفحة: 26).

يمكن تمثيل دورة حياة المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم 22: دورة حياة المؤسسة



المصدر: (أحمد يوسف دودين، 2012، صفحة: 28).

2-8- أهم تقسيمات دورة حياة المؤسسة

لقد تعددت آراء الباحثين حول عدد مراحل حياة المؤسسة الاقتصادية كما يأتي بيانه.

أولاً - تقسيم (KIMBERLY & MILLER 1980): قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة

المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 38).

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

2- مرحلة التحول: تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

3- مرحلة التدهور: تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول إن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشراً لفشلها دائماً، فقد - يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

ثانياً - تقسيم (FULD & HOUSE 1995): قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل وهي: (رفيقة حروش، 2013، صفحة: 39).

1- مرحلة النشأة: تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تخطيط إستراتيجيتها وإتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

2- مرحلة الشباب: تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولتنشيط المؤسسة.

3- مرحلة منتصف العمر: تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.

4 - مرحلة النضج: يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

5 - مرحلة التدهور والفناء: تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

ثالثاً - تقسيم (GUP): يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل وهي: (رفيقة حروش، 2013، الصفحات: 39-40).

1- مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

◀ وجود رأس مال كافٍ لتأسيس المؤسسة؛

◀ وجود السيولة؛

◀ إرتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي؛

◀ القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية؛

◀ القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل؛

◀ المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

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

◀ وجود علامات تجارية؛

◀ الدعاية، الإعلان، والترويج؛

- ◀ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
 - ◀ إرتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية؛
 - ◀ القدرة على التحكم في التكاليف؛
 - ◀ البحث عن الكفاءة، وجلبها؛
 - ◀ العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.
- 3- مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

- ◀ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛
- ◀ البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها؛
- ◀ العمل على تطوير الإنتاج؛
- ◀ السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة؛
- ◀ حسن العلاقة مع العملاء؛
- ◀ القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد؛
- ◀ ولاء العملاء للعلامة التجارية.

4- مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد إستقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- ◀ البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف؛
- ◀ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛
- ◀ التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة؛
- ◀ التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة؛
- ◀ مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

إلا أننا من خلال عملنا هذا سنعتد في شروحنا أساساً على تقسيم (FULD & HOUSE 1995)، لأنه أكثر تفصيلاً وواقعية.

وإنطلاقاً من هذه المراحل التي تمر بها المؤسسة، يطرح التساؤل التالي: حول حتمية المرور بكل هذه المراحل الخمس؟ الإجابة بطبيعة الحال لا تنفي المرور بكل هذه المراحل الخمس بحيث يمكن للمؤسسة أن تمر من المرحلة الأولى إلى المرحلة الخامسة، وأكثر من ذلك تعمل الإدارة في المؤسسة على تجنب المرحلة الأخيرة من خلال تحقيق النمو المتواصل لضمان البقاء، وهذا ما يعبر عن الإستراتيجية التفاضلية. (داودي أحمد، 2020، صفحة 215:)

3-8- نمو وتوسع المؤسسة

إن السبب وراء رغبة المنشأة نحو التوسع والنمو إنما يأتي من تأثرها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية مثل تطور الأساليب التكنولوجية وأحياناً زيادة حجم الطلب على سلعتها، وهذا كله يعتبر أسباباً من شأنها أن تؤثر سلباً على المنشأة لأن فرض مثل هذه الأمور عليها قد تخلق إستجابة سلبية من جانبها فلا تقوم بدور إيجابي في أحداثها، إلا أن وحسب مفهوم economies of large scale والخاص باقتصاديات التوسع الحجمي أو ما يسمى بوفورات الحجم، فإن المنشأة قد تنظر للنمو والتوسع هدفاً من أهداف تسعى إلى تحقيقه للوصول للهدف الأساسي لها وهو تعظيم الأرباح أو تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة، هذا على مستوى أهداف المنشأة ككل إلا أننا نرى بعض الإدارات يسعون دائماً إلى ربط هدف النمو كأحد أهدافها الإدارية، فالمدير الناجح يسعى إلى تحقيق نمو المبيعات لما له من منافع إدارية قد تتحقق مثل الحوافز والرواتب الإضافية. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 268-269).

إن أي نمو تطمح له أي مؤسسة يمكن أن يمتاز بأنه نمو السريع أو البطيء، النمو البطيء ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي حيث ينمو المشروع كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية، وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة ما يتم هذا النمو إستناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة، والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته. أما النمو السريع وذلك عن طريق إحداث إضافات جوهرية على المشروع، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع، وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاعتماد على القروض طويلة الأجل أو زيادة رأس المال، ولن تستطيع المنظمة النمو بسرعة ما لم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعريف بنفسها والتعرف على المنافسين، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة، وتحقيق السبق في إطلاق منتجات جديدة أو محسنة، و السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً. (عبد الوهاب بوبعة، 2022، صفحة: 718).

ويمكن للمؤسسة تحقيق النمو والتوسع في نشاطها من خلال أكثر من إتجاه في سبيل ذلك وأهم هذه الاتجاهات: (إلياس بن سامي، 2008، الصفحات: 33-34).

- 1) يمكن للمؤسسة أن تنمو بتصنيع وسائل الإنتاج الضرورية للنشاط وتوسيع هيكلها الحالية وذلك اعتماداً على قدراتها الذاتية المالية والتقنية.
- 2) أن تقوم للمؤسسة بحيازة الأصول الجديدة الضرورية لتحقيق النمو من طرف مؤسسة تجارية (مورد الاستثمارات ومستلزمات الإنتاج).
- 3) أن تلجأ إلى قرض الإيجار، حيث تؤجر من مؤسسة أخرى أو من مؤسسة إقراض متخصصة وسائل إنتاج جديدة تستغل لمزاولة أنشطتها.
- 4) أن تؤجر القدرات الإنتاجية من مؤسسة أخرى لمدة زمنية محددة بغية الرفع من مستوى نشاطها إستجابة لمتطلبات السوق.

- (5) أن تلجأ إلى المناولة التي بمؤداها تقوم المؤسسة بتوكيل مؤسسة أخرى القيام بمجموعة من الأنشطة الاقتصادية لصالحها للرفع من مستوى نشاطها والتفرغ للنشاط الرئيسي.
- (6) أن تقوم بالحيازة الكلية لأصول مؤسسة أخرى بكامل قدراتها الإنتاجية، ويتحقق ذلك شرط إمتلاك المؤسسة للسيولة المالية الكافية وأن تكون فرصة الشراء متاحة لها؛
- (7) يتحقق النمو كذلك بواسطة الاندماج المتعادل مع مؤسسة أخرى؛
- (8) يمكن أن يتحقق النمو بامتلاك المؤسسة لحصة من رأس مال مجموعة من المؤسسات؛
- (9) إنشاء فرع مع مؤسسة أخرى وذلك بمزج وسائلهما الإنتاجية لممارسة أنشطة مشتركة تخضع لرقابة وإدارة الطرفين.
- (10) امتلاك المؤسسة لحصة معتبرة من أسهم مؤسسة أخرى يمكنها من تولي السيطرة على مواردها وإتخاذ موقع للرقابة والإدارة.
- (11) التكتل مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو خارجه يؤدي إلى تأزر الموارد وإرتفاع الحصة السوقية بفضل إختراق أسواق جديدة و/ أو ممارسة أنشطة جديدة.

وبالتالي فإن نمو المنشأة وتوسعها يأخذ نوعان هما: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 270).

- أ. نمو داخلي: وهو يتعلق بفتح خطوط إنتاج في المنشأة أو استحداث إدارات جديدة مواكبة للتطور التكنولوجي مثل إستحداث قسم للحاسوب والبرمجة مثلاً لم يكن موجوداً من قبل.
 - ب. نمو خارجي: وهو يتعلق بفتح أسواق جديدة أو إستحداث شركات مكملتها، مثلاً شركة تقوم بإنتاج الملابس، قد ترى بضرورة فتح مصنع أو شركة تابعة لها خاصة بالخيوط وتحويلها إلى أقمشة بدلاً من إستيراد الأقمشة من الخارج وما فيها من مخاطر، أو فتح فروع أخرى في أماكن داخل وخارج البلد.
- إن نمو المؤسسات يرتبط بشكل أساسي بالحجم، وهذا الأخير يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات من بينها: (تفرقنيت زليخة و زعزاع فطيمة، 2018-2019، صفحة: 60).

(1)- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي؛

(2)- كمية المدخلات والمخرجات؛

(3)- المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك والدخل الصافي؛

(4)- الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال التقسيمات الأفقية والعمودية.

4-8- المعوقات التي تواجه نمو المؤسسة

إن هدف تحقيق النمو والتوسع تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه أو تتعارض معه، ولكن هناك عدد من القيود التي تمنع أو تعيق تحقيق هذا الهدف ومن أهمها: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 270-271).

1. قيود إدارية: تتمثل في نوعية الإدارة، بإختلاف آراء وتوجهات وقدرات المدراء من الأسباب الحقيقية وراء قبول أو رفض قرار النمو والتوسع.

2. قيود فنية: تتمثل في عدم الكفاءة في العمال والفنيين الحاليين نتيجة النمو المتسارع، مما يتطلب إلى إما إدخال فنيين متخصصين بتكاليف فائقة أو إستبدال الفنيين والعمال السابقين بأخرين جدد، أو قد يتطلب إعادة تدريب وتأهيل العاملين لديها لمجاراة التغيرات السريعة والتوسع الحاصل لديها.

3. قيود مالية: وتتمثل في عدم توفر الموارد المالية الحالية اللازمة لأغراض التوسع والنمو أو ارتفاع تكاليف الحصول على تلك الموارد من جهات خارجية.

4. قيود إنتاجية: وتتمثل في الطاقة الانتاجية والمدى الذي تستطيع فيه المنشأة الاستفادة مما لديها من آلات ومعدات دون اللجوء إلى التوسع في عمليات الانفاق غير مرغوب به من قبل أصحاب المنشأة.

5. قيود أصحاب المنشأة: وهذا يتمثل في عدد من الجوانب مثل إقتناع أصحاب المنشأة بضرورة التوسع والنمو وفقاً للاستحداثات الجديدة وضرورة مواكبة التطور التكنولوجي وبالتالي البقاء في جو المنافسة والسيطرة بين المنشآت التي تشابهها، وكذلك مدى فهم أصحاب المنشأة إلى ضروريات إرتفاع التكاليف والنفقات من أجل التوسع والنمو وما يمكن أن يصاحبه من إنخفاض في الأرباح في المدى القريب، وما سيحققه من زيادة مضاعفة للأرباح مقارنة بالتكاليف المدفوعة في المدى البعيد.

5-8- نماذج نمو المؤسسة الاقتصادية

إن أي مدير طموح يسعى دائماً لنمو وتوسع نشاط مؤسسته من فترة زمنية لأخرى، لكن القرار الصعب هو كيف تكون طبيعة ونوع هذا النمو والتوسع داخليا أم خارجيا وماهي الطريقة السليمة والناجحة والأمنة لتحقيق هذا التوسع، وهذا ما جاءت به نماذج النمو المعروفة للإجابة عليه.

هناك نماذج خاصة في نمو المنشأة منها خاصة بالنمو الداخلي للمنشأة مثل نموذج Marris، الذي يؤكد على تحقيق تساوي في معدل نمو الطلب ومعدل نمو العرض بهدف تعظيم معدل النمو، وهناك نماذج خاصة بالنمو الخارجي مثل الاندماج. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 273).

5-8-1- النمو الداخلي للمؤسسة: التعريف الأكثر شمولية فهو ما جاء به (A. Bienaymé 1971) الذي ذكر في كتابه أن النمو الداخلي "هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الارتفاع في القدرة الإنتاج عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، ويرافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كماً وجودة وتنوعاً". (إلياس بن سامي، 2008، صفحة: 35).

نموذج Marris : يرى هذا النموذج بأن المنشأة تسعى دائماً إلى تعظيم معدل النمو لديها من خلال تحقيق نوع من التكاملية بين أنشطتها الرئيسية والمتمثلة في الإنتاج والتسويق والمبيعات والتمويل مع الأخذ بعين الاعتبار لأهداف الإدارة والقيود المفروضة على المنشأة، ويؤكد النموذج أن المنشأة تعمل للوصول إلى حالة من التوازن ما بين القوى العاملة والمبيعات والأرباح ورأس المال بمعنى أن كل منها ينمو بمعدل ثابت في الأجل الطويل، وبالتالي تحقيق درجات عالية من النمو للمنشأة بالكامل، لأن تحقيق نمو ثابت في المبيعات سيقابله نمو ثابت في الأرباح، وزيادة المبيعات من أسبابها الزيادة في رأس المال والقوة العاملة، وعليه فهذا النموذج يرى بأن كل منشأة تحقق معدلات نمو ثابتة كنسب، مثلاً نسبة الأرباح إلى رأس المال ثابتة من فترة لأخرى أو نسبة الأرباح إلى المبيعات ثابتة. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 273-274).

وفق هذا النموذج تصادف المؤسسة بعض القيود أهمها: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 275).

أ. لا يمكن زيادة حجم المبيعات إلا بزيادة الطلب على السلع وهذا يتأتى من خلال إما تخفيض الأسعار أو رفع ميزانية تسويق السلع، وهذا يخفض من الأرباح نتيجة إرتفاع التكاليف وإنخفاض الأسعار، وكذلك يمكن زيادة الطلب من خلال تنوع المنتجات وهذا يعني تكاليف إضافية باهظة محفوفة بالمخاطر وعدم التأكد من نجاحها تسويقياً.

ب. الحاجة الدائمة لفريق إداري يتم دعمه من قبل أصحاب المنشأة والمحافظة عليه من خلال توفير كافة الموارد التي يطلبها ودفع مبالغ إضافية على شكل حوافز للإبقاء عليهم داخل المنشأة.

ج. قيوداً مالية تتمثل بالتكاليف الإضافية التي قد لا يرغب أصحاب المنشأة بمجرد التفكير بها بغرض تحقيق نمو للمنشأة.

وغيرها من القيود التي من شأنها أن تحد من إمكانية نمو المنشأة.

وفقاً لنموذج Marris فإن معدل النمو المتوازن يركز على العلاقة التبادلية بين معدل النمو ومعدل الأرباح، [...] فكلما زادت معدلات النمو بدرجة أكبر سيؤدي ذلك إلى تحقيق معدلات في الربحية أكبر، ولكن بعد حدود معينة فإن رغبة المنشأة بتحقيق معدلات نمو أعلى قد يتطلب منها التضحية بجزء من الأرباح أي بتخفيض معدلات الربحية لأن تحقيق النمو في المستقبل لن يأتي إلا بالتضحية بمستوى الربحية. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 280).

تعرض نموذج Marris لعدد من الانتقادات أهمها: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 282).

1. إعتقاد النموذج على أن نمو المنشأة يتحقق من خلال النمو الداخلي لها، ولكن هناك النمو الخارجي الذي غفل عنه النموذج، فكثير من المنشآت تسعى إلى تحقيقه والاهتمام به أكثر من النمو الداخلي.
2. الكثير من المنشآت لا ترى بالضرورة إلى دفع الأموال الطائلة في الانفاق على الأبحاث والتطوير أو حتى إتباع سياسة التنوع في المنتجات من أجل تحقيق هدف النمو، أي أن هناك طرق أخرى تستطيع المنشأة إتباعها دون أن تضطر إلى دفع كل تلك التكاليف مثل سياسة الاندماج.
3. يركز النموذج على مفهوم المنشأة الواحدة وتجاهل سلوك المنافسين في السوق ومشكلات التفاعل بين المنافسين خاصة في إحتكار القلة وما تؤثره تلك التفاعلات على سياسات التنوع والتسعير على المنشأة.
4. إعتد النموذج على البيئة الداخلية المباشرة للمنشأة والتي يمكن له تحقيق نمو فيها مثل النمو في الطلب على المنتجات من خلال الإعلان والتسويق، وتجاهل المتغيرات الأخرى الموجودة في البيئة الخارجية التي تفرض على المنشأة.

5. قيام النموذج على إفتراضيين هما: ثبات الأسعار النسبي لعناصر الإنتاج وعدم وجود قيود على إمتلاك مثل هذه الموارد، وهذان الافتراضان لا يمكن تواجدهما في الواقع، فهذه الموارد تتصف بالندرة في بعض الدول وبالتالي قد تدفع مبالغ أكبر للحصول على مورد ما وبأسعار أعلى من مورد آخر، وكذلك قد لا تستطيع المنشأة الحصول على مورد بسهولة وبدون قيود.

2-5-8- النمو الخارجي للمؤسسة: من بين التعاريف التي حملت المفهوم الواسع للنمو الخارجي يرجع إلى (H.Gabrie 1976) الذي عرف النمو الخارجي على أنه "كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً و المملوكة قانونياً لمؤسسة أخرى." (إلياس بن سامي ، 2008، صفحة: 36).

الاندماج كنموذج لنمو وتوسع المؤسسة: ويعرف كذلك بالنمو الخارجي، حيث يعكس هذا النوع من النمو مجموعة من العوامل الداخلية والمتمثلة بوجود طاقات غير مستغلة وإمكانية الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، والعوامل الخارجية والمتمثلة في تغير الطلب والتغير التكنولوجي، وبناء عليه فإن أية فرصة لتحقيق النمو أو التوسع يتم من خلال التوازن بين تلك العوامل (الداخلية والخارجية)، مع الأخذ بعين الاعتبار إلى أهمية الكفاءة النسبية التي تتمتع بها المنشأة والتطور التقني. (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 283).

أ- مفهوم الاندماج: يعرف الاندماج على أنه "شراء منشأة ما لمنشأة أخرى فتسمى المنشأة المشتري بالمنشأة الدامجة والمنشأة البائعة بالمنشأة المندمجة وذلك إما لتشابه المنتجات أو تشابه مراحل عملية الانتاج أو الرغبة في التوسع في مجال معين." (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 283).

وتبرز دوافع عملية الاندماج للأسباب التالية: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 284).

1. قد نفترض بأن المنشأة تتصف بكونها من المنشآت الفردية ونتيجة للتوسع في أعمالها فقدت القدرة على السيطرة لوحدها على أعمالها.
2. إن رغبة المنشأة باستقدام فريق إداري يتطلب تخفيض في أرباح إدارة المنشأة بما يترتب عليه تعارض بالمصالح بين الإدارة وأصحاب المنشأة فيكون بيع المنشأة أفضل الحلول.
3. الأسباب تنافسية قد تتم عمليات الاندماج لأغراض زيادة القوة التنافسية بين المنشآت وخاصة في القرن الحالي الذي يتصف بالعمولة والقرية الصغيرة، والتي تسعى بعض المنشآت إلى الاندماج مع منشآت أخرى المواكبة التطورات والتغيرات.
4. بعض المنشآت تستفيد من عملية الاندماج في الاستفادة من القوانين الضريبية.
5. الأغراض السيطرة والاحتكار في مجال معين.

ب- أهداف الاندماج: وهي ثلاثة أهداف رئيسية: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 284-287).

- 1- الاندماج كهدف لتحقيق الربح، بالاستفادة من وفورات الحجم وتقليل درجة المخاطرة وزيادة الأموال.
- 2- الاندماج كأسلوب لتحقيق الأهداف، حيث يعتبر أسلوباً أو وسيلة لتحقيق أهدافها التي عجزت عنها بمفردها.
- 3- الاندماج كهدف لتحقيق النمو، إن عملية الاندماج من شأنها أن تساعد المنشآت التي تسعى إلى تعظيم معدلات النمو ولا تستطيع بسبب تعارضها مع أهداف المساهمين إلى شراء منشآت تتصف بمعدلات نمو مرتفعة وبالتالي الاستفادة من الوفورات المتحققة من عملية الاندماج عن طريق النمو بمعدلات أسرع مما يمكن لكل من المنشأتين تحقيقه. وكذلك العكس، فالمنشأة التي تسعى إلى تعظيم الأرباح وتتصف بمعدلات نمو منخفضة ولا تتوافر لديها الكفاءة ترى من عملية الاندماج هدفاً مغرياً، حيث مثل هذه الأحوال يمكن تحسين الأرباح والأداء وفي نفس الوقت تحقيق هدف النمو.

ج- أنواع الاندماج: هناك ثلاثة أنواع رئيسية وهي: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، الصفحات: 287-288).

1. الاندماج الرأسي Vertical Mergers: ويطلق عليه التكامل الرأسي Vertical Integration، ويقصد به اندماج المنشآت التي تتصف أو تتعامل في مراحل مختلفة للمنتج، مثلاً اندماج مصنع للملابس مع مصنع

لإنتاج الخيوط والأقمشة، وتعتمد المنشآت أحياناً كأسلوب لمواجهة فشل السوق من خلال السيطرة على مصادر عوامل الإنتاج لضمان تدفق مستلزمات الإنتاج دون توقف.

2. الاندماج الأفقي **Horizontal Mergers**: ويطلق عليه التكامل الأفقي **Horizontal Integration** ويقصد به اندماج المنشآت التي تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو تمتلك منتجات متشابهة، مثلاً قيام شركة نيسان للسيارات بالاندماج مع شركة مازدا أو كما حدث في الأردن عندما اندمج بنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال حيث اشترى البنك الأهلي الأردني موجودات بنك الأعمال، أو اندماج شركات التأمين مع بعضها البعض.

3. الاندماج المتنوع **Conglomerate**: ويطلق عليه لفظ المنشآت متعددة الأنشطة مثل المنشآت العملاقة واندماج المنشآت مع بعضها البعض دون وجود أي ترابط بالمنتجات أو مراحل الإنتاج، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- التوسع في مجال الإنتاج، ويقصد به اندماج المنشآت التي تستخدم أساليب فنية متشابهة أو تعتمد على عناصر إنتاج مشتركة.

ب- التوسع في مجال التسويق، ويقصد به اندماج بين المنشآت التي تنتج سلعاً متشابهة ولكن في مناطق جغرافية مختلفة.

ج- الاندماج المتنوع الخالص، وهذا النوع من الاندماج تقوم به المنشآت لأسباب لا تعود لأغراض التوسع في مجال التسويق أو الإنتاج، بل لأسباب أخرى مثل ترابط تلك المنشآت في الجوانب المالية والإدارية. وتتصف مثل هذه المنشآت بمفهوم المنشآت العملاقة، حيث يتم دمج عدد من المنشآت مع بعضها البعض لتصبح منشأة عملاقة لعدة أنشطة متنوعة.

6-8- العوائق التي تعترض عمليات الاندماج

لا تخلو عملية الاندماج بالرغم من نجاحها والتوسع في استخدامها في العالم من وجود بعض العوائق والقيود التي تحد من اندماج المنشآت، ومن أهمها: (محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين، 2014، صفحة: 289).

1. السياسات الحكومية، فهناك بعض الدول التي تتدخل حكوماتها لمنع تكوين الإحتكارات التي من شأنها الضرر وذلك من خلال سن بعض القوانين والتشريعات التي تقيد عملية الاندماج.
2. قد تتطلب عملية الاندماج أموالاً طائلة لإتمامها والذي من شأنه قد يصعب من عملية الحصول على الأموال اللازمة لها وخاصة إن كانت عملية الاندماج ستمول عن طريق زيادة حجم الأموال المقترضة.
3. قد ينطوي على عملية الاندماج بذل الجهد والوقت والمال بدرجة أكبر من المتوقع، وذلك من أجل توجيه وتوحيد المنشآت التابعة أو المندمجة، وخاصة تلك التي تتصف بالتعقيدات واختلاف الأعمال مع الشركة الدامجة.
4. بالرغم من أن إمكانية اعتبار عملية الاندماج وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة إلا أنه أحياناً ينتج عن عملية الاندماج خلق تعارض وتفاوت في الأهداف بدرجة أكبر من المتوقع، وبالتالي زيادة فجوة الاختلافات ما بين الإدارة والمساهمين بدلاً من حلها باستخدام الاندماج.

المحور التاسع:

ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

1-9- مفهوم ثقافة المؤسسة

رأينا فيما سبق (محور البيئة) أن المؤسسة تعمل في محيط له أبعاد ملموسة وغير ملموسة وأهم ما يميز هذه الأخيرة هي البيئية الأخلاقية والثقافة التي تتفاعل معها المؤسسة باستمرار وتحدد إلى حد بعيد نجاحها أول فشلها، وهذا ما سنأتي للحديث عليه في هذا المحور.

لكن قبل التطرق لمفهوم ثقافة المؤسسة ينبغي الإشارة أولاً أنه لا يمكن فهم ثقافة مؤسسة معينة بشكل مستقل عن ثقافة البلد أو البلدان التي تعمل فيها أو خاصة الثقافة الوطنية لبلد المنشأ. لا يمكن بأي حال من الأحوال تحليل ثقافة المؤسسة دون الأخذ في الاعتبار تاريخ وتطور السياق الاقتصادي أو السياسي أو المجتمعي للبلد(البلدان) المعني، ولو أن الانتماء إلى نفس الأمة أو البلد ليس المصدر الوحيد للقيم التي تؤثر على سلوك الأفراد... (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, p. :424).

تعرف: "بأنها الفلسفات والمفاهيم والمبادئ والقيم والإفتراضات والمعتقدات والتوقعات والإتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة. فثقافة المنظمة توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والإعتقادات حول أين كانت المنظمة في الماضي وكيف كانت وما هي الآن وكيف ستكون في المستقبل، وتؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف هامة حيث توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين وتساعد في إيجاد الإلتزام بينهم وتدعم إستقرار المنشأة كنظام إجتماعي بالإضافة إلى أنها تعمل كإطار مرجعي للعاملين. (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 370)

تشكل أي مؤسسة، مهما كان حجمها، من مجموعة إجتماعية تتكون من أفراد ينتمون إلى ثقافة واحدة أو أكثر من الثقافات الوطنية والإقليمية والمهنية ولضمان تماسك هذه الفسييفساء، تحتاج المؤسسة إلى إنشاء هوية جماعية، والتي ستصبح النقطة المرجعية لجميع أعضائها. وبالتالي يمكن تعريف الثقافة المؤسسية على أنها مجموعة من العناصر المحددة التي تشرح أساس عمل كيان معين. وهي مكونة من مجموعة من القيم والأساطير والطقوس والمحرمات والإشارات المشتركة بين أعضاء المؤسسة. فكل مؤسسة لديها ثقافة معينة، تطورت عبر تاريخها. (Jean-François Souterain & Philippe Farcet, 2007, pp. :424-425).

لكل كانت إجتهادات المفكرين حول موضوع ثقافة المؤسسة حول بعدين:

1- يرى الأول أن الثقافة هي نظام فرعي داخلي للمؤسسة بأكملها، يسمح للأفراد بالتكيف مع بيئتهم؛ وبهذا المعنى، تعتبر الثقافة أحد مكونات المؤسسة؛

2- الثاني يرى أن المؤسسة عبارة عن ثقافة، ونظام معرفي تكون تصرفات كل فرد من أعضائها جزءاً منها، وكلاهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

النهج الأول وصفي ويتكون من وضع قائمة من السمات الشخصية للشركة. يوفر النهج الثاني الوصول إلى ديناميكيات النظام الاجتماعي بكل تعقيداته. ويؤدي هذا المفهوم إلى مفهوم هوية المؤسسة.

2-9- عناصر الثقافة التنظيمية

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية في الآتي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات: 370-371).

- أ- القيم: القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.
- ب- أما القيم التنظيمية: فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- ج- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- د- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة.
- هـ- التوقعات التنظيمية: تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

3-9- أهمية وجود ثقافة تنظيمية

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة بالمؤسسة على تحقيق العديد من المزايا وهي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 371).

1. تحقيق الهوية التنظيمية؛
2. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة؛
3. تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
4. تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
5. تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
6. التعرف على الأولويات الإدارية؛
7. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية؛
8. تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
9. تحديد معايير الإستقطاب والإختيار والترقية والإستغناء؛
10. توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملون؛
11. توفير إدارة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.

4-9- محددات الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات والبحوث التي إستهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات: 372-373).

1. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية هل هي عامة أم خاصة نوعاً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
2. الحجم: لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
4. الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة. فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون، وكذلك لا يمكن للعاملين فرض ثقافة لا تؤمن بها الإدارة.
5. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، على سبيل المثال فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
6. البيئة: الطريقة التي تختارها المنشأة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين وغيرهم سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

5-9- المحافظة على ثقافة المنظمة وصيانتها

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، الصفحات: 373-374).

- 1- الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا يعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واضحة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- 2- إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة

المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3- الخدمات الاجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

6-9- أخلاقيات الأعمال والثقافة التنظيمية

أ- تعريف الأخلاق: "الأخلاق تشير إلى النظام الذي يصف السلوك البشري ويحكم عليه ويوجهه من حيث الخير والشر، أما السلوك الحسن فيشير إلى أنماط ومعايير وقواعد عمل معينة والتي هي موضوع التفكير الأخلاقي حيث يمكننا أن نضع الأمر في صيغة: الأخلاق تتعلق بالسلوك الحسن، والسلوك الحسن يتعلق بالأفعال، فالأخلاق تدور حول كيفية قيامنا بذلك التصرف وكيف ينبغي لنا أن نتصرف." (Dirk Raith، 2024)

كما تعرف الأخلاق كذلك: " بأنها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد ماهية السلوك الفردي أو الجماعي المقبول أو المرفوض في المجتمع." (غازي فرحان أبو زيتون، 2016، صفحة: 61)

فالأخلاق أذاً، هي مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة والتي إما أن ترتكز على قاعدة عقلية أو على قاعدة دينية. وهي نظام من القيم والقوانين التي تحدد ما هو صحيح وما هو غير صحيح والأخلاق كما اعتبرها أرسطو هي الفضيلة، ولها جانبان هما: (رافدة الحريري، صفحة: 228).

- الجانب العقلي: الذي يمكن إكتسابه بواسطة التعلم؛

- والجانب الخلقي: الذي يكتسب عن طريق التعود.

والفضيلة هي مجموعة من الصفات الحميدة كالصدق، والأمانة، والعدالة، والإخلاص، وتشير أدبيات الأخلاق إلى أنه كان هناك اتجاهان لدراسة الأخلاق هما: (رافدة الحريري، صفحة: 228).

1- الاتجاه السلوكي Behavioral Approach: ينبثق من النظرية السلوكية التي تنظر إلى إرتباط الاستجابة بالمثير، وعلى هذا فإن الأخلاق مكتسبة ويمكن تدريب الأفراد عليها لإكسابهم الصفات الأخلاقية.

2-الاتجاه المعرفي Cognitive Approach: ينبثق هذا الإتجاه من النظرية المعرفية التي وضعها (بياجيه) ويرى أصحاب هذا الإتجاه أن الأخلاق ترتبط بنمو التفكير أي إن الأفراد لا يتصفون بأخلاق معينة كإستجابة لمثيرات ما، وإنما لتحقيق نوعا من التوازن في العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

ومن إستعراض الخلفية اللغوية لكلمة أخلاق باللغة العربية، وكلمة Ethics باللغة الإنجليزية، يتبين لنا بأن هاتين الكلمتين من الممكن أن تمتد مراميها واشتقاقتهما إلى المعاني التالية: (مهدي فكري العلمي، 2018، صفحة: 14).

أ- إن الأخلاق أحكام تختص بالقيم؛

ب- إن الأخلاق هي ما يتصف بالالتزام التام بقواعد السلوك المقررة في المجتمع؛

ج- إن الأخلاق معنية بدراسة الصواب والخطأ في السلوك الإنساني، وتنتهي حديثنا هنا بالمعاني العربية لكلمة Ethics حيث تعني هذه الكلمة:

ج-1- علم الأخلاق.

ج-2- آداب مهنة ما.

ج-3- أخلاق.

ب- مفهوم أخلاقيات العمل: إن مفهوم أخلاقيات العمل يمكن ان يحدد بأنه "مجموعة القواعد والضوابط والقيم التي تحدد السلوك الذي يفترض على الموظف الالتزام به عند ممارسته لعمله في أي وقت وأي مكان" وأن يكون منهج الموظف هو ضرورة تمسكه بجملة من الأخلاقيات الوظيفية لضمان زيادة إنتاجيته.

كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تركز على مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، و على ما هو مقبول أو غير مقبول إجتماعياً، ولا شك في أن الأخلاقيات في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل، لذا فهي ضرورية في تكوين المجتمع و ضمان إستقراره، و أخلاق المجتمع تمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة، ليس لأنها فقط خلفية مسبقة في تكوين أفراد المجتمع الذين يأتي منهم العمال والمديرون، بل لأن الإدارة لا تعمل من فراغ وإنما في بيئة حية ومتفاعلة، ولا بد من أخذ قيم هذه البيئة ومحدداتها الأخلاقية في قرارات الإدارة و عملياتها المختلفة." (بلحاج فتيحة، 2015، الصفحات: 208-209).

أخلاقيات العمل هي مدونة تستخدم لتوجيه الإجراءات التجارية التي يتم فيها تجنب الإجراءات التي تعتبر غير أخلاقية وبالتالي غير مقبولة، على الرغم من أنها ربما تكون قانونية، لأن هذه الإجراءات تتعارض مع المعايير الأخلاقية المقبولة في الزمان والمكان والثقافة. (Bruce H. Charnov, 2015, p. :66 & Patrick J. Montana).

من خلال ما سبق ذكره، الأخلاقيات مجموعة من المبادئ تشمل أربعة محاور رئيسية هي: (رغبة عابد عطالله المراتيات، 2012، صفحة: 20).

أ- القيام بالأعمال الهادفة؛

ب- وعدم إلحاق الضرر بالآخرين؛

ج- وعدم الخداع في أي تعاملات؛

د- وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر.

فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط.

كما وقد تشكل أخلاقيات الأعمال عنصر ضغط على المنظمة أمام المجتمع من خلال الإلتزام بـ: (محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب، 2017، صفحة: 301).

(1)- القواعد والأعراف الأخلاقية الاجتماعية السائدة؛

(2)- أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة المعترف بها في المجتمع؛

(3)- السلوكيات الأخلاقية الشخصية والعامة؛

(4)- مدى الإلتزام الأخلاقي والأدبي في المجتمع.

ج- عناصر اخلاقيات العمل: هناك مجموعة من الواجبات المفروض إتباعها من قبل الموظف لتحقيق

مفهوم أخلاقيات العمل وهي على النحو التالي: (الست فاطمة عبد جواد، 2016)

1. تأدية الواجبات الوظيفية وإتقان العمل والإخلاص فيه وعدم إفشاء أسرار العمل.
2. المحافظة على أوقات العمل الرسمي.
3. الإلتزام بالقوانين والأنظمة.
4. المحافظة على المال العام والابتعاد عما يخل بشرف الوظيفة العامة.
5. إحترام وطاعة الرؤساء ومراعاة آداب الذوق العام وحسن المعاملة.
6. إدراك الموظف محوريته في عملية الإصلاح.
7. زيادة خبرته وكفاءته ونتاجيته في العمل.
8. إحترام قيم وعادات المجتمع.
9. العدالة وعدم التحيز.
10. الانتماء والولاء للمنظمة.
11. حب العمل وتحمل المسؤولية.
12. الامانة والنزاهة الحكمة والاخلاص.
13. السرعة والاتقان في إنجاز العمل.

إن أخلاقيات العمل يمكن النظر لها من زاويتين، أولها علاقة الموظف بالجمهور والمجتمع من خلال إحترامه للعامة، عدالة الموظف وعدم تحيزه في التعامل مع الآخرين وعدم تفعيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة أما الزاوية الثانية فمن خلال علاقة الموظف بالقوانين والأنظمة والتعليمات من خلال التطبيق السليم لها وعدم إستغلال موقعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل. (الست فاطمة عبد جواد، 2016)

د- علاقة الثقافة التنظيمية بأخلاقيات الأعمال: حيث أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي داخله

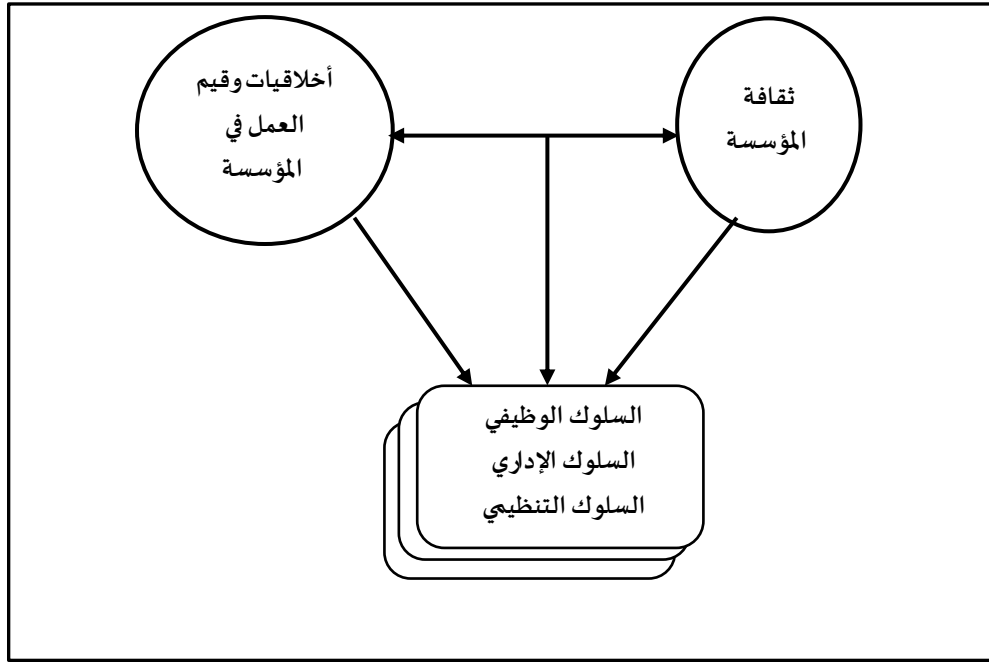
تنشأ وتنمو أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات، وبقدر جودة وقوة الثقافة التنظيمية تكون قوة وجودة أخلاقيات وقيم العمل. (صراب نورالدين و زايد مراد، 2018، صفحة: 12).

إذاً، فهناك علاقة مباشرة بين الثقافة التنظيمية والأخلاق وتؤثر الثقافة التنظيمية على طريقة إستجابة الموظفين ورد فعلهم عند وقوعهم في معضلات أخلاقية. (فهد احمد عطاالله الضمور، 2022، صفحة: 422).

إن الثقافة التنظيمية تتفاعل مع أخلاقيات وقيم العمل من أجل تشكيل السلوك داخل المؤسسة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر إتساع وعمق التأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك، وبقدر عدم التوافق أو انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيات وقيم العمل بها، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل داخل المؤسسة. (صراب نورالدين و زايد مراد، 2018، صفحة: 13).

والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم 23 : تفاعل كل من ثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل



المصدر: (صراب نورالدين و زايد مراد، 2018، صفحة: 14).

إذا فالثقافة التنظيمية القوية الإيجابية فهي من يؤثر في السلوك الموظفين داخل مكان عملهم إنطلاقاً من تعزيز وبناء أخلاقيات وقيم العمل أو تغييرها بما يتوافق مع ما يحقق أهداف المؤسسة. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة سلبية فانه هنا يأتي الدور عليها وتكون هنا أخلاقيات وقيم العمل هي المحدد الرئيسي لثقافة المؤسسة، وبناءها بما يتوافق ويحقق أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأنه توجد هناك علاقة تبادلية بين الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل، أي أنهما مترابطتان من خلال ما نراه من أثر كلاهما على الآخر. (صراب نورالدين و زايد مراد، 2018، صفحة: 14).

فبقدر قوة الثقافة الاجتماعية أولاً (والتي تكون من التنشئة الاجتماعية بداية من الأسرة والمجتمع) فهي مصدر أي قيم أخلاقية يكتسبها الإنسان في حياته، فهناك علاقة سببية مباشرة وموجبة (طردية) بين القيم التي يتشبع بها العامل من محيطه الأسري والتي ينقلها بدوره لمحيطه المهني، وهذا ما يفسر وجود مؤسسات متطورة ورائدة في دول معروفة بالإنضباط وحب العمل والإبداع ودرجة ولاء كبيرة (اليابان أنموذجاً)، ودول أخرى مستشري فيها الفساد بقوة كنتيجة مباشرة لغياب الوازع الديني والتربوي (ثقافة ضعيفة) في سلوكيات عماله كما هو الحال في الدول المتخلفة والتي تمتاز بإرتفاع نسبة الجهل، التسبب الإداري والأخلاقي.

وعليه يمكن التميز بين نوعين من الثقافات هي الثقافة الإيجابية المشبعة بقيم النزاهة وحب العمل وإتقانه، وهذه بدورها تلعب دور هام في إرساء أخلاقيات العمل داخل المحيط المهني، أما النوع الثاني من الثقافة فهي الثقافة الضعيفة أو السلبية والتي تعمل على النقيض تماماً من الثقافة الإيجابية.

المحور العاشر:

التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة

تمهيد:

إن المؤسسات الإقتصادية اليوم، تعيش ظروف مغايرة لما عاشته مؤسسات في قرون سابقة خلت مما جعلها تشهد تحديات جديدة وغير معتادة، وهذا ما سنتطرق له في هذا الحور، لكن ما ينبغي الإشارة إليه هو أنه لا يمكننا التطرق لكل هذه التوجهات الحديثة بالتفصيل ولكن نعالج بعضها على سبيل المثال لا الحصر والتي ستتمس بضع المواضيع داخل المؤسسة وأخرى خارجها على المستوى الكلي.

1-10- الإقتصاد الرقمي

أ- تعريف الإقتصاد الرقمي: إن الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات وإستخدام الوسائط الإلكترونية وما أحدثه من تغير في أساليب حياة الإنسان أدى بشكل مباشر إلى تغيير في طرق ووسائل تنفيذ الأنشطة الاقتصادية، أدى ذلك إلى ظهور نوع جديد في الاقتصاد وهو ما يطلق عليه "بالاقتصاد الرقمي"، أو إقتصاد المعلومات، والذي يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد.

يقصد بالاقتصاد الرقمي: "ذلك التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال (tic) من جهة، وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى، بما يحقق الشفافية والفورية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما." (محمود أحمد عياد صلاح و إبراهيم جابر السيد، 2020، صفحة: 05).

وفق تقديرات المنتدى الاقتصادي العالمي فإنه وفي خلال العشر سنوات القادمة، سيكون 70% من الناتج الإجمالي العالمي ناتجاً من أنشطة الاقتصاد الرقمي، وهو ما يبرز دور الاقتصاد الرقمي كشريك متمم لإنجاز الأنشطة اليومية وعنصر أساسي ومحوري في الاقتصاد الكلي، ويدعو هذا المتغير إلى التركيز على الاقتصاد الرقمي كعنصر تنموي إستراتيجي وأولوية أساسية في التوجه العام للدول كسبيل للتنمية الاقتصادية ويهدف تحقيق الأمن الاقتصادي بالمستقبل، في ظل التطور العالمي الكبير وتجذر ممارسات وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة. (علي محمد الخوري، 2020، صفحة: 14).

وتساعد المظاهر الجديدة للإقتصاد الرقمي المؤسسة الاقتصادية والإقتصاد الوطني على: (محمود أحمد عياد صلاح و إبراهيم جابر السيد، 2020، صفحة: 06).

(1)-زيادة إندماج إقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي؛

(2)-زيادة فرص التجارة العالمية والوصول إلى الأسواق العالمية؛

(3)-كما يحسن الاقتصاد الرقمي من العلاقات بين الموردين والمصدرين والمنافسين والمتعاملين والمستثمرين والبنوك وشركات التأمين والصناع والمنتجين والأجهزة الحكومية والجمارك والضرائب والمؤسسات الدولية وغيرها.

ب- خصائص الاقتصاد الرقمي: أهمها ما يأتي بيانه: (محمود أحمد عياد صلاح و إبراهيم جابر السيد، 2020، الصفحات: 06-07).

(1)-يعمل الاقتصاد الرقمي على نشر مجتمع المعلومات والمعرفة أو ما يطلق عليه إقتصاد المعرفة، أو المجتمع الشبكي أو المجتمع اللاسلكي؛

- (2)- المجتمع أو الإقتصاد فيه مبني إمتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتعميقها وتطويرها، حتى يكون مؤهلاً أكثر من غيره لسير في ركب التقدم ودخول العولمة من أوسع أبوابها وعلى كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية)؛
- (3)- إنتشار وتشجيع بناء الحكومة الإلكترونية E.government ، والبنوك الإلكترونية E-Banking ، والتجارة الإلكترونية E-commerce ، والإدارة الإلكترونية E-Management ، وكذا الشركة المساهمة الإلكترونية E.corporation ، وغيرها من الأنماط الإلكترونية التي تميز الإقتصاد الجديد؛
- (4)- سهولة الوصول إلى مصادر Access: يعتمد نجاح ونمو الإقتصاد الرقمي على قدرة الأفراد والمؤسسات على المشاركة في شبكات المعلومات ومواقع الإنترنت المختلفة؛
- (5)- المنافسة وهيكل السوق في ظل الإقتصاد الرقمي: يشمل الإقتصاد الرقمي تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل الإلكترونية والبرمجيات والمعلومات، ومن المعروف أن التكنولوجيات تتغير بسرعة وتؤثر على منظومات الأعمال من حيث المصادر البديلة والمدخلات والعمليات والتشغيل والمخرجات والمنتجات والإستخدامات والتوزيع؛ وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على درجة المنافسة وأساليبها وتحسين المراكز التنافسية ، ويختلف هيكل السوق وفق درجة تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإقتصاد الرقمي وذلك على المستويين المحلي والدولي ، ويجب أن تتكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع منظومات وقطاعات الإقتصاد المختلفة وخاصة في مجال التصنيع والزراعة والتعليم والتدريب والخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية.
- (6)- مستقبل الإقتصاد الكلي في ظل الإقتصاد الرقمي تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً أساسياً في زيادة معدلات النمو الإقتصادي وفي الإستثمارات الرأسمالية والتجارة الإلكترونية الداخلية والخارجية ويؤثر الإنترنت في أساليب أداء المعاملات التجارية وأساليب العمل؛
- (7)- يؤثر الإقتصاد الرقمي في فروع الإقتصاد المختلفة بالربط بين النماذج الإقتصادية + البرمجيات + الإنترنت وذلك لتحقيق الأمثلية "Optimization".
- (8)- ويمكن أن نظيف في هذا العنصر أهمية المعلومات والمعرفة كمصادر إقتصادية جديدة تضاف للموارد الكلاسيكية المتعارف عليها (الأرض، العمل، التنظيم، المال، والتكنولوجيا).
- ج- العناصر الداخلة في تشكيل الإقتصاد الرقمي: هناك العديد من العناصر التي تؤثر في الإقتصاد الجديد والتي تلعب دوراً حيوياً في تشكيله من أمثلتها: التكنولوجيا الحديثة، والعولمة، وحركات حماية البيئة، وغيرها وسوف نقوم بمناقشة أربع قوى رئيسية تؤثر في تحديد شكل العصر الرقمي الجديد. (محمود أحمد عباد صلاح و إبراهيم جابر السيد، 2020، الصفحات: 14-09).
- ج-1- البنى التحتية الداعمة: تتمثل في التقنيات الرقمية وآليات التواصل Digitalization and Connectivity، التي تستخدم في دعم عمليات وأنشطة الأعمال الإلكترونية وتبادلات التجارة الإلكترونية، وهذه البنى التحتية تتضمن شبكات الاتصال الهاتفي السلكية واللاسلكية وخدمات الأقمار الصناعية، والكيانات البرمجية Software. وكذا الكيانات المادية Hardware، والخدمات التكميلية، والعنصر البشري المدرب والمؤهل.

ج-2- ظهور الإنترنت: فالإنترنت أكثر الأساليب إستخداما للإدارة الداخلية للمؤسسة، وهي شبكات تحقق التواصل بين الأفراد العاملين الموجودين داخل الشركة الواحدة بعضهم البعض، وكذلك تحقق التواصل بين العاملين وبين الشبكة الخاصة بالشركة، فهي عصب الحياة الاقتصادية اليوم وسبب مباشر في ظهور التعاملات الإلكترونية ومختلف مظاهر الإقتصاد الرقمي.

ج-3- الأنواع أو الأنماط الجديدة من الوسطاء New Types Intermediaries: ساهمت التقنيات التكنولوجية الحديثة في ظهور آلاف المنظمات الاعتبارية الموجودة على الإنترنت، والتي يطلق عليها "دوت كوم dot-coms" وقد أدى النجاح الكبير لتلك النوعية من الشركات مثل Yahoo.com Amzon.com إلى التأثير بشكل واضح على العديد من الشركات الصناعية التقليدية وعلى الموزعين الموجودين في الأسواق الفعلية. فعلى سبيل المثال، تأثرت شركة "كومباك" (Compaq) للكمبيوتر - والتي كانت تعتمد في بيع أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بها على موزعي وتجار التجزئة - بما قامت به شركة "دل" ((Dell))، والتي حققت نمو سريع من خلال اعتمادها على البيع الإلكتروني لمنتجاتها ومع ظهور تلك النوعية الجديدة من الوسطاء الموجدين على الإنترنت تم الاستغناء عن خدمات الموزعين التقليديين وهو ما يشار إليه بالنوع الجديد من الوسطاء في عمليات التوزيع. وأدى ظهور النمط الجديد من الوسطاء، وتلك الأشكال الجديدة من العلاقات إلى جعل الشركات المنتجة تقوم بإعادة تقييم الطريقة التي تخدم بها أسواقها.

ج-4- تفصيل العروض التسويقية من قبل البائع Customization وتفضيل العروض التسويقية من قبل المستهلك Customerization: تعتبر الشركات الصناعية التي كانت تركز بشكل أساسي على تنميط منتجاتها، وعمليات الأعمال الخاصة بها المحور الذي دارت حوله شكل النظم الاقتصادية حيث وجهت إستثماراتها في بناء علامة تحصل من خلالها على مزايا تنميط العروض السوقية التي تقدمها، وكانت تتطلع من خلال فلسفة تنميط منتجاتها إلى تحقيق نمو في الطلب عليها، والحصول على ميزة وفورات الحجم الكبير. ولتفعيل تلك الفلسفة فقد إعتمدت هذه الشركات على وضع أنظمة توجيه ورقابة تعمل آليا دون إجراء إي تغييرات.

وعلى العكس نجد أن النظم الاقتصادية الجديدة يتم بنائها حول المعلومات المتعلقة بالأعمال، فالمعلومات أصبحت المصدر الرئيسي للحصول على مزايا التمايز ومن خلال التطور السريع للإنترنت وتقنيات التواصل إستطاعت الشركات أن تنمي قدراتها على تجميع المعلومات عن النواحي الفردية للمستهلكين والموردين والموزعين.

وعليه يمكن القول بأن التوسع الحاصل في قطاع تقنية المعلومات قد أسهم بحصة كبيرة في النمو الاقتصادي الكلي تزيد على ذلك الذي حصل بين منتصف التسعينيات ونهايتها في القرن الماضي. وفي السنوات الأخيرة أضحت صناعات تقنيات المعلومات مسئولة عن أكثر من (25%) من حجم النمو الاقتصادي العالمي على أرض الواقع. (حسن مظفر الروز، 2006، صفحة: 133).

المحور العاشر: التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة

د- متطلبات التميز في الإقتصاد الرقمي: حتى تعمل المؤسسة الاقتصادية في بأريحية في البيئة الحديثة وجيب عليها الأخذ بعين الإعتبار بالفروقات التي أملتتها بيئة عمل اليوم مقارنة مع الظروف الكلاسيكية والتي يبينها الجدول التالي.

الجدول رقم 7: مقارنة بين الإقتصاد التقليدي والرقمي

المتغير	المسألة	الإقتصاد التقليدي	الإقتصاد الرقمي
الخصائص الاقتصادية العامة	الأسواق	مستقرة	متغيرة
	مضمار التنافس	وطني	كوني
	النموذج المؤسسي	هرمي، بيروقراطي	شبيكي، لزومي
	قابلية التحرك الجغرافي المتاحة	منخفضة	عالية
	التنافس بين المناطق	منخفضة	عالية
الصناعة	تنظيم الإنتاج	إنتاج نمطي	إنتاج مرن
	عوامل الإنتاج الرئيسية	رأس المال / العمالة	الإبتكار / المعرفة
	محركات التقنية الرئيسية	الآلية الميكانيكية	الآلية الرقمية
	مصدر الأفضلية التنافسية	تخفيض الأسعار من خلال إقتصاديات الموازنة	الإبتكار، والنوعية، وقت الوصول إلى السوق والكلفة
	أهمية البحث / الإبتكار	متوسطة	عالية
	العلاقات مع بقية الشركات	العمل على أفراد	التحالفات والتكامل مع الغير
	أهداف السياسة الأولية	توظيف شامل	أجور ودخول عالية
القوى العاملة	المهارات	مهارات الحرفة ذاتها	مهارات واسعة، والتدريب المتقاطع
	التعليم المطلوب	مهارة	التعليم طوال العمر
	علاقات إدارة العمل	علاقة أُنداد	تعاونية
	طبيعة التوظيف	مستقرة	تتسم بالخطورة ونيل الفرص
	علاقة التجارة والأعمال مع الحكومة	فرض الإحتياجات	دعم إبتكارات الشركات ونموها.
الحكومة	المحددات	الأوامر والتحكم	أدوات السوق، والمرونة

المصدر: (حسن مظفر الروز، 2006، صفحة: 134).

10-2- نظم المعلومات المحوسبة

إن الإدارة المعاصرة تعمل في بيئة جديدة أهم ما يميزها التحدي المعلوماتي، وكيف أن تكنولوجيا المعلومات غيرت في وجهات النظر والمفاهيم تجاه الكثير من المفاهيم الإدارية، أهمها نظم المعلومات باعتبارها أهم مجال طبقت فيه تكنولوجيا المعلومات بقوة في عالم الأعمال.

أ- تعريف نظام المعلومات: لم يخص نظام المعلومات بتعريف موحد بين الأخصائيين بهذا المجال، فمنهم من يعرفه " أنه مجموعة من الأنظمة التي تعمل على حجز، تخزين، تحويل (معالجة) وتوزيع (بث) المعطيات. (J.Talbot, 1993, p. :08 & S.Rivond)

كما يعرف بـ: "أنه مجموعة التقنيات والإجراءات التي تسمح للمعلومة بالسريان داخل التنظيم". (Noél equilbey, 2003, p. :347 & Lucboyer)

في حين هناك من يرى أن نظام المعلومات "هو مجموعة منظمة من الموارد، برامج، أشخاص، معطيات، إجراءات، تسمح بالحصول، معالجة، تخزين، إيصال المعلومات في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ، داخل التنظيم". (F.Rowe, 1997, p. :07 & R.Marciniak)

كما هناك من يذهب في تعريفه لنظام المعلومات بشكل أكثر تفصيل، ولكن أحسن هذه التعاريف – حسب رأينا- هو الذي يعرف نظام المعلومات أنه "نظام مستخدم-آلة متكامل يعمل على إنتاج المعلومة لمساعدة الأفراد للقيام بوظائفهم التنفيذية، التسييرية واتخاذ القرار، يستخدم هذا النظام التجهيزات المعلوماتية، والبرمجيات، قواعد البيانات، إجراءات يدوية، ونماذج من أجل التحليل، التخطيط، والمراقبة، واتخاذ القرار". (Peaucelle, 1986, p. :06 & Gordon.B.Daris, Margrethe.h, Ajensta)

من التعريف الأخير نستنتج ما يلي: (Peaucelle, 1986, p. :08 & Gordon.B.Daris, Margrethe.h, Ajensta)

1- نظام مستخدم-آلة: يشير هذا المصطلح من التعريف إلى أن هناك وظائف معينة من الأحسن أن تؤدا من طرف الأفراد، بينما هناك وظائف أخرى من الأحسن أن تؤديها الآلة، فمستخدم نظام المعلومات يمكن أن يكون الشخص المسؤول عن إدخال المعلومات أو أوامر (قواعد) العمل المهمة، كما قد يكون مستخدم مخرجات النظام (معلومات) متخذ القرار أو أي شخص آخر بحاجة إلى معلومات في مجال عمله.

في العديد من الحالات (المشاكل) يضمن التفاعل بين مستخدم-آلة أحسن أداء للنظام حيث يسمح بالإدخال المباشر للبيانات والحصول على رد قوي (استجابة) من طرف الآلة، فالحاسوب هنا قد يكون شخصي أو مركزي متاح للعديد من المستخدمين داخل التنظيم لذا ينبغي على المستخدمين أن تكون لديهم دراية كافية بالحاسوب واستخداماته، فالتفاعل بين الآلة- مستخدم يسمح بمزج قدرات الأفراد مع الخبرات التي يتيحها الحاسوب بحيث يساهم في فعالية أداء الأفراد والتنظيم. (Peaucelle, & Gordon.B.Daris, Margrethe.h, Ajensta) (1986, p. :19)

2- نظام متكامل: وهذا يعني أن نظام المعلومات، يضم مختلف نظم المعلومات داخل التنظيم والتي تعمل في تناسق معين أي عبارة عن كل متكامل فهو يحوي نظم معلومات فرعية: تسويق، موارد بشرية، إنتاج، محاسبة... الخ، فالتكامل هنا يشير إلى الانسجام بين مختلف التجهيزات المختارة في تصميم نظم المعلومات داخل التنظيم بما يسمح بالاتصال معا بقاعدة بيانات مركزية، والعمل بصفة مشتركة وبأسلوب أكثر تفاعلية وبدرجة أعلى من الكفاءة والفعالية، فنظام المعلومات لا يعمل في إنعزالية ولكن كل نظام هو مزود

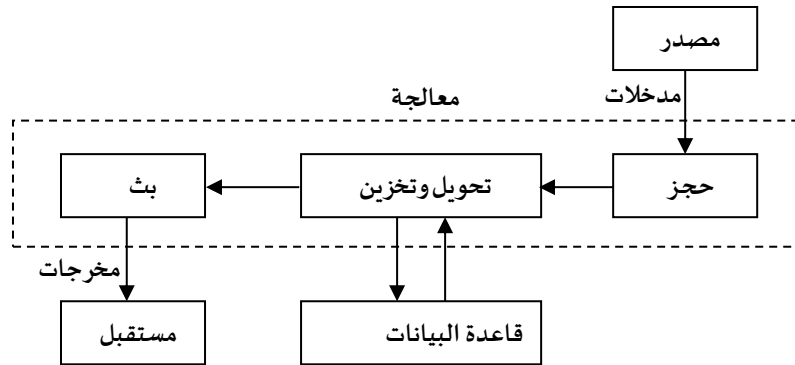
للآخر، فهو المنسق بين مختلف الأجهزة الإدارية للتنظيم حتى يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، ونجاح الإستراتيجية الموضوعة.

3- الحاجة لقاعدة بيانات: الفكرة الأساسية هنا أن أي معلومة داخل النظام لا تضيع ما لم يعتمد حذفها، ولكن تحفظ وتُسَير بطريقة جيدة حتى تؤدي الغرض منها. ولذا هناك مجموعة من البرامج التي تساعد في إدارة المعلومة داخل التنظيم والتي يطلق عليها برامج إدارة قواعد البيانات مثل Oracle، Access... الخ. قد تم عملية حفظ المعلومات في قاعدة بيانات مركزية، أو توزيعها على مختلف الإمكانيات المتوفرة أو المتاحة (حاسوب، أقراص مضغوطة أو مرنة... الخ).

4- استخدام النماذج: إن توفر البيانات الخام أو المخصصة تبقى غير كافية للاعتماد عليها لاتخاذ القرارات بل تحتاج إلى معالجة أكثر بحيث تقدم بشكل يسمح باستغلالها والاعتماد عليها، وبطريقة سهلة ومفيدة من طرف المستخدم. لأجل هذا الغرض تتم معالجة هذه البيانات في أغلب الأحيان بالاعتماد على نماذج معينة تختلف من مجال لآخر، بحيث تسمح بإنتاج معلومات يمكن الوثوق بها كنماذج حساب حد الأمان للمخزون، نماذج تصميم وتسعير المنتجات... إلخ، وفي الأخير نشير إلى أن هذه النماذج تكون فعالة عموما عندما يكون التخاطب بين مستخدم-آلة بطريقة تفاعلية.

يتكون أي نظام معلومات من ثلاثة مراحل أساسية لعمل أي نظام معلومات من إستقبال (المدخلات) أولا، ثم معالجتها وتخزينها (تحويل) ثانيا، وأخيرا عملية بث هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية بها أو التي بحاجة إليها (مخرجات). والشكل الموالي يوضح هذه المراحل والتي لا يخلوا منها أي نظام معلومات كان.

الشكل رقم 24: مراحل عمل نظام المعلومات



المصدر: (J.Talbot, 1993, p. 08 & S.Rivond)

ب- مكونات نظام المعلومات: يتكون نظام المعلومات المعتمد على الحاسب (النظم الحاسوبية) من ثلاثة عناصر أساسية هي: (بختي إبراهيم، 2003 – 2002، الصفحات: 18-20)

1- المكون البشري: يقصد به مجموعة الأفراد العاملين بالأقسام المختلفة بالنظام والذين يعتبرون أساس النظام فبقدر كفاية العاملين به يكمن نجاح هذا النظام، وهم صنفان الإخصائيين والمستخدمون النهائيون. (محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، 1998، الصفحات: 36-37).

أ- الأخصائيون: وهم الأفراد الذين يحللون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات. فالمحللون يقومون بتصميم النظام بالاستناد إلى احتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين، ويقوم المبرمجون

بإعداد البرامج بناء على المواصفات التي يقدمها محلل النظم، ويقوم مشغلو الحاسوب بتشغيل الحواسيب الكبيرة منها والصغيرة.

ب- أما المستخدمون النهائيون: فهم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، ويمكن أن يكونوا مديرين، محاسبين، بائعين، زبائن...الخ.

2- المكون المادي: يقصد به جميع الآلات والأجهزة المكونة للنظام والمتمثلة في الحاسوب ولواحقه أساسا، والتي تستخدم في معالجة البيانات، كما تشمل محطات العمل، الشبكات المعلوماتية، ومختلف التجهيزات ووسائل الاتصال (الهواتف، فاكس، نقال...الخ)، كما يشمل هذا المكون كل العناصر غير المعلوماتية، كالمكاتب، الأماكن المناسبة للعمل وحفظ التجهيزات...الخ.

3- المكون المجرد: ويشمل هذا العنصر كافة البرامج والتعليمات التي تدير النظام، ولا يقصد هنا فقط البرامج التي تدير وتوجه المكونات المادية للحاسوب، ولكنها تشمل أيضا مجموعة التعليمات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات. (محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، 1998، صفحة: 36). وبهذا يمكن النظر إلى هذا المكون وفق ثلاثة محاور أساسية، إثنان يتعلقان بجانب المعلوماتية والآخر بالأفراد.

أ- برمجيات النظم: وهي التي تسمح لنا بإستغلال الحاسوب، والتي يستحيل في غيابها تشغيل الحاسوب وهي تسمى برامج التشغيل مثل: MS DOS، Windows، Unix...الخ.

ب- البرمجيات التطبيقية: وهي برامج يتم من خلالها تنفيذ التطبيقات المختلفة من قبل المستخدم النهائي ومن أمثلتها نظام مراقبة المخزون، نظام الأجور، معالجة النصوص...الخ.

ج- الإجراءات: وهي التوجيهات التشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلتها التوجيهات الخاصة بملء الاستثمارات أو إستخدام حزمة برمجيات معينة.

ج- تصنيف نظم المعلومات: شهدت نظم المعلومات الإدارية تطورات سريعة ومتلاحقة منذ ظهور الحواسيب ودخولها ميدان الأعمال، ولقد أدى هذا التطور إلى ظهور العشرات بل المئات من نظم المعلومات التي يمكن تصنيفها ضمن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، أما على مستوى التنظيم فيمكن ذكر: (محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، 1998، الصفحات: 44-45).

1- نظم المعلومات الإدارية على مستوى الإدارات: وهي غالبا نظم موجهة لخدمة إحدى إدارات التنظيم كإدارة الإنتاج، الموارد البشرية، نظام معلومات الإدارة المالية...الخ.

2- نظم المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة: وتكون موجهة لخدمة المنظمة ككل، وهي غالبا عبارة عن نظم معلومات متكاملة تربط جميع الإدارات والمجالات الوظيفية في المنظمة في نظام واحد.

3- نظم المعلومات الإدارية على مستوى عدة منظمات: وتخدم هذه النظم عدة منظمات يرتبط عملها مع بعضها البعض مثل نظم معلومات الحجز الذي تستخدمه شركات الطيران.

4- كما تصنف نظم المعلومات الإدارية بحسب قطاعات إدارة الأعمال المختلفة: من زراعة، صناعة، تمويل، سياحة (فنادق، مطاعم) وصحة وتعليم (إدارة المدارس) وخدمات حكومية متنوعة كالسجلات المدنية وتسجيل السيارات والمركبات والسجلات العدلية وغيرها.

د-أهمية نظام المعلومات في المؤسسة: إن كل مستوى من المستويات الإدارية داخل التنظيم يتطلب معلومات معينة، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى طبيعة عمل كل مستوى، وهذا صلب وظيفة نظام المعلومات هي توفير هذه المعلومات للأشخاص المعنيين بها في الوقت والمكان المناسبين.

إن معالجة المعلومات نشاط مهم جداً في المجتمعات المعاصرة خاصة في العمل الإداري (المراسلات بأنواعها)، فشق مهم من وقت عمل الفرد متكون من حفظ، بحث، المعالجة اليدوية والحصول على المعلومات، فحوالي 80% من وقت مدراء اليوم (إطارات) يتكون من معالجة المعلومات وإيصالها (الإتصال). (Jean-yves, 2003, p. :05)

1. في المستوى الأعلى (الإستراتيجي): يتم وضع الأهداف وتحديد الإمكانيات الأساسية لتحقيقها، فهذا المستوى معني بالقرارات الأساسية المتعلقة بالأمد الطويل، لذا فإن حاجته للمعلومات أكثر من أي مستوى آخر، فالقرارات التي تتخذ هنا حساسة تتعلق بمصير وحياة التنظيم.

2. أما المستوى الأوسط (مراقبة التسيير): فهو يعني بالقرارات متوسطة الأجل الهدف منها هو ضمان الاستغلال الحسن للمواد بشكل مربح ومثمر. فالقرارات في هذا المستوى تكون أكثر أثراً من المستوى الأدنى التنفيذي وأقل أثراً من المستوى الأعلى.

3. في حين أن المستوى الأدنى (العملي أو التنفيذي): فهو يعني بالأنشطة قصيرة الأجل، وبالتالي فإن قراراته عادة تكون روتينية ومتكررة وسهلة التدابير ومحددة سابقا وبالتالي فالقرارات في هذا المستوى تتخذ بكل سهولة.

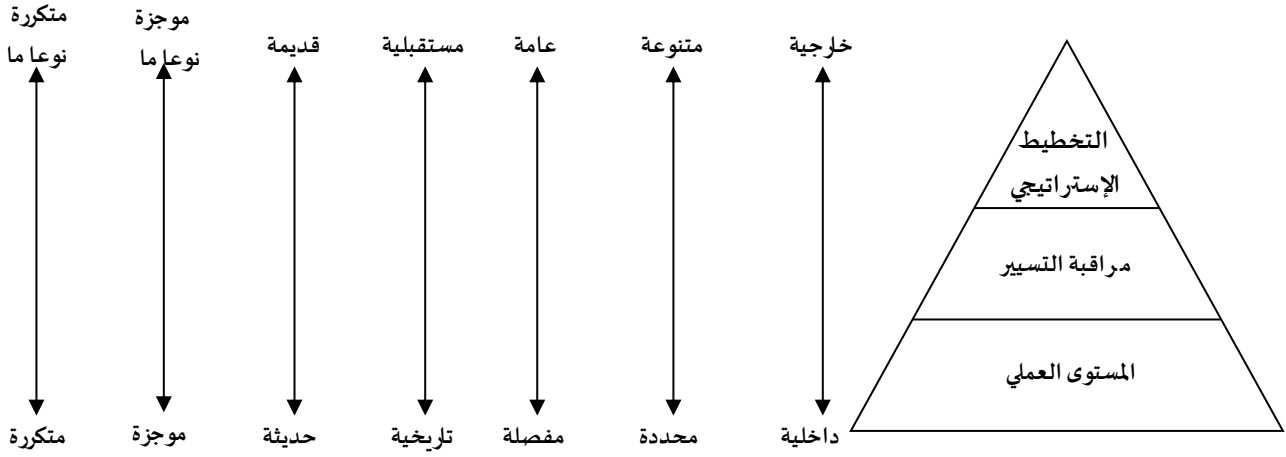
إن هذا التصور للمستويات الإدارية في اتخاذ القرار يوافق إلى حد ما، ما ذهب إليه "H.simon" لنموذج اتخاذ القرارات حيث يضع حدين لها من قرارات مبرمجة وغير مبرمجة.

فالقرارات المبرمجة هي المتكررة والروتينية، لها إجراءات محددة سابقا لتنفيذها ولا تتطلب إعادة النظر في كل مرة. فهذا النوع من المشاكل الإدارية حلولها محددة سابقا وفق إجراءات معينة ومن أمثلة هذه القرارات الفوترة، حساب أجور العمال، المرضى، التغيب وتجديد أثاث المكاتب. (H.Simon, 1980, pp. :40-41)

أما القرارات غير مبرمجة فهي قرارات متعلقة بمشاكل غير روتينية أو جديدة، يواجهها المدير لأول مرة، هذا النوع من المشاكل لا توجد نماذج أو حلول مسبقة لحلها لأنها طرأت لأول مرة أو أن طبيعتها وهيكلها غير محدد جيداً أو معقدة، أحسن مثال على هذا النوع من القرارات هو قيام شركة ما على الاستثمار في سوق غير محدد جيداً أو غير معروف جيداً. (H.Simon, 1980, pp. :40-41)

انطلاقاً من هذا التصنيف للقرارات الإدارية المتخذة فإن طبيعة ومحتوى المعلومات حتما سيتغير إستجابة لإحتياجات متخذي القرارات. والشكل الموالي يعطي صورة واضحة عن مستوى كل القرارات داخل التنظيم، وطبيعة المعلومات التي يحتاج إليها كل مستوى.

الشكل رقم 25 : المستويات الإدارية والمعلومات



المصدر: (Benoit Aubert, 1997, p. :16).

وكما أن طبيعة المعلومة تختلف من مستوى لآخر فإن محتواها كذلك يختلف من وظيفة لأخرى فالمعلومة التي قد تستعمل في التسويق تختلف عن تلك التي تستعمل في الإنتاج، وعن تلك التي يحتاج إليها في وظيفة الموارد البشرية، وهكذا. لهذا تسعى أغلب التنظيمات لوضع نظم معلومات وظيفية معينة تعمل هذه النظم على توفير المعلومات لكل وظيفة داخل التنظيم.

ولهذا فإن النظر إلى نظم المعلومات المحسوبة من منظور إداري، أكثر من مجرد نظام مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، بل تعتبر نظم المعلومات حل تنظيمي وإداري مبني على تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة في البيئة. (سونيا محمد البكري، 1999، صفحة: 17).

لذا فإن تكنولوجيا المعلومات تعتبر أحد الأدوات الهامة المتاحة للمديرين للتكيف والتعامل مع التغيرات فتكنولوجيا المعلومات هي المسؤولة عن تلاحم وتماسك التنظيم كوحدة واحدة. فهي الأداة التي يمكن بواسطتها خلق ورقابة الأنشطة المختلفة للتنظيم. (سونيا محمد البكري، 1999، صفحة: 20).

هـ- أدوار نظام المعلومات: إن نظم المعلومات في واقعها هي نظم متطورة في تطبيقاتها بحيث تواكب التغيرات والمستجدات التي تطرأ على واقع النشاط الإقتصادي وغير الإقتصادي، فهي تستجيب لاحتياجات النشاط الذي توظف فيه، ومن ثم تحرص الدول والمنظمات على حد سواء الرغبة في التفوق على تصميم أفضل نظم المعلومات وليس فقط حيازتها وامتلاكها ولكن بما تساهم به وتقوم به من أدوار يمكن ذكرها كما يلي: (محسن أحمد الخضيري، 2001، الصفحات: 12-14).

- 1- تطوير منشآت الأعمال ورفع إنتاجيتها إلى مستويات قياسية جديدة وفريدة من نوعها تمكن من الوصول إلى أوضاع تنافسية غير مسبوقة؛
- 2- الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار؛
- 3- تحسين القدرة على مواجهة الأزمات والتغلب على المواقف الصعبة وحل المشاكل بما يقلل من الخسائر ويحمي المشروع من تكاليفها الباهظة؛

- 4- تحسين القدرة على التخطيط الفعال وإقامة تنظيم مرن، وتحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة والشفافية الكاملة والوضوح والإفصاح، كما تجعله عالماً محيطاً بكل ما يحدث وجاري، ومستشرفاً لما هو متوقع وقادم؛
 - 5- تحسين القدرة على القيادة وتطوير أساليب التفويض وتنمية الإحساس بالمسؤولية والالتزام والاتصال، وتفعيل استخدام الموارد والقضاء على كافة صور الإسراف والفاقد والضائع؛
 - 6- زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية وروح الفريق المتألق والذي يعمل بشكل جماعي متكامل ومتناسق؛
 - 7- تحقيق المعاشية الفعلية والمعرفة الفردية بما يتم داخل المشروع وخارجه وبما يكفل سرعة التدخل وفورية التواجد في مواقع الأحداث وقدرة التعامل معها والسيطرة عليها.
- ولكي يؤدي نظام المعلومات دوره بكفاءة وفعالية ينبغي أن يتصف بـ: (بختي إبراهيم، 2003 – 2002، صفحة: 18).
- القبول: بمعنى أن ينال رضا كل العاملين، وأن يثقوا فيه ويقتنعوا بفعاليتها؛
 - المرونة: بأن يقبل التعديل والتغيير المفروض من طرف الظروف المحيطة به؛
 - البساطة: أن يكون سهل التعامل والمعالجة؛
 - الاقتصاد: بأن يكون العائد من النظام أكبر من التكاليف المرتبطة به؛
 - الاستمرارية: أن يعمل على تزويد المؤسسة بالمعلومات بصفة مستمرة ودورية.
- و- أهم تحديات نظم المعلومات: إن اكتساب أو تصميم نظم المعلومات واستخدامها في مختلف التطبيقات الإدارية تطرح العديد من العقبات أهمها ما يأتي: (سونيا محمد البكري، 1999، الصفحات: 38-39).
- 1- التحديات الإستراتيجية: أي كيف يمكن أن تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تصميم التنظيم التنافسي الفعال، حيث أن التغيرات الفنية تتسارع وبمعدل متزايد عن قدرة المنظمة.
 - 2- التحديات الخاصة بالاتجاه نحو الكيانات العملاقة: إن النمو المتزايد في التجارة العالمية وظهور الكيانات العملاقة يستدعي وجود نظام للمعلومات يمكن أن يدعم عملية الإنتاج، وبيع السلع والخدمات في عدة بلاد مختلفة.
 - 3- تحدي بناء هيكل معلومات: أي كيف يمكن للمنظمات أن تطور هيكل المعلومات الذي يدعم الأهداف المسطرة، فبعض المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب نقص كفاءة نظم المعلومات، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التطورات الحاصلة تفرض سرعة التغير ودوامه لأجل البقاء والتأقلم مع ما يحدث وهذا تحدي عدم وجود نظام معلومات واحد مثالي لكل مكان وزمان.
 - 4- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: لقد أدى تطوير الحاسبات الآلية ذات القوة الهائلة والتكلفة المنخفضة أن تتطلب وجود نظم إدارية وتنظيمية تواكبها، فاستخدام نظم المعلومات في التصميم وإنتاج وتسليم وصيانة المنتجات والخدمات من الضروري أن يكون الاستثمار فيها ذو عائد اقتصادي، وبينما هناك ضرورة للتعرف على تكلفة وعوائد هيكل نظم المعلومات في التنظيم فمن الضروري ملاحظة تكلفة التغير في النواحي التنظيمية المصاحبة لإدخال نظم المعلومات.

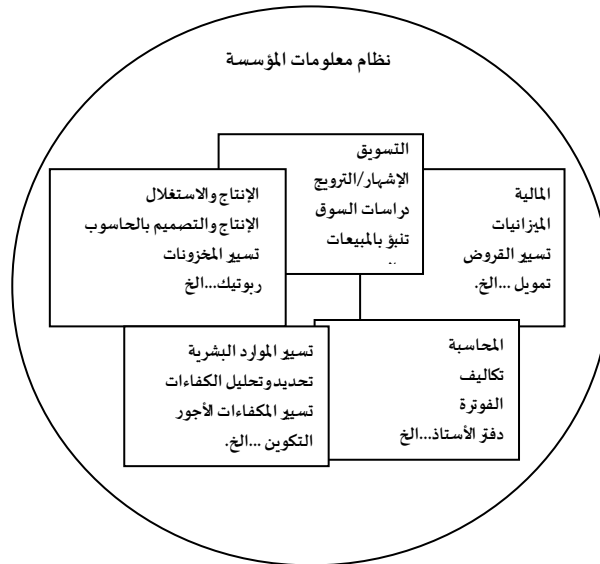
5- تحدي المسؤولية والرقابة: إن نظم المعلومات تلعب دورًا حيويًا في حياة المنظمات وبالتالي لابد أن تؤخذ الخطوات الضرورية للتأكد من صحتها ومدى الاعتماد عليها، وضمان سريتها، ولقد ثبت أن النظم التي لا تؤدي الغرض منها تمثل كارثة على أي تنظيم.

ز- نظم المعلومات الوظيفية: إن أنظمة المعلومات هي وليدة تلاقي كل من نظرية التنظيم وتكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها أنظمة الكمبيوتر (أنظمة برامج ومكونات)، والعلوم السلوكية، وبحوث العمليات، والأساليب الكمية وتطبيقاتها في ميدان الأعمال. (سعد غالب ياسين، 1998، صفحة: 47).

ونتيجة للتطور التكنولوجي في التجهيزات والبرمجيات تطورت تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة باتجاه الاستفادة من البيانات التي يتم إلحاقها وتجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات واستخدامها لإنتاج مجموعة واسعة من التقارير الإدارية التي يمكن (بواسطتها) أن تساعد المديرين في عمليات الضبط والرقابة الإدارية، وظهرت نتيجة لذلك نظم معلومات للأفراد (موارد بشرية)، الإنتاج، التسويق، المالية، وغيرها، ولقد أطلق على هذه النظم نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الوظيفية ونظم التقارير الإدارية. (محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو، 1998، صفحة: 54).

إن وظيفة هذه النظم هي تزويد مختلف مصالح التنظيم بالمعلومات المناسبة، لكن هذا لا يعني أن هذه النظم تعمل متفرقة ولكن بالعكس من ذلك فحتى يؤدي نظام المعلومات ثماره يجب أن تعمل هذه النظم في نسق معين وانسجام تامين والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 26: نظم المعلومات الوظيفية



المصدر: (Benoit Aubert, 1997, p. :24).

تلي نظم المعلومات الوظيفية إحتياج مختلف الوظائف المتواجدة بالمؤسسة من المعلومات التي يحتاجونها في إتخاذ قراراتهم وبالتالي نجد نظم معلومات بعدد الوظائف المتواجدة بالمؤسسة فنجد نظام معلومات خاصة بكل وظيفة: نظام معلومات التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، نظم المعلومات المتقدمة (الذكاء الاصطناعي أو النظم الخبيرة) ... إلخ

ح- إنعكاسات نظم المعلومات المحوسبة على المؤسسة: رأينا فيما سبق أن لنظام المعلومات دورًا أساسيًا داخل التنظيم خاصة وأنه يعمل على توفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرار وحسن سيرها داخل التنظيم؛ وكيف أنها ساعدت على أتمتة مختلف المهام الروتينية.

ثم تطرقنا بعد ذلك للذكاء الاصطناعي وكيف أنه يعمل على أتمتة الذكاء البشري أو إعطاء الآلة خاصية الذكاء البشري، أما في هذا المطلب سوف نرى كيف أثرت نظم المعلومات على التنظيم وذلك وفق العناصر التالية: تخفيض التكلفة، خلق القيمة المضافة، إعادة تنظيم العمليات، تغيير في هيكل التنظيم

1- تخفيض التكاليف: وهذا كان بمثابة حافز للمؤسسة في تطوير نظم معلوماتها بداية من الثمانينات، هذا يترجم ويلاحظ من خلال تألية المهام اليومية (الروتينية) بهدف تقليل حجم العمالة مع تحسين العمليات وجودتها خاصة في بعض الميادين، كالمحاسبة، تسيير المخزونات، إدارة المبيعات... الخ. فالنظم المحوسبة تقوم بكل هذه الأعمال بواسطة شخص واحد (M.Hélène Delmond, Y.Petit, J.MGantier, 2003, p. 116)، حيث تسمح النظم الحديثة بـ:

أ- تقليل استخدام الورق، وهذا من شأنه تقليل استهلاك هذه المادة والتكاليف المتعلقة بها من ملصقات، إعداد الميزانيات، سجلات... الخ، كما لا ننسى التكاليف المتعلقة كذلك بحفظها والمساحة التي تشغلها، أما النظم الحديثة وبالا اعتماد على قواعد البيانات والذاكرات الثانوية أمكن تخزين ملايين المعلومات، على مساحة لا تتجاوز راحة كف اليد وبزمن وتكلفة قياسيين؛

ب- تقليص وقت تداول المعلومات، بحيث سمحت تكنولوجيا المعلومات بنقل عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جدا، وبسرعة تعادل سرعة الضوء وهذا سيساعد على جودة وسرعة القرارات المتخذة؛

ج- تقليل من الحركة والانتقال داخل التنظيم من مكتب لآخر، وهذا ما من شأنه ربح هذا الوقت في أداء أعمال أخرى ذات أهمية أكبر، فأى عامل وإنطلاقا من مكتبه الشخصي يمكنه الانتقال من مكتب لآخر بطريقة إلكترونية عن طريق الشبكات؛

د- لقد سمحت النظم الحديثة باستيعاب وتخزين حجم كبير من المعلومات وهذا ما من شأنه الاستفادة من الخبرات السابقة، وتفادي الوقوع في نفس الأخطاء، خاصة في عملية الإبداع والتطوير وهذا ما يساعد على تقليص الفترة بين وجود الفكرة وتجسيدها على أرضية الواقع.

2- خلق القيمة المضافة: لقد أدركت العديد من المؤسسات (خاصة المبدعة) أن نظام المعلومات هو بمثابة مورد استراتيجي دائم يسمح لها برفع القيمة المضافة من خلال الزبائن، فعن طريق نظم المعلومات الحديثة تنتقل المعلومة داخل التنظيم بسلاسة ودون تشويه حتى تصل إلى الأفراد المبدعين مما يعملون على ترجمة هذه المعلومات (أفكار الزبائن وآرائهم) في شكل منتجات تسمح بتلبية حاجياتهم، كما تسمح نظم المعلومات بتفعيل عملية الرقابة على الموارد وبهذا تساعد على حسن استغلالها. (M.Hélène Delmond, Y.Petit, J.MGantier, 2003, p. 118)

3- إعادة تنظيم العمليات: لقد أدت نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب إلى إعادة تشكيل جذري للعمليات والإجراءات أو بما أصبح يعرف بإعادة الهندسة، والتي تعتمد على التركيز المكثف لاستخدام

تكنولوجيا المعلومات وأهم التطورات الحاصلة فيها بما يسمح ويسهل أداء العمليات، ومن ثم تخفيض زمن الأداء والتكلفة وزيادة الإنتاجية، وتطوير وتحسين جودة الأداء، (نبيل مرسي خليل، 1995، صفحة: 143). هذا التغيير الجذري للعمليات والمهن يتمحور حول ثلاث متغيرات أساسية: (M.Hélène Delmond, Y.Petit, J.MGantier, 2003, (p. :118

1- تغيير أدوات العمل؛

2- تغيير الإجراءات المتخذة من طرف المستخدمين؛

3- تغيير مهن المستخدمين.

3- تغيير في هيكل التنظيم: لقد سمحت تكنولوجيا المعلومات بتنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة داخل التنظيم مع بعضها البعض، وهذا ما من شأنه تقليص أو الاستغناء عن بعض الإدارات التنسيقية، أو بما يعرف بتقليص المستويات الإدارية، "Down Sizing" فالهياكل التنظيمية اليوم لم تعد تلك الهياكل الهرمية بل أصبحت هياكل مفرطحة شبكية، هذا النمط الجديد في تنظيم الأعمال أوجد كذلك فلسفة في تنظيم أعمالنا وأمورنا والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 8: أهم الفروقات بين التنظيم الكلاسيكي والإلكتروني

بيان	تنظيم التسعينات	التنظيم الإلكتروني
الهيكل التنظيمي	هرمي	شبيكي، هيكل مرن سهل التعديل
نمط القيادة	المسؤولون يقررون ويفرضون التغيير على الآخرين	كل فرد قائد وقادر على خلق نمط التغيير
التنسيق	داخلي	تأثير خارجي
المعارف	مركزة على العمليات الداخلية	مركزة على الزبون
الشراكة	لأجل تكملة الكفاءات الناقصة	مع الزبائن، المنافسين، الموردين، تنازل عن الأنشطة غير الإستراتيجية (المناولة)
الإدارة	موجهة نحو الداخل "فوق-أعلى"	موجهة نحو الداخل والخارج معاً

المصدر: Guy Hervier, le commerce électronique, P204

3-10- إدارة الجودة

يعتبر مفهوم الجودة باب بحث كبير لا يمكنه حصره في جزئية من خلال هذا العمل، لهذا سنركز على الأسلوبين هما الأسلوب الياباني في إدارتها من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك لنجاحه الباهر الذي حققه، والأسلوب الثاني والذي يعكس النظام الغربي في إدارتها من خلال الأيزو.

أ- مفهوم الجودة: عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة. (سلمان زبدان، بدون سنة، صفحة: 117).

كما تعرف كذلك بأنها: "الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئات، فهي تمثل تلك المواصفات التي يمكن إضافتها للمنتجات أو الخدمات بحيث تكون قادرة على تحقيق التميز والملائمة وذلك بالإستناد على مجموعة من المعايير (كالأداء، والسعر المقبول، والأمان، والتوافق،

والموثوقية، والاعتمادية، والقابلية للإستعمال)، في تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن." (وحيد بن عدة، 2023/2022، صفحة: 09).

وعليه مفهوم الجودة يشير إلى التركيز على العناصر التالية في السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة: (سلمان زيدان، بدون سنة، الصفحات: 116-117).

- (1)- الجودة: درجة تفضيل، لذا تعد مرادفا للرفاهية والتميز.
 - (2)- الجودة: المطابقة للإستعمال، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل وبما يحقق الأمان للعاملين والمستهلك أو الزبون، بالإضافة لعنصر السعر والتسليم.
 - (3)- الجودة: المطابقة مع المتطلبات، أي أن المنتج أو الخدمة يشبع كل متطلبات المستهلك.
 - (4)- الجودة: التركيز على الزبون، بدراسة أذواقه وتلبية حاجاته الظاهرية والضمنية.
- ب- تكاليف عدم الإلتزام بالجودة: أثبتت العديد من الدراسات أن غياب الجودة يكلف المؤسسة كثيراً، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي: (محمد داود، 2020، الصفحات: 115-116).

1- التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة مشاكل الجودة، التي يتم إكتشافها قبل بيع المنتج أو قبل تقديم الخدمة إلى المستهلك، مثال ذلك، تكلفة البضائع تامة الصنع غير المطابقة للمعايير المحددة، كذلك السلع التي يجب إتلافها أو إعادة تصنيعها. هذا بالإضافة إلى مشاكل الإنتاج العديدة الأخرى التي تكتشف قبل بيعها إلى المستهلك.

وفي مجال تقديم الخدمات، وجد أن المصارف تتحمل تكلفة عالية بسبب كشف حسابات غير واضحة قبل إرسالها للعملاء، إضافة إلى تكلفة الأوراق في آلات الطباعة، وتكلفة ضياع كشوفات ومستندات أثناء إنتقالها من قسم إلى آخر. وتكلفة تعطيل الأجهزة المستخدمة (كأجهزة الحاسوب) وما تسببه من تأخير في الخدمة اللازمة بالوقت المناسب.

2- التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن إنزعاج العميل، وفقدان الثقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة. وقد يترتب على ذلك مشاكل أخرى كالمطالبة بالتعويضات أو تقديم الشكاوى. أن العميل غير الراضي عن الخدمة المقدمة ينقل شكواه إلى ما لا يقل عن (25) شخصاً آخر.

3- تكاليف التقييم أو التقدير، وهي التكاليف الخاصة بالتفتيش والبحث عن أسباب تدني النوعية، وتشمل أيضاً تكلفة الاختبار اللازم لتصحيح الأخطاء. وفي المقابل فإن تكاليف الجودة الشاملة تتمثل فيما تتحمله المنظمة لمنع حصول التلف أو لعدم مطابقة المواصفات، ولإعادة تصميم النظام وتحسين العمليات.

ج- أهمية الجودة: للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو المؤسسة أو الإقتصاد

الوطني، كما يأتي بيانه: (وحيد بن عدة، 2023/2022، الصفحات: 09-10).

1. سمعة المنظمة Company Reputation: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة، فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة فيجب على المنظمة تحسينها من أجل كسب الشهرة والسمعة الواسعة، والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتهي إليه المنظمة.

2. المسؤولية القانونية للجودة Product Responsibility: تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3. المنافسة العالمية Global Competition: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعمولة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الإقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

4. حماية الزبون Consumer Protection: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جدوى المواصفات الموضوعة أدى ذلك إلى ظهور جمعيات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.

5. التكاليف وحصة السوق Costs And Market Share: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الماكينات والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل في الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

د- أهداف الجودة: فلسفة الجودة داخل أي مؤسسة تمكن من تحقيق الأهداف التالية والتي تنعكس بالإيجاب على المجتمع والإقتصاد ككل. أهم هذه الأهداف هي: (وحيد بن عدة، 2023/2022، صفحة: 10).

1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2 - إختصار وقت إنجاز المهمات: من خلال تبسيط الإجراءات المتعلقة بالعمل ومراقبتها دورياً.

3 - رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

4 - تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

5 - تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.

ثانياً- أسلوب إدارة الجودة الشاملة: تعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية، وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه.

وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، وهي "كلية" لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة. (محمد داود، 2020، صفحة: 111).

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، إذ إنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية... الخ بحيث إنها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلائم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو الخدمة في المكان والزمان المناسبين. (خضير كاظم حمود، بدون سنة، صفحة: 74).

يركز أسلوب إدارة الجودة الشاملة على أربع عناصر أساسية هي: (محمد داود، 2020، صفحة: 116).

- التركيز على العميل Customer Focus؛

- مشاركة الأفراد People Involvement؛

- التحسين المستمر للعملية Continuous process Improvement؛

- استخدام الفرق بناء الفرق 4- (Team Building) The Use of Teams

وهناك من ميز بين ثلاثة جوانب في معنى الجودة الشاملة، وهي جودة التصميم (Disignquality) وجودة الأداء (Performance) وجودة المخرج (Quality Output) وحدد معنى جودة التصميم بأنها تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وحدد جودة الأداء بأنها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج تعني الحصول على منتج أو الخدمات وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة. (سلمان زيدان، بدون سنة، صفحة: 108).

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلمي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الإتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري بـ (TQM). (خضير كاظم حمود، بدون سنة، صفحة: 72).

ب- أهمية إدارة الجودة الشاملة: ويبرز ذلك من خلال:

(1)- إنحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها؛

(2)- تقليص تكاليف النوعية؛

(3)- زيادة الحصة السوقية؛

(4)- تقليص الحوادث والشكاوى؛

(5)- زيادة رضا العميل؛

(6)- زيادة الكفاءة؛

(7)- زيادة الإنتاجية والربحية المحققة؛

(8)- تحقيق منافع ووفرات متعددة؛

(9)- المشاركة الفعالة.

ثالثاً - نظام الأيزو* ISO:

أ- تعريف نظام الأيزو: إن الأيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي تدل على الآتي: (سلمان زيدان، بدون سنة، صفحة: 262).

أولاً: تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.

ثانياً: تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.

ثالثاً: وضع المعايير والأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي. ويتضح أن المواصفات تعتبر بمثابة معيار للتفاهم، وهي لغة مشتركة يتم الاحتكام إليها، وتعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة والإرتقاء بالتصنيع إلى مستويات عليا، بالإضافة إلى كونها قاعدة للمقارنة بين المنتجات المتماثلة.

وبشكل عام تعرف المواصفة بأنها عبارة عن وثيقة مكتوبة تحتوي على وصف دقيق للمادة أو السلعة سواء كانت أولية أو وسيلة أو منتجاً نهائياً من أجل أن تكون صالحة للاستعمال وبما يؤدي إلى تلبية الأغراض التي وضعت من أجلها. وبقدر تعلق الأيزو بالجوانب الإدارية والاقتصادية فإن سلسلة المواصفات ISO 9000 تتسم في كونها ترتبط بمشاكل إدارة تأكيد الجودة التي هي مواصفات إدارية تنصب على النظام الإداري، أي أنها ليست مواصفات فنية ولا تتعلق بجودة المنتج، ولكنها تبحث في كفاءة النظام ومدى التطور الذي يحققه، ويمكن أن يصلح لمنظمات مختلفة، وأن المنظمة أو المنشأة التي تحصل على أي من شهادات المطابقة 9000 ISO سوف تحظى بالثقة والأمان في نظام الجودة المعتمدة من قبلها، ومن هنا تسعى مختلف المنظمات إلى إظهار أن لديها نظاماً للزبون والإدارة على درجة عالية من الكفاءة والجودة تنعكس آثاره بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة منتجاتها وخدماتها. إن الحصول على شهادة المواصفات العالمية ISO 9000 لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً، ولأن إدارة الجودة الشاملة TQM عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز (ISO) على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها، ومن ذلك نستنتج أن الأيزو ضرورية لتحقيق TQM ولكنها ليست بديلاً عنها. (سلمان زيدان، بدون سنة، الصفحات: 262-263).

منذ إنشاء المنظمة الدولية للقياس بجنييف "ISO" سنة 1947 ولغاية سنة 1998، أصدرت 10900 مواصفة في المجالات الآتية: الهندسة الميكانيكية، المواد الكيميائية الأساسية، المواد غير المعدنية، الفلزات والمعادن، ومعالجة المعلومات والتصوير، والزراعة والبناء والتكنولوجيات الخاصة، والصحة، والطب، والبيئة والتغليف والتوزيع، وأصدرت ISO ضمن المواصفات السابقتين سلسلتين هما "ISO 9000" لإدارة الجودة، و"ISO 14000" لإدارة البيئة. وتعمل في إعداد المواصفات 900 لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي 800 مواصفة قياسية كل عام، وتم اعتماد حالياً أكثر من 51 دولة في العالم مواصفات أنظمة إدارة الجودة كمواصفات وطنية منها دول الاتحاد الأوروبي واليابان والولايات المتحدة وغيرها. (مصطفى يوسف كافي، 2014، الصفحات: 18-19).

* إختصار International Standardization Organization منظمة المقاييس العالمية.

خلال مؤتمر ستوكهولم الذي انعقد عام 1982 الذي اهتم بقضايا البيئة وتأثيرها على صحة الإنسان تم إيجاد ارتباط أساسي بين المؤسسات والبيئة وبشكل خاص على المستوى العالمي، وفي سنة 1987 تم استحداث مفوضية مستقلة للبيئة باسم الهيئة العالمية للبيئة والتنمية " تناولت التنمية المستدامة، الإدارة البيئية الفعالة، وفي عام 1990 نظم المؤتمر العالمي الصناعي الثاني عن الإدارة البيئية تناول القضايا البيئية والمخاطر التي تواجهها، وهو ما تم التأكيد عليه في قمة ريو دي جانيرو (Rio de Janeiro) عام 1992 إذ اعتبرت أن العمليات الإنتاجية غير المخططة بيئياً والاستخدام غير الرشيد للموارد الطبيعية هي السبب الرئيس لتدهور البيئة وخلال نفس السنة عقد مؤتمر الأرض وأنشأ مجلس أعمال التنمية المستدامة لوضع مواصفات سلسلة الإيزو ISO للمواصفات والمقاييس الخاصة بالإدارة البيئية ونظمها، وأعتبرت هذه القمة كنقطة تحول هامة لمعالجة قضايا البيئة وبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية وعلى إثره قامت المنظمة العالمية للمقاييس بإصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة ISO14000 سنة 1996 والتي ساهمت في تحسين الأداء البيئي وتسهيل حرية التجارة الدولية وحماية البيئة، ومن الأهداف التي كانت وراء تقديم طريقة مشتركة لنظام الإدارة البيئية على المستوى الدولي. (مصطفى يوسف كافي، 2013، الصفحات 176-177).

ب- المستلزمات الأساسية للحصول على شهادة ISO 9000 وتعديلاتها: من أجل الحصول على شهادة ISO 9000 لا بد أن تتوفر مجموعة من المستلزمات الإدارية والفكرية والفنية، يمكن إجمالها على النحو التالي: (سلمان زيدان، بدون سنة، الصفحات 273-275).

- (1)- أن تكون الإدارة العليا بالمنظمة مؤمنة بشكل كامل بالجودة مع إتمادها منهج عمل واضح وتحملها كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- (2)- وجود نظم متكامل ومحدد لتنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجودة حيث يعمم على الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة مع وضع إجراءات خاصة لمتابعة النظام المذكور.
- (3)- وجود مجموعة من الأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بأساليب التعاقد، ضمن مخطط عام، وتُخصص لكل بنود التعاقد، وعلى اختلاف أنواع البنود.
- (4)- إتماد إدارة تعني بالتصاميم وتشمل أقسام التخطيط والتصميم والتطوير وتضم مستلزمات بشرية ومادية كاملة ودقيقة وأنظمة تقنية مساعدة.
- (5)- ضرورة وجود إدارة متخصصة بأعمال التوثيق تقوم بأعمال تصديق وتأمين الوثائق وإجراء أية عمليات ضرورية لتبديل أو لتعديل الوثائق إن استلزم الأمر.
- (6)- وجود دائرة مشتريات تحتفظ بمعلومات عن البائعين المجهزين والمتعاقدين الثانويين ومعلومات عن كافة بنود المشتريات مع توثيق المنتجات المشتراة ومواصفاتها.
- (7)- وجود أقسام للسيطرة على عمليات الإنتاج وفي مختلف المراحل الدقيقة.
- (8)- تحديد جهاز مكلف بالتفتيش أو الفحص في إطار دائرة أو أشخاص متخصصين، وذلك أثناء استلام مدخلات الإنتاج أو خلال عمليات الإنتاج أو في مرحلة الإنتاج الجاهز، وكذلك في مرحلة ما قبل التسويق مع إتماد سجلات لأجل توثيق كل المراحل السابقة.

(9)- يتم إجراء تفتيش ومعاينة للأجهزة والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية بشكل دوري وفق شروط محددة.

(10)- وجود آلية السيطرة على المنتجات غير المطابقة لمواصفات الجودة خلال عمليات الإنتاج وأساليب إيقاف الإنتاج، مع تعديل وتقويم العمليات الإنتاجية والتعامل مع السلع غير المطابقة للمواصفات.

(11)- توفير ترتيبات واضحة لعمليات التصحيح للإنتاج بعد تحديد السلبات إن وجدت.

(12)- اعتماد نظام معين للنشاطات المرتبطة بالمناولة والخزن والتعبئة والتداول مع وجود سجلات توثيقية بذلك.

(13)- اعتماد نظام للمراقبة الداخلية للجودة.

(14)- توثيق العمليات الخاصة بالسيطرة وضمان الجودة.

(15)- اعتماد ترتيبات معينة لتدريب العاملين في أقسام الجودة.

(16)- وجود نظام واضح للخدمات ما بعد البيع.

(17)- وجود نظام واضح للتعامل مع التقنيات والعلوم الإحصائية ذات العلاقة لضمان الجودة ومراقبتها.

ج- فوائد وغايات تطبيق مواصفات نظام إدارة الجودة: بشكل عام يمكن إجمال أهم الفوائد والغايات الكامنة وراء تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9000 فيما يلي: (سلمان زيدان، بدون سنة، الصفحات: 277-279).

1- تعزيز وتوطيد الثقة بالسلع والبضائع والخدمات المطروحة من قبل المنظمة، وبما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا والقناعة لدى المستهلك.

2- إن المنظمات الإنتاجية والخدمية التي تحصل على شهادة ISO تكسب ميزة تنافسية تتميز بها على المنظمات الأخرى.

3- تقديم إنطباعات وتصورات واضحة للمستهلك بأن المنظمة تتبع خطوات إيجابية التحسين الجودة.

4- تحصل المنظمة على تسهيلات كبيرة في مجال إزالة الحواجز أمامها عند تصدير أو تسويق منتجاتها خارج البلد، يضاف إلى ذلك الدخول في أسواق عالمية جديدة.

5- بسبب زيادة ثقة المستهلك في جودة إنتاج المنظمة، فإن الحصة السوقية سوف تزداد.

6- رفع مستوى الكفاءة للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة حالات عدم التطابق وإنحراف التوعية.

7- تقليل نسب الفاقد والتالف والمرتجعات ورفع مستوى الأداء للعاملين من خلال التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة في الجودة وينسحب ذلك في النهاية على تدني مستويات الكلف.

8- إن تطبيق سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 يساعد إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الحازمة المتعلقة بالجودة وتحسينها.

- 9- ضبط وتطوير عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية والإبتعاد عن القرارات الفردية والإرتجالية.
 - 10- رفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل وتعزيز شعور الانتماء للمنظمة وتحفيزهم نحو أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات المواصفة.
 - 11- إنتظام العمل وإنسيابية العملية الإنتاجية بشكل جيد، وبالتالي ضمان تسليم البضائع والسلع في الوقت المحدد.
 - 12- زيادة حجم المبيعات وبالتالي رفع مستوى الأرباح والإيرادات المتحققة، يُعزى بالدرجة الأساس إلى تحسين العمليات الإنتاجية وتدني مستوى التكاليف.
 - 13- إعتداد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 كبرنامج راسخ للنمو والتطور باعتبارها نظام عمل وليس شعاراً.
 - 14- إن إعتداد سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 يمنح المنظمة القدرة على تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى والحصول على النتائج الصحيحة.
 - 15- إيجاد الحلول للمشاكل الإنتاجية والتسويقية والإدارية وغيرها بشكل يمنع تكرارها.
 - 16- يمنح العاملون الكفاءة والقدرة على تشخيص الأخطاء ومن ثم ضبط العمليات الإنتاجية التي تؤدي من قبلهم.
 - 17- ضمان إنسيابية العمليات الإنتاجية وتدنية التوقعات إلى أقل عدد ممكن.
 - 18- خفض مستويات وتكاليف الإدامة والصيانة.
- د- العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM: إن البحث في العلاقة بين أنظمة إدارة الجودة المعروفة باسم ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة TQM تبدأ من دراسة ما توصلت إليه اللجنة الفنية TC/176 ISO التحليل المعمق والمتكامل الأساسيات مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث إختارت اللجنة المذكورة ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة TQM تعكس أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، حتى أصبحت هذه المبادئ فيما بعد، أساساً مهماً تم الاستناد إليه عند إجراء التغييرات في سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000، والمبادئ هي: (سلمان زيدان، بدون سنة، الصفحات: 279-281).
- 1- التأكيد على المستهلك Customer Focus، 2- التأكيد على القيادة Leadership focus، 3- مشاركة العاملين Involvement of People، 4- مدخل العملية Process Approachs، 5- إعتداد مدخل النظم في الإدارة System Approach to Management، 6- إعتداد مبدأ التحسين المستمر Continual Improvement، 7- إعتداد مدخل الحقائق في إتخاذ القرار Facual Approach to Decision Making مستنده على معلومات حقيقة، 8- إعتداد علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين Relationships Mutually Beneficial Supplier.
- إن المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة ISO 9000 تستطيع أن تبني فلسفة لإدارة الجودة الشاملة TQM من خلال التركيز على المستهلك ومشاركة العاملين والتحسين المستمر، وقد أدرك هذه الحقيقة الكثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة صناعياً.

10-4- التنمية المستدامة

أ- مفهوم التنمية المستدامة: يطلق على التنمية المستدامة اسم التنمية المتواصلة أو المستمرة" ولعل السبب في ذلك يرجع الى اختلاف الترجمات العربية لمصطلح "Sustainable Development" (تنمية مطردة - قابله للإطراد - قابله للإدامة - مستمرة - قابله للإستمرار - مستديمة - متواصلة واخيراً مستدامة) وجميعها يستند الى مبدأ واحد وهو الاستغلال الامثل للموارد والثروات بطريقه لا تفسد قدرات الموارد الطبيعية لتستفيد منها الاجيال القادمة. (حامد الريفي، 2015، صفحة: 257).

إن التنمية المستديمة هي خطوة ضرورية لتجاوز التدهور البيئي والمأزق التنموي العميق في العالم المعاصر. إذ أن مستقبل العالم أصبح مرتبطاً بالتخطيط لتنمية دائمة ومتواصلة ومتجددة تلي احتياجات الحاضر دون أن تضحي بمتطلبات المستقبل، وبالتالي فهي التنمية التي تنطلق من هذه المبادئ وتحقق التوازن بين التنمية والبيئة، وبين الإنتاج والاستهلاك، وبين قدرة البيئة على العطاء وقدرتها على التحمل. (زيدان محمد الرماني، 2003، صفحة: 35).

كما عرفت في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية 1987 (هيئة ترونتلاند للتنمية المستدامة): حسب هذه الهيئة فإن التنمية المستدامة هي التي تلي احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتها الخاصة. وهذا التعريف يقودنا إلى معنيين مختلفين تماماً: (مصطفى يوسف كافي، 2013، الصفحات: 82-83).

1- إن مخزون رأس المال الطبيعي يمكن أن يبقى سليماً للأجيال القادمة. وبمعنى آخر نضوب الموارد غير المتجددة يجب أن يتوقف من أجل ألا يكون هناك المزيد من النضوب في رأس المال الطبيعي.

2- إن إجمالي رأس المال المصنع والطبيعي يجب ألا ينخفض بين جيل وآخر. وبمعنى آخر فيمكن أن يكون هناك علاقة معادلة بين رأس المال الاصطناعي ورأس المال الطبيعي وأن نضوب رأس المال الطبيعي مبرر طالما أن هناك استثمار في البدائل الطبيعية أو الاصطناعية بشكل يحافظ على المخزون الإجمالي إلا أن هذا التفسير يتضمن بعض الإشكاليات، حيث أن هناك بعض الأصول التي لا يمكن استبدالها بأصول أخرى مثل طبقة الأوزون وبر الأصناف كحماية المساقط المائية في الغابات المدارية.

هذه أهم الاستخدامات المتعددة للتنمية المستديمة والتي تبرز أهم السمات المميزة للتنمية المستديمة، على النحو التالي: (زيدان محمد الرماني، 2003، الصفحات: 37-38).

(1)- التنمية المستديمة تختلف عن أشكال التنمية الأخرى، في كونها أشد تداخلاً وأكثر تعقيداً وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو إجتماعي في التنمية.

(2)- التنمية المستديمة تتوجه أساساً إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقراً في المجتمع، وتسعى إلى الحد من تفاقم ظاهرة الفقر في العالم.

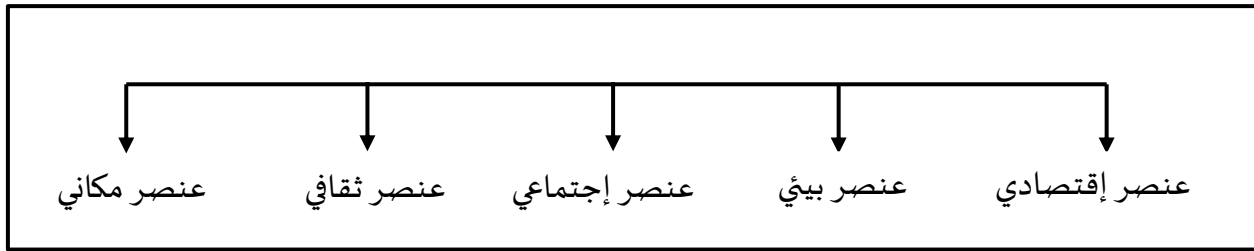
(3)- للتنمية المستديمة بعد نوعي يتعلق بتطوير الجوانب الروحية والثقافية والإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.

(4)- لا يمكن في حالة التنمية المستديمة فصل عناصرها وقياس مؤشراتها، لشدة تداخل الأبعاد الكمية والنوعية.

ب- عناصر التنمية المستدامة: لخصها تقرير برونتلاند G.H.Brundtland في النقاط التالية: (حامد الريفي، 2015، صفحة: 253).

- 1 - عنصر إقتصادي: ويعني تحقيق النمو الاقتصادي والتوزيع العادل للموارد والثروة؛
- 2- عنصر بيئي: بالمحافظة على البيئة وحمايتها.
- 3- عنصر إجتماعي: بتحقيق تنمية إجتماعية بين مختلف طبقات المجتمع.
- 4- عنصر ثقافي: بإحترام التنوع الثقافي في المجتمع.
- 5- . عنصر مكاني: بخلق نوع من التوازن بين الحضر والريف والتهيئة العمرانية.

الشكل رقم 27: عناصر التنمية المستدام: حسب تقرير برونتلاند G.H.Brundtland



المصدر: (حامد الريفي، 2015، صفحة: 253).

ج- أبعاد التنمية المستدامة: يمكن الإشارة هنا إلى ثلاثة أبعاد حاسمة ومتفاعلة وهي: (مصطفى يوسف كافي، 2013، الصفحات: 93-97).

1- البعد الاقتصادي: باعتبار الاقتصاد هو محرك التنمية إلا أنه لا يمكن بناء هذه التنمية دون موارد طبيعية وبشرية. ولهذا جاء تصور للتنمية المستدامة بإدخال التكاليف البيئية والاجتماعية في الحسابات الاقتصادية، أي أن التنمية الاقتصادية أصبحت تأخذ في م الاعتبار المتغيرات البيئية (نظام الإدارة البيئية، التقييم النقدي لأضرار البيئية الخ) والمتغيرات الاجتماعية الحق في السكن... وذلك من أجل التخلص من الأساليب التنموية السابقة للاقتصاد المصنع التي كانت تحقق الرفاه الاقتصادي حاملة معها الكوارث الطبيعية والبشرية نتيجة التلوث البيئي.

2- البعد البيئي: تعتبر البيئة من الشروط الأساسية والضرورية لوجود نشاط بشري والحفاظ على الوسط البيئي والحيوي ونقله سليماً للأجيال القادمة.

3- البعد الاجتماعي: يتحدد البعد الاجتماعي للتنمية المتواصلة في:

- الإنصاف بين الأفراد والأمم والأجيال إلى جانب تقليص الفجوة بين الشمال والجنوب عن طريق التعاون الدولي لمحاربة الفقر والمجاعة.

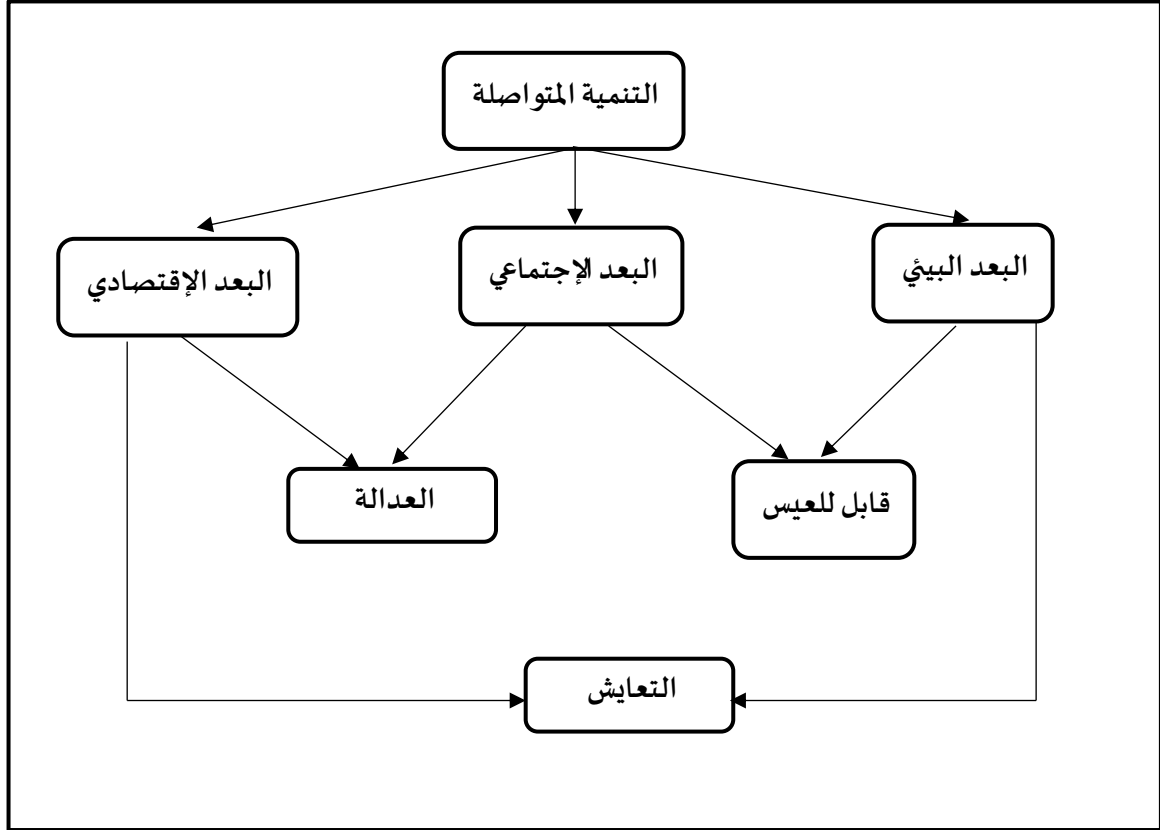
- التوازن بين النمو الاقتصادي والنمو الديمغرافي بمعنى تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان لأن النمو السريع له ضغوطاً حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن النمو السريع في بلد ما يحد من التنمية ويقلص قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

المحور العاشر: التوجهات الحديثة في إقتصاد المؤسسة

- الإستخدام الكامل للموارد البشرية، بمعنى إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل التعليم، الرعاية الصحية والمياه لأن هذه التنمية تهدف إلى تحسين الرفاه الاجتماعي والاستثمار في رأس المال البشري.

والشكل التالي يلخص مل ذكره بخصوص هذه الأبعاد في تفاعلها مع بعض

الشكل رقم 28: أبعاد التنمية المستدامة (المتواصلة)



المصدر: (مصطفى يوسف كافي، 2013، صفحة: 96).

من الشكل يمكن أيضاً صياغة بعض المعادلات:

البعد البيئي + البعد الاقتصادي = التعايش بين الاقتصاد والبيئة

البعد البيئي + البعد الاجتماعي = بيئة يحتمل العيش فيها

البعد الاجتماعي + البعد الاقتصادي = العدالة

البعد الاجتماعي + البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي = تنمية مستدامة

4- البعد التكنولوجي: من خلال إستعمال تكنولوجيات إنتاج مطورة وأنظف في العملية الإنتاجية بحيث

لا تنعكس إستخدامها سلباً على البيئة والمواطن.

د- أهداف التنمية المستدامة: إن التنمية المستدامة عملية واعية، معقدة طويلة الأمد، شاملة

ومتكاملة في أبعادها الاقتصادية الاجتماعية، السياسية، الثقافية والبيئية، تعسي إلى تحقيق الأهداف التالية:

(مصطفى يوسف كافي، 2013، الصفحات: 84-86).

- (1)- تنشيط النمو، حيث ينبغي أن تتوجه التنمية المستدامة نحو معالجة مشاكل القطاعات الكبيرة من السكان الذين يعيشون في فقر مدقع.
- (2)- تغيير نوعية النمو، حيث تنطوي التنمية المستدامة على ما هو أكثر من النمو حيث أنها تتطلب تغييراً في مضمون النمو يجعله أقل كثافة في استخدام الطاقة ويجعل توزيع عوائده أكثر إنصافاً.
- (3)- تلبية الحاجات الإنسانية.
- (4)- ضمان مستوى سكاني مستقر.
- (5)- المحافظة على قاعدة الموارد وتعزيزها.
- (6)- إعادة توجيه التقنية.
- (7)- دمج الشؤون البيئية والاقتصادية في عملية صنع القرارات.
- (8)- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان.
- (9)- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة وتنمية إحساسهم بالمسؤولية إتجاهها.
- (10)- تحقيق إستغلال وإستخدام عقلائي للموارد أي تتعامل التنمية مع الموارد على أنها محدودة.
- (11)- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع أي توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع.
- (12)- إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأوليات المجتمع وذلك بإتباع طريقة.
- (13)- تحقيق نمو إقتصادي تقني بحيث يحافظ على الرأسمال الطبيعي الذي يشمل الموارد الطبيعية والبيئية، وهذا بدوره يتطلب تطوير مؤسسات وبنى تحتية وإدارة ملائمة للمخاطر والتقلبات لتؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة وفي الجيل نفسه.

10-5- المؤسسات الناشئة

أ- مفهوم المؤسسات الناشئة: تعرف المؤسسة الناشئة startup اصطلاحاً حسب القاموس الانجليزي: على أنها مشروع صغير بدأ للتو، وكلمة Start-up تتكون من جزأين "Start" وهو ما يشير إلى فكرة الانطلاق و "up" وهو ما يشير لفكرة النمو القوي. وبدأ استخدام المصطلح start-up بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، وذلك مع بداية ظهور شركات رأس مال المخاطر capital-risque ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك. وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي la rousse على أنها "المؤسسات الشابة المبتكرة، في قطاع التكنولوجيات الحديثة، كما عرفها Ferre بأنها تعتبر كمرحلة بادئة لتكوين المشروع، ومن المفروض أنها مؤسسة تتمتع بالنمو. بحيث يبين التعريف أن المؤسسات الناشئة ما هي إلا مرحلة مؤقتة وتمثل المرحلة المبدئية للمشروع. (حسن يوسف و صديقي إسماعيل، 2021، صفحة: 70).

ب- خصائص المؤسسات الناشئة: من التعاريف السابقة يمكن ذكر الخصائص التالية والتي تنفرد بها وتميزها عن الأنواع الأخرى من المؤسسات: (حسن يوسف و صديقي إسماعيل، 2021، الصفحات: 73-75).

- (1)- مؤسسة حديثة التكوين شابة ومؤقتة: معظم المؤسسات الناشئة نجدها في السوق التجريبية بحيث من المعروف أنها تبدأ كأفكار مفترضة من قبل صاحب المشروع، أي من عملية التفكير الذي يؤدي إلى

الخروج للعمل قبل أن تسجل قانونيا وبالتالي هي شابة وتكون لفترة معينة ثم تنتقل للتخرج "scale-up" لتصبح مؤسسة كبيرة أو تتعرض للفشل وتنتقل إلى فرصة أخرى.

(2)- الابتكار: من مميزات المؤسسات الناشئة القدرة على الابداع والابتكار والتطوير الدائم بحيث تكون لها القدرة على خلق منتج جديد أو تطوير منتج قدير بواصفات جديدة، بخدمة جديدة، وطريقة توريد جديدة وما الى ذلك.

(3)- القدرة مالية على النمو والتطور: أكثر صفة تشارك بها المؤسسات الناشئة هي القدرة على النمو واكتساح الأسواق وتحقيق إيرادات سريعة وكبيرة جدا مقارنة بتكاليف التأسيس والعمل وهي ما يشجع أصحاب الأموال على تمويلها، فهي مؤسسات تتطور سريعا ولها القدرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

(4)- الخطر: وهي العمل في ظل ظروف عدم التأكد الشديد لأنها تركز على الابتكار في سوق غير موجود وإن وجد فهو غير مشبع وبالتالي صعوبة القيام بأبحاث السوق نظرا لقلة المعلومات إذا تجد المؤسسات الناشئة نفسها تعمل في المجهول.

(5)- التنوع السوقي: إن المؤسسات الناشئة تألقت في مجال التقنية والتكنولوجيا فقد اتجهت نحو الأسواق الرقمية أما بانتشارها فهي حاليا تخترق أسواق تقليدية مثل الفلاحة والصناعة والتعليم وغيرهم.

(6)- المجموعة: يقوم المقاتل بتكوين فريق بهدف تخصيص الإمكانيات كل حسب مهارته في مجاله خاصة أن أغلب أصحاب المؤسسات الناشئة شباب جامعي أو خريج جامعات عادة ما تكون خبرته قليلة حيث يعملون على تحقيق التكامل بين أعضاء الفريق لإنجاح الفكرة وإطلاق مؤسستهم.

(7)- التركيز على منتج خدمة واحدة: في هذه الحالة يتم تركيز المقاتل على الفكرة المبتكرة ويطورها حتى لا يتشتت ذهنهم من أجل الوصول للمطلوب كون التعامل مع الابتكار حساس ويتطلب الكثير من الجهد.

(8)- رؤوس الاموال والمستثمرون: عادة ما يبدأ المقاتل بالاعتماد على التمويل الذاتي أو من طرف الأصدقاء والعائلة لكن كل مؤسسة ناشئة تقوم في اقتصاد المعرفة نجدها تتجه نحو نوعين من المستثمرين خاصة أصحاب رأس المال المخاطر وملائكة الأعمال business Angel، حيث يوفر لها رؤوس أموال التي تسمح لها بالنمو والتطور.

ج- دور وأهمية المؤسسات الناشئة: يمكننا تلخيص أهمية ودور المؤسسات الناشئة في الدول السائرة

في طريق النمو خاصة كالتالي: (حسن يوسف و صديقي إسماعيل، 2021، الصفحات: 71-73).

(1)- توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة ومكافحة مشكلة البطالة؛

(2)- الابتكار في البحث والتطوير؛

(3)- زيادة الإنتاجية والحفاظ على التنافسية؛

(4)- نشر القيم الايجابية في المجتمع؛

(5)- المساهمة في التطوير النسبي الاقتصادي؛

(6)- استثمار المدخرات وتعزيز وجذب المستثمرين ورأس المال الأجنبي؛

(7)- المساهمة في النمو الاقتصادي؛

(8)- مرونتها وقدرتها على التأقلم والاستجابة السريعة.

د- صعوبات خلق مؤسسات ناشئة: أبرز ما يعرقل المؤسسات الناشئة في الجزائر ما يلي: (حسن يوسف و صديقي إسماعيل، 2021، صفحة: 76).

(1)- عراقيل إدارية: من أبرز ما يعرقل سير خلق المؤسسات الناشئة البيروقراطية عند القيام بإجراءات التأسيس. بالعودة للجزائر يستغرق إنشاء مؤسسة حوالي الشهر بينما بالولايات المتحدة يستغرق 24 س.

(2)- عراقيل تسويقية: نقص الإمكانيات للمؤسسات الناشئة خاصة يجعل منها تعكف عن التطور والنمو، وبالتالي عدم المتابعة حيث تتمثل الإمكانيات في المال والمعلومات للبحث والتقصي والخبرة. يُعتبر السبب الرئيسي في فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر حيث يتم بناء منتوجات أو تقديم خدمات مع عدم معرفة كيفية تصريفها وتعديلها مع ما يلائم المستهلك.

(3)- عراقيل فنية: تعتمد المؤسسات الناشئة على فريقها إن تم جمعه، حيث لا تتحمل نفقات عمال مؤهلين وتكون مجرد فكرة لم تتخرج بعد، ويعد سببا في حجب الرؤية الجيدة لمختلف الجوانب السوقية والتقنية لتطوير المنتج أو الخدمة مع ما يريده الزبون.

(4)- عراقيل تمويلية: تحتاج المؤسسة الناشئة في تطوير فكرتها لتمويل دراسات السوق ولتجربة المنتج أو الخدمة وقد تعيد التجربة عدة مرات مما يتطلب أموال ويحد عدم توفرها من قدرات المبتكر. وبعد الارساء على نموذج عمل جيد وجديد مع ضمان زبائن وتصريف لمنتجها أو خدمتها تحتاج لتمويل كبير لنموها وتطورها. أغلب الملتقيات الوطنية بالمجال تجمع على أن التمويل جد ضروري وأكثر تحدي للمؤسسات الناشئة.

(5)- عراقيل تشريعية: لم تظهر وضعية قانونية للمؤسسات الناشئة خاصة بمراحل قبل تأسيسها حيث تقوم بنشاط هدفه تجاري قانونيا لكن لم تصل لمرحلة تحقيق إيرادات وبالتالي لا تجد لنفسها وضعا قانونيا. كذلك قد تحصر الدولة المؤسسات الناشئة بالتكنولوجيا غير أن الواقع يخلق مؤسسات ناشئة بمجالات مختلفة مثل الفلاحة، الطب وما إلى ذلك.

10-6- الإبداع والابتكار

أ- تعريف الابتكار: أبسط تعريف له: هو الأفكار المطبقة بنجاح. (مارك دودجسون وديفيد جان، 2013، صفحة: 24).

تعريف الإبداع: يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، و يمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"، و في نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها". (محمد داود، 2020، صفحة: 09).

كما يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار (créativité) والإبداع (innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك إختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة

ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة. أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة. أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها أو المتعاملين معها. ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار. (محمد داود، 2020، الصفحات: 10-09).

وكتعريف بسيط فإن الإبداع هو الاتيان بأفكار جديدة وحلول فعالة، بينما الابتكار هو عملية تنفيذ هذه الحلول وتلك الأفكار، وبالتالي ان أردنا تمثيل العلاقة بين الابداع والابتكار كعلاقة رياضية فسنجد:

$$\text{الإبتكار} = \text{الإبداع} \times \text{التنفيذ}$$

وبالتالي ان لم يكن هناك تنفيذ لتلك الأفكار الابداعية (أي ان قيمة التنفيذ = صفر) فلن يكون هناك ابتكار الابتكار = صفر). (أيمن أحمد منصور، 2019، صفحة: 09).

ب-أهمية الإبداع والابتكار: يجب النظر إلى السبب وراء الأهمية الفائقة للابتكار في سياق الطلبات المستمرة على المؤسسات المعاصرة وهي تواجه تحديات عالم معقد ومضطرب، فيكون الابتكار ضروريا من أجل استمرار بقائها وهي تناضل من أجل التكيف والتطور للتعامل مع الأسواق والتقنيات دائمة التغير. (مارك دودجسون وديفيد جان، 2013، صفحة: 25).

في القطاع الخاص، يوجد دائما خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية أما في القطاع العام، فيستمر الطلب على الكفاءات والأداء المعزز، حيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات التي تفوق دخولها على النفقات لتحسين جودة الحياة. ويثار الحافز للابتكار داخل كل المؤسسات بمعرفة أنها إن لم تكن قادرة على الابتكار، فإن الآخرين قادرون وهم اللاعبون الجدد الذين ربما يهددوا وجودها. وببساطة، إن أرادت المؤسسات أن تتقدم - تنمو وتتطور وتصبح أكثر ربحية وكفاءة وإستدامة - فإنها بحاجة لتنفيذ أفكار جديدة بنجاح. (مارك دودجسون وديفيد جان، 2013، صفحة: 25).

لا شك في أن التقدم العلمي والتقني في العصر الحاضر، يشكل أهم العوامل المسؤولة عن النمو الاقتصادي والاجتماعي والعسكري إذ لا يمكن الفصل بين التقدم العلمي التقني وبين عملية النمو والتقدم في المجالات المشار إليها ويرجع ذلك إلى الاعتبارات التالية: (عطية بن عبد الحليم صقر، 2005، الصفحات: 12-13).

1- إرتباط إنتاجية العامل في جميع ميادين النشاط الاقتصادي بما يوفره له التقدم العلمي والتقني من معلومات ومعارف ومهارات وإختراعات، وذلك بما يعكس العلاقة الوطيدة بين التكنولوجيا وعنصر العمل في عمليات الإنتاج.

2- الدور الفاعل للبحث العلمي والتطور التكنولوجي في زيادة وتحسين إنتاجية الموارد الطبيعية الموجودة سواء عن طريق إكتشاف المزيد منها، أو عن طريق إكتشاف إستخدامات جديدة لها، أو عن طريق زيادة إنتاجها. وذلك ما يدل على أن التكنولوجيا هي أحد عناصر الإنتاج.

3- الارتباط الوثيق بين التكنولوجيا وبين الاستخدام الأمثل لرأس المال في الحصول على إنتاج مجود ذي قدرة تنافسية، فإن مجرد وجود مخزون طبيعي هائل من الثروات في دولة ما، أو امتلاكها لأرصدة مالية ضخمة، أو كوادرات بشرية حاصلة على أعلى الدرجات العلمية أو أقامتها للمئات من المنشآت الاقتصادية، كل ذلك لا يكفي لانطلاق هذه الدولة نحو النمو والتقدم، إذ لابد من اقترانه بمسيرة مستمرة في الإلمام بكل المعارف الجديدة والمكتسبة وحسن توظيفها في إحداث التنمية المنشودة، فالمؤسسة أصبحت هي الأكثر إدراكاً أن إستمرارها وبقاءها مرهون بالبحث العلمي الجاد لإدخال تطورات جوهرية مستمرة على منتجاتها.

4- كما أن التكنولوجيا اليوم بعد يوم إرتباطها يتزايد وباستمرار بالمنظومة الإدارية التي تنهض بعمليات المزج بين عناصر الإنتاج المشار إليها من أجل إخراج المنتج النهائي للمشروع حيث تعني التكنولوجيا في بعض جوانبها المعرفية، رفع كفاءة المنظومة الإدارية للمشروع وزيادة قدرتها على إحداث التطوير والتخطيط له وتنفيذه، وإستثمار الوقت بأقل تكلفة باستخدام المعارف الجديدة.

يعتمد كل تقدم اقتصادي واجتماعي في الأساس على أفكار جديدة تعارض الاستبطان وسكون الوضع الراهن، بإمكانيات التغيير والتحسين. ويحدث الابتكار عند طرح تفكير جديد بنجاح وتقدير المؤسسات له فهو المجال الذي ينظم فيه ويُدار رسمياً إبداع الأفكار الجديدة وتطبيقها. ويتطلب الابتكار ترتيبات متأنية وأهداف وفوائد مدروسة للأفكار الجديدة التي يجب تحقيقها وتنفيذها عملياً. (مارك دودجسون وديفيد جان، 2013، صفحة: 23).

يشير عالم الاقتصاد الأمريكي ويليام بومول إلى أنه عملياً، يمكن أن يُنسب كل النمو الاقتصادي الذي حدث منذ القرن الثامن عشر في الأساس للابتكار، فلقد اعترف بالتطبيق الناجح للأفكار داخل الصناعة على أنه المصدر الأساسي لتطورها منذ ذلك الوقت. (مارك دودجسون وديفيد جان، 2013، صفحة: 28).

ج- عناصر الإبداع والابتكار في المؤسسة: إذا أهملت أي مؤسسة هذه العناصر مجتمعة لن تتمكن من التكيف مع التحديات العصرية وقد تفنى، هذه العناصر هي: (محمد داود، 2020، الصفحات: 11-17).

1 - المناخ الذي يقع فيه الإبداع: لا بد للإبداع أن يقع في بيئة تساعد على البروز والتطور، والمنظمة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية.

2 - وجود الشخص المبدع: لا بد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشخيصهم على إستخراج وإستغلال أفكارهم الإبداعية. يعتبر الشخص المبدع شخصاً ذكياً ولكنه ليس بالضرورة الشخص الذي يحصل على أعلى نسبة ذكاء.

3 الإمكانات: لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانات اللازمة للابتكار فمهما كانت القدرة الإبتكارية ومستوى إرتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الإستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه، فقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنشأة. كما أن الاتصال الفعال سواء مع البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة يعتبر من الأمور الحيوية والهامة بالنسبة للابتكار الناجح.

4 - العمليات: هناك العديد من الأساليب الممكن إستخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، وبالرغم من هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة.

5 - التفكير الاستراتيجي: يرى العديد من المفكرين الذي إهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الإستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها قدرة على التفكير في إختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكون لها ذلك استثماراً وافراً.

6 - الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع إذ تهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، حيث تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها.

د- أساليب إعتتماد الإبداع الإداري: اعتماداً على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة المنظمة يتطلب المفاضلة في إختيار الحسن البدائل قصد إحداث وإعتتماد الإبداع على الممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير، أو اقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات. ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الإبداع فيما يلي: (محمد داود، 2020، الصفحات: 17-18).

1/ دماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي): من خلال إنشاء وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة مما يمنحها إستقلالية كبيرة.

2/ عقود وإتفاقيات التعاون: من خلال القيام بعقود مصادق عليها أو إبرام إتفاقيات تعاون مع مؤسسات أخرى لإنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي،

3/ النمو الخارجي: بشراء كلي أو جزئي لمؤسسة أخرى مبدعة.

4/ المقولة الباطنية: يعني الحصول على الإبداع من خلال اللجوء إلى مؤسسة أخرى للتنفيذ الجزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير،

5/ إقتناء رخصة الإبداع: عبارة عن شراء الإبداع من طرف خارجي.

قائمة المراجع المعتمدة

أولا – باللغة العربية:

- (1)- ابن عبد الهادي. (سبتمبر 1999, 1999). بدون عنوان. مجلة أخبار الإدارة العربية (28).
- (2)- أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة). عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (3)- أسامة نايف الفراج. (2013). المدخل إلى علم الإدارة. دار العصماء.
- (4)- إسماعيل عرباجي. (1996). إقتصاد المؤسسة. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (5)- الداوي الشيخ. (2011). إقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر، الجزائر: دار هومة.
- (6)- الست فاطمة عبد جواد. (2016, 02 01). الفساد الاداري والمالي واثاره السلبية على مؤسسات الدولة العراقية وسبل معالجته <http://tax.mof.gov.iq/ArticleShow.aspx?ID=21> Récupéré sur : .
- (7)- إلياس بن ساسي. (2008). محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما. مجلة الباحث. (06)
- (8)- انمار أمين حاجي ومحفوظ حمدون الصواف. (2016, 04 15). المسؤولية الأخلاقية والحد من الفساد أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال <http://www.acc4arab.com> Récupéré sur : .
- (9)- أيمن أحمد منصور. (2019). إدارة الابتكار الابتكار نحو التغيير. عمان ، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- (10)- بختي إبراهيم. (2003 – 2002). دور الانترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- (11)- بلحاج فتيحة. (2015, 08). أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات إقتصادية. 23(02), p. 207 ,
- (12)- بلخيري مراد وشناف خديجة. (2019). المرجع في التنظيم الحديث مؤسسة. برج بوعريج، الجزائر: دار الباحث للنشر والتوزيع.
- (13)- تفرقنيت زليخة و زعراع فطيمة. (2018-2019). إقتصاد المؤسسة. مطبوعة في مقياس.. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة باتنة 01.
- (14)- حامد اليفي. (2015). إقتصاديات البيئة (مشكلات البيئة - التنمية الإقتصادية - التنمية المستدامة). الإسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.
- (15)- حسن مظفر الروز. (2006). مقومات الإقتصاد الرقمي ومدخل إلى إقتصاديات الإنترنت. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة - مركز البحوث.

- (16)- حسن يوسف و صديقي إسماعيل. (2021, 12 30). دراسة ميدانية لواقع انشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 08(01).
- (17)- خضير كاظم حمود. (بدون سنة). *إدارة الجودة الشاملة*. بدون مكان، بدون مكان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (18)- داودي أحمد. (2020). *الفعالية التنظيمية*. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- (19)- رافدة الحريري. (بلا تاريخ). *إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- (20)- رغدة عابد عطالله المريات. (2012, 01 10). أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان. *أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان*. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط. تاريخ الاسترداد 07 02 2024، من https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860d975cf366_1.pdf
- (21)- رفيقة حروش. (2013). *إقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: شركة دار الأمة.
- (22)- زيدان محمد الرماني. (2003). *دراسات إقتصادية*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار طويق للنشر والتوزيع.
- (23)- زين عبد الهادي. (1-4 نوفمبر 1999). النظم الخبيرة و تطبيقاتها في الخدمات المرجعية في المكتبات. *وقائع المؤتمر العربي الثامن للمعلومات*، (صفحة 164). القاهرة، مصر.
- (24)- سعد غالب ياسين. (1998). *نظم المعلومات الإدارية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (25)- سلمان زيدان. (بدون سنة). *إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل*. بدون مكان: بدون دار نشر.
- (26)- سلمان زيدان. (بدون سنة). *إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل*. (Vol. 01) بدون مكان: بدون دار نشر.
- (27)- سونيا محمد البكري. (1999). *نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- (28)- صراب نورالدين و زايد مراد. (2018, 10 18). الثقافة التنظيمية وأخلاقيات وقيم العمل. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية* (08)04, Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz>
- (29)- صمويل عبود. (1982). *إقتصاد المؤسسة*. الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (30)- ضياء الدين الزاهري. (1998, يوليو). (تكنولوجيا الربوت: الإمكانيات و الإشكاليات. *مجلة علوم وتكنولوجيا*. 45, p. 05(56),
- (31)- عبد الحميد بسيوني. (1994). *مقدمة الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومقدمة برولوج*. مصر، مصر: دار النشر للجامعات المصرية.

- (32)- عبد الرزاق الشرفي المغازي. (أفريل، 2003). الذكاء الإصطناعي - مفهومه - أهميته - إستخداماته - خصائصه . مجلة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات (28).
- (33)- عبد الوهاب بوبعة . (2022, 09 01). أثر التوسع في النمو على العالمية التجارية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة "ستارباكس". مجلة //الاقتصاد الجديد sur 13(02). Consulté le 04 21, 2024, <https://www.asjp.cerist.dz>
- (34)- عثمان الكيلاني وهلال البياني وعلاء السامي. (2000). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- (35)- عطية بن عبد الحليم صقر. (3-5 جوان، 2005). الفجوة التقنية و أثارها الإقتصادي في الدول الإسلامية. المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي/ جامعة أم القرى. مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- (36)- على أحمد صالح. (2016). المدخل للعلوم الاقتصادية. الجزائر، الجزائر: دار بلقيس.
- (37)- علي محمد الخوري. (2020). الاقتصاد الرقمي ودوره في تعزيز الأمن الوطني. القاهرة، مصر: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية.
- (38)- عيسى حيرش. (2012). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى.
- (39)- غازي فرحان أبو زيتون. (2016). إتصالات الأعمال " مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي". عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (40)- غول فرحات. (2008). الوجيز في إقتصاد المؤسسة. الجزائر، الجزائر: دار الخلدونية.
- (41)- فهد احمد عطاالله الضمور. (2022, 08 01). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أخلاقيات العمل لدى موظفي البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 03(08). تاريخ الاسترداد 20 04, 2024، من <https://www.hnjournal.net>
- (42)- فوزي محيريق بن الجيلاني. (2020). مدخل لإقتصاد المؤسسة. الوادي - الجزائر، الجزائر: مطبعة الرمال.
- (43)- مارك دودجسون وديفيد جان. (2013). الابتكار مقدمة قصيرة جدا. (زينب عاطف، المترجمون) المملكة المتحدة، المملكة المتحدة: مؤسسة الهنداوي.
- (44)- محرم حداد. (يونيو 1998, 1998). تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لأطر التنمية (المرحلة الثانية) دراسة أجراها معهد التخطيط القومي. سلسلة قضايا التخطيط و التنمية.
- (45)- محسن أحمد الخضيرى. (2001). إقتصاد /المعرفة. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- (46)- محمد بوبقيرة. (2009, 12). المؤسسات الافتراضية. مجلة جديد الإقتصاد. 04 ,
- (47)- محمد داود. (2020). إدارة التميز والإبداع والإدارة. عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

- (48)- محمد عباس الحاج عبد الله وسليمان أحمد آل خطاب. (2017). *أسس الإدارة الحديثة*. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- (49)- محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو. (1998). *نظم المعلومات المحوسبة*. عمان، الأردن: دار المناهج.
- (50)- محمود أحمد عياد صلاح و إبراهيم جابر السيد. (2020). *الإقتصاد الرقمي*. زرادة، الجزائر: دار الجديد للنشر والتوزيع.
- (51)- محمود حسين الوادي و إسماعيل يونس يامين. (2014). *إقتصاديات الأعمال*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- (52)- مصطفى جودت. (2024, 02 03). *بوابة تكنولوجيا المعلومات*. Consulté le 2024, sur <https://drgawdat.edutech-portal.net/archives/79> : تكنولوجيا المعلومات
- (53)- مصطفى يوسف كافي. (2013). *إقتصاديات البيئة*. دمشق، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- (54)- مصطفى يوسف كافي. (2014). *السياحة البيئية المستدامة (تحدياتها وأفاقها المستقبلية)*. دمشق، سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- (55)- مهدي فكري العلمي. (2018). *أخلاقيات العمل والقيم الوظيفية*. عمان، الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- (56)- ناصر دادي عدون. (1998). *إقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- (57)- نبيل مرسي خليل. (1995). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- (58)- وحيد بن عدة. (2022/2023). *المعايير الإسلامية لجودة الإدارة*. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة الجزائر3.

ثانيا - باللغات الأجنبية:

- (59)- Benoit Aubert. (1997). *les technologies de l'information et l'organisation*. Québec, Canada: gaétaumorin.
- (60)- Bruno Lenaire. (1997). *entrepreneurs et entreprises du 4etype*. Paris, France: les éditions d'organisation.
- (61)- Claude Demeure. (2001). *Aide-mémoire Marketing* (Vol. 3e édition). éditions sirey.
- (62)- Dirk Raith. (2024, 01 27). <https://www.researchgate.net>. Récupéré sur https://www.researchgate.net/publication/293175209_Ethics_morals_and_business_A_brief_intro_to_business_ethics
- (63)- Emmanuelle pateyron. (1998). *la veille stratégique*. Paris, France: édition Economica.

- (64)- Gordon.B.Daris, Margrethe.h, Ajensta, O. J., & Peaucelle, J.-l. (1986). *systèmes d'information pour management* (Vol. 01&02). Paris, France: édition G.vermette inc. Et Economica.
- (65)- H.Simon. (1980). *le nouveau management "la décision par ordinateur"*. France, Paris: Economica.
- (66)- Haitham Hmoud Alshibly. (2024, 02 04). *Research gate*. Récupéré sur <https://www.researchgate.net>:
https://www.researchgate.net/publication/323202429_almnzmt_alaftradyt_Virtual_Organization
- (67)- Janine MEYER. (1968). *Précis d'économie de l'entreprise* (Vol. Tome1,2ème édition). Paris, France: DUNOD.
- (68)- Jean-François Souterain & Philippe Farcet. (2007). *Organisation & gestion de l'entreprise*. Alger, Alger: BERTI Editions .
- (69)- Jean-louis Ermine. (1989). *Systèmes experts "théorie et pratiques"*. Paris, France: éditions Tec & doc.
- (70)- Jean-yves. (2003). *le manuel du knoweledge management" une approche 2 eme génération*. Paris, France: Dunod.
- (71)- J-M.Karkan & G.T.Joen. (1993). *Systèmes experts" un nouvel outil pour l'aide à la décision"*. Paris, France: éditions Masson.
- (72)- Lucboyer & Noël equilbey. (2003). *organisation "theories, applications"*. (2. édition, Éd.) Paris, France: éditions d'organisation.
- (73)- M.Hélène Delmond, Y.Petit, J.MGantier. (2003). *Management des systèmes d'information*. Paris, France: Dunod.
- (74)- Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov. (2015). *Management* (éd. FIFTH EDITION). NewYork, U.S.A: Barron's.
- (75)- R.Marciniak & F.Rowe. (1997). *systèmes d'information dynamique et organisation*. Paris, France: Economica.
- (76)- S.Rivond & J.Talbot. (1993). *le développement de systèmes d'information"méthode et outils "*. Canada: presse de l'université du Québec.
- (77)- Uday S. Karmarkar & Uday M. Apte. (2007). Operations management in the information economy:Information products, processes, and chains. *Journal of Operations Management* , 25, 440.
- (78)- www.c4arab.com/Qamoos. (2005, 03 17). Récupéré sur www.c4arab.com/Qamoos