



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة

معدة وفق برنامج السنة الثانية

(العلوم الاقتصادية وعلوم المالية والمحاسبة والعلوم التجارية وعلوم التسيير)

من إعداد:

د.هباش سامي

السنة الدراسية: 2018/2017

تقديم

تعتبر المؤسسات الاقتصادية أحد مرتكزات تحقيق التنمية المنشودة، إذ تعتبر اللبنة التي من خلالها يمكن تنفيذ مختلف البرامج والإجراءات والسياسات، كما تمثل أيضا الآلية المناسبة لتوزيع الثروة بين مختلف المساهمين في خلقها، إضافة إلى ذلك، تمثل المؤسسات أحد مميزات هذا العصر، حيث يستحيل العيش من دون ما توفره من حاجات وخدمات، لا يمكننا الحصول عليها بطريقة أخرى. من هذا الباب وجبت دراسة هذا الكيان كمنهج لتحسين أدائها ونتاجيتها، لينعكس هذا التحسين على أوجه الحياة المختلفة، باعتبار التأثير المباشر وغير المباشر التي تحدثه المؤسسات إيجابا وسلبا، وتدخل هذه المطبوعة ضمن هذا النهج، كمحاولة لتبسيط المفاهيم والرؤى المتعلقة بالمؤسسة، وكذا النظر في سبل تحسين أدائها ومعرفة كل ما يعيق تقدمها وتطورها.

وقد أعدت المطبوعة في محاور، تماشيا مع البرنامج المقترح من طرف الوزارة في خطوطه العريضة، ووفق ما تمخض عنه اجتماع لجنة إعداد برنامج مقياس اقتصاد المؤسسة لكلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف1، مراعين في ذلك محتوى المقاييس المدروسة سابقا والتي لها ارتباط بهذا المقياس، لتحقيق الأهداف المسطرة من تدريس هذا المقياس، دون أن يكون هناك تكرار وإعادة لمحاور تمت دراستها بإسهاب من قبل.

يهدف هذا المقياس إلى التعرف على المؤسسة من حيث مفاهيمها وأنواعها والدور الذي تلعبه على مستوى المجتمع والاقتصاد، بالإضافة إلى طرق تنظيمها وكيفية التعامل مع المحيط الذي تنشط فيه.

محاور المطبوعة (وفق برنامج مقياس اقتصاد المؤسسة المعتمد من طرف

الكلية)

1. مفاهيم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها
2. معايير تصنيف المؤسسة الاقتصادية
3. مكانة ودور المؤسسة
4. التنظيم الداخلي للمؤسسة
5. محيط المؤسسة
6. المؤسسة والسوق
7. المؤسسة وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

الفهرس المفصل لمحتوى المطبوعة

الصفحة

المحتوى

المحور الأول: مفاهيم وأهداف المؤسسة الاقتصادية

1	مفهوم المؤسسة	.1
1	المفهوم التقليدي	.1.1
5	المفهوم الحديث للمؤسسة: المؤسسة كنظام	.2.1
7	المدخل السيسولوجي والثقافي للمؤسسة	.3.1
7	أهداف المؤسسة	.2
11	وظائف المؤسسة	.3
11	تقسيم "فايول" لأنشطة المؤسسة	.1.3
12	سلسة القيمة لبورتر	.2.3

المحور الثاني: معايير تصنيف المؤسسات

13	المعيار القانوني	.1
13	المؤسسات العمومية	.1.1
14	المؤسسات المختلطة (نصف العمومية)	.2.1
14	المؤسسات الخاصة	.3.1
17	معيار النشاط	.2
18	معيار الحجم	.3

المحور الثالث: مكانة ودور المؤسسة

20	الدورة الاقتصادية	.1
20	مفهوم الاعوان الاقتصاديين	.1.1
20	مفهوم الدورة الاقتصادية	.2.1
23	دور المؤسسة الاقتصادية	.2
23	الأدوار الإيجابية للمؤسسة	.1.2
24	الأدوار السلبية	.2.2
25	الآثار الإيجابية والسلبية للمؤسسة	.3.2

المحور الرابع: التنظيم الداخلي للمؤسسة

27	التنظيم	.1
27	مفهوم وأهمية التنظيم	.1.1
28	عناصر التنظيم	.2.1

28	مفاهيم مرتبطة بالتنظيم	.3.1
31	أسس تجميع الوظائف والأنشطة	.4.1
34	العوامل الرئيسية في اختيار طريقة تجميع الأنشطة	.5.1
35	نطاق الإشراف	.6.1
35	الهيكل التنظيمي	.2
36	مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده	.1.2
37	أبعاد الهيكل التنظيمي	.2.2
40	محددات الهيكل التنظيمي	.3.2
44	الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية	.4.2
49	الهيكل التنظيمية وفق منترج	.5.2

المحور الخامس: بيئة واستراتيجية المؤسسة

54	البيئة المفهوم والأهمية	.1
54	مفهوم البيئة	.1.1
54	أهمية اهتمام المؤسسة بالبيئة	.2.1
55	مكونات بيئة المؤسسة	.3.1
60	استراتيجية المؤسسة	.2
60	مفهوم الاستراتيجية	.1.2
61	مبادئ بناء الاستراتيجية	.2.2
62	خصائص القرارات الاستراتيجية	.3.2
63	مراحل بناء الاستراتيجية	.4.2
70	أنواع الاستراتيجيات	.5.2

المحور السادس: المؤسسة والسوق

74	مفهوم السوق:	.1
74	السوق الخلفية	.1.1
75	السوق الأمامية	.2.1
76	هيكل السوق	.2
76	سوق المنافسة الكاملة	.1.2
77	سوق الاحتكار الكامل	.2.2
79	سوق المنافسة الاحتكارية	.3.2
79	سوق منافسة القلة	.4.2
79	أهمية وأسباب تدخل الدولة في نشاط المؤسسة	.3

79	أهداف تدخل الدولة	.1.3
80	آليات تدخل الدولة	.2.3

المحور السابع: المؤسسة وتكنولوجيات الاعلام والاتصال

83	المعلومات	.1
83	مفهوم المعلومات	.1.1
83	الفرق بين البيانات والمعلومات	.2.1
84	أنواع المعلومات ومصادرها	.3.1
86	خصائص المعلومة الجيدة	.4.1
87	نظم المعلومات	.2
88	مفهوم وأهمية نظم المعلومات	.1.2
88	أنواع نظم المعلومات	.2.2
90	وظائف نظم المعلومات	.3.2
91	تكنولوجيا الاعلام والاتصال	.3
91	مدخل مفاهيمي للتكنولوجيا	.1.3
92	مفهوم الاعلام والاتصال	.2.3
94	تكنولوجيا الاتصال والاعلام	.3.3
95	تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على المؤسسة	.4.3

المحور الأول: مفاهيم وأهداف المؤسسة الاقتصادية

إن التطور الذي عرفته المؤسسة ألقى بظلاله على نظرة الباحثين لمفهومها وخصائصها وكذا أهدافها، الأمر الذي حتم التطرق إلى مختلف هذه المفاهيم وتحليلها واستخراج الخصوصيات المرتبطة بكل مفهوم، حيث انتقل المفهوم من اعتبارها وحدة اقتصادية كنتيجة للتصور المنتشر آنذاك، إلى اعتبارها أداة للسيطرة والنفوذ والمناورات.

1. مفهوم المؤسسة

للمؤسسة مفاهيم عديدة مستمدة من الواقع المألوف للإنسان، وقد تغيرت هذه المفاهيم لعدة أسباب ترتبط بتغيرات البيئة المتفاعلة معها، ومن بين هذه الأسباب نذكر منها:

- التطور الكبير والمستمر الذي مس جميع جوانب المؤسسة، الإدارية منها والإنتاجية، وكذا حجمها وأنواعها، الأمر الذي أوجب الاستجابة لمثل هذه المتغيرات؛
- تعدد أوجه نشاط المؤسسة الاقتصادية وتوسعه، فبعد أن كان النشاط في البداية محصورا في الأنشطة المتعلقة بالفلاحة والزراعة، توسع ليشمل نشاطات جديدة لم تكن معروفة من قبل على شاكلة الأنشطة المرتبطة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- تنوع اتجاهات الباحثين والمفكرين وأيديولوجياتهم، مما أوجد تنوعا في مفاهيم المؤسسة وأهدافها.

تعددت مفاهيم المؤسسة وتنوعت، انطلاقا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر، مروراً بالمفهوم الحديث، ويمكن توضيح هذه المفاهيم فيما يلي:

1.1. المفهوم التقليدي

يعرف هذا المدخل المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية وقانونية تنتج السلع والخدمات لبيعها في السوق بغرض تحقيق ربح (خلق قيمة)، ويدخل ضمن هذا المفهوم المفاهيم الجزئية التالية:

1.1.1. المؤسسة كوحدة اقتصادية:

وفق هذا المفهوم تعتبر المؤسسة وحدة لإنتاج السلع والخدمات من خلال مزج عوامل الانتاج المختلفة، سواء تعلق الأمر بـ:

أ. العمل (رأس المال البشري): ويمثل خبرات ومهارات الأفراد الفكرية القادرة على خلق القيمة ، حيث يعتبر هذا المورد بالنسبة للمؤسسة كتكلفة وكفرصة استثمارية مربحة .

ب. العوامل المادية والتكنولوجية: هي مجموعة المعدات والوسائل الإنتاجية الدائمة المتاحة للمؤسسة مثل الآلات والمباني ومعدات النقل، وتتميز هذه العوامل بتآكلها وتقادمها، مما يستوجب تجديدها دوريا.

ت. العوامل الطبيعية: وتمثل مجموعة الموارد الطبيعية والمواد الأولية التي يوفرها المحيط الواجبة التحويل والمزج لإنتاج منتج أو خدمة ما.

ث. العوامل الفنية والمعرفية والمعلوماتية: وتمثل تلك الموارد ذات الطابع المعنوي في مجملها، من براءات الاختراع، المهارات والكفاءات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة، إضافة إلى نظم المعلومات المختلفة وغيرها.

فمن خلال تحملها لتكلفة هذه العوامل، تحصل على عائدات إنتاج لهذه السلع والخدمات والتي يجب بالضرورة أن تتجاوز تكاليفها، ومن هنا فإن إنتاج السلع والخدمات لا يعتبر قيمة في حد ذاته إلا إذا كانت القيمة السوقية للمنتج تتيح لها تغطية تكاليفها وتحقيق الربح (خلق قيمة مضافة).

لقد دفعت التطورات التي مست جوانب السوق والجوانب التكنولوجية إلى التقادم السريع للمنتجات والخدمات (عمر المنتج)، مما جعل المؤسسات غير المبدعة وحدات إنتاجية غير قادرة على خلق القيمة، الأمر الذي أجبرها على التركيز على الابداع والابتكار كعمليات ذات بعد اقتصادي لتصبح المؤسسة مركزا للابتكار، تركز على وظيفتين أساسيتين:

● وظيفة الانتاج والتي تتضمن مزج عوامل الانتاج لإنتاج سلع وخدمات،

● وظيفة البحث والتطوير: والتي تتضمن التجديد الدوري للتوليفات المختلفة لهذه

العوامل لخلق منتجات جديدة ومبتكرة.

2.1.1. المؤسسة كوحدة للتوزيع

يعتبر المقابل المالي لمنتجات المؤسسة عوائد وإيرادات لمعاملتها في السوق، والتي لا تحتفظ بها لنفسها وإنما يتم توزيعها على مختلف الأعوان الاقتصاديين المساهمين في العملية الانتاجية، على حسب مساهمة كل طرف مثل:

أ. حصة العمال: ترتبط هذه الحصة بمساهمة كل عامل في خلق القيمة (القيمة المضافة)

اعتمادا على أربعة عوامل:

● قواعد سير سوق العمل التي تحدد "سعر العمل" لمختلف المؤهلات.

- طبيعة الوظيفة الإنتاجية التي تتبناها المؤسسة بمعنى العلاقة بين العمل والموارد البشري.
- مؤهلات الموظفين وكفاءاتهم وخبراتهم؛
- السياسة الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة، كإعطاء أهمية للعلاقة السببية بين الأجور وأداء المؤسسة.

وتعتبر مشكلة حصة الأجور هي مركز الصراعات الاجتماعية في المؤسسات وفي قلب النقاش حول القدرة التنافسية للمؤسسات، باعتبارها مطلب عمالي رئيسي من جهة، ومن جهة أخرى تمثل الأجور نسبة كبيرة من مجمل تكاليف المؤسسة.

ب. حصة الدولة: وهي ذات طابع إلزامي تنظمه اللوائح والقوانين، وعادة ما تتكون من الضرائب والرسوم والمساهمات الاجتماعية للمؤسسة؛

ت. حصة أصحاب رأسمال: هذا هو الفائض التشغيلي الإجمالي الذي يستخدم لدفع وتسديد رأس المال وأيضا لجذب أصحاب رؤوس الأموال.

ث. حصة أصحاب الأرض: ممثلة بالريع؛

ج. حصة المسيرين: ممثلة بالأرباح.

3.1.1 المؤسسة كوحدة اجتماعية

لفترة طويلة، كان ينظر للمؤسسة كوحدة اقتصادية متخصصة، منفصلة عن بقية المجتمع، أي من خلال وظيفتها الاقتصادية فقط، ومع التطور الذي ميز المجتمعات في مختلف الجوانب، كان من الضروري تخطي هذه النظرة الضيقة للمؤسسة المبنية على الجانب الاقتصادي فقط، والنظر إليها كوحدة اجتماعية.

وحسب هذا المفهوم تعتبر المؤسسة "كتجمع بشري مكون من مجموعات فرعية تتدفق فيما بينها المعلومات وتنشأ بينها علاقات رسمية وغير رسمية".

إن إغفال الحقيقة الاجتماعية للمؤسسة من قبل الباحثين الأوائل على غرار تايلور والتركيز على الحقيقة الاقتصادية للمؤسسة كوحدة للإنتاج ووحدة للتوزيع، كان لها آثار سلبية على سير ونشاط المؤسسات كسبب لتأثير الجانب الاجتماعي على أداء المؤسسات مما أدى إلى تدارك هذا القصور.

ففي حين تتوجه الوظيفة الاقتصادية نحو البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تلبية احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات، تركز الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة على البيئة الداخلية من خلال

العمل على تلبية احتياجات الموظفين والعمال، حيث تعمل على زيادة إنتاجية العاملين وتحفيزهم، مما أضاف لها خصائص جديدة كخاصية الاستمرارية والهيكلية، كما لفت انتباه الباحثين للمشاكل والاضطرابات ذات الطابع الإنساني والاجتماعي في المؤسسة.

4.1.1. المؤسسة كمركز للقرار

ينظر هذا المفهوم إلى المؤسسة باعتبارها مركزا مستقلا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة والوظائف المحددة لأدائها الحالي والمستقبلي، وتختلف عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات حسب حجمها وطبيعة نشاطها، حيث نجد في المؤسسات الصغيرة أن القرارات تتركز بشكل رئيسي في يد صاحب المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالأنشطة الداخلية للمؤسسة أو بالأنشطة والعلاقات الخارجية، الأمر الذي ييسر من هذه العملية رغم ما قد يشوبها من نقائص.

أما في المؤسسات الكبيرة، فهناك عدد كبير من مراكز القرار كنتيجة لتعدد المستويات الهرمية من جهة، وكذا عدم قدرة شخص واحد على اتخاذ جميع القرارات في المؤسسة، بسبب ضيق الوقت أو بسبب نقص المهارة، مما يجبره على تفويض جزء من سلطته إلى رؤوسيه، كمحاولة منه لترشيد عملية اتخاذ القرار، باعتبار أن العملية الإدارية ما هي إلا نتيجة لعدد لا يحصى من القرارات التي اتخذت في مختلف المستويات الهرمية، "فالمؤسسة عبارة عن بناء وتراكم لتفويض السلطة، ذات التسلسل الهرمي، بتنسيق من مركز قرار أعلى ممثلة في الإدارة العليا".

ومن أجل أن تكون القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة جيدة يستوجب الأمر توفر على الأقل:
- نظام معلومات سريع وموثوق بها وذات صلة بالوظيفة أو بالنشاط المراد اتخاذ القرار بشأنه؛
- نظام للقرارات يسمح بتدخل جميع الأجهزة المكونة للمؤسسة في تشكيل القرار الذي له عواقب على أكثر من وظيفة ونشاط.

5.1.1. المؤسسة كمركز للمخاطرة:

إن التغيرات الدائمة والمعقدة التي تميز بيئة المؤسسة وما توفره من فرص تستوجب الاستغلال من جهة وتهديدات ومخاطر تستوجب الإدارة من جهة ثانية، جعل من أنشطة المؤسسة غير مضمونة النتائج، وتحقيقها لأهدافها أمرا غير مؤكد، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قدرتها على الاستمرارية في النشاط، كنتيجة لما يمكن أن تحققه من خسائر في موادها المختلفة، وتواجه المؤسسة مخاطر عديدة

منها المالية والتشغيلية والاستراتيجية، وتختلف حدة تأثير هذه المخاطر حسب مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية.

2.1. المفهوم الحديث للمؤسسة: المؤسسة كنظام

مع التطور والتغيرات التي عرفتتها بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، بدأ الباحثون والمفكرون بالاهتمام بهذه التغيرات وكذا كيفية تأثيرها على المؤسسة، حيث بدأ مفهوم تفاعل المؤسسة مع بيئتها يأخذ حيزاً ضمن تفكير الباحثين، وتبلورت المقاربة النظامية للمؤسسة، باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها بشكل دائم ومستمر، متأثرة بالتغيرات الحادثة على مستوى بيئتها.

يعرّف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء والعناصر التي ترتبط مع بعضها وفق علاقة متبادلة تسيرو وفق معايير محددة بغية تحقيق هدف معين، حيث يعتمد أداء النظام على أداء كل فرع من فروعها. تقسم الأنظمة حسب قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية وتأثيرها عليها إلى نوعين هما:

أ. الأنظمة المفتوحة: وهي الأنظمة التي تتأثر بالعوامل الخارجية والبيئة المحيطة فيه من خلال المدخلات والمخرجات، فالأنظمة المفتوحة تتبادل الطاقة والمواد المستخدمة مثلاً وتمنحه منتجات وخدمات، وبالتالي فإن كل تغير في هذه البيئة يكون له تأثيرات على عمل النظام؛
ب. الأنظمة المغلقة: وهي الأنظمة التي لا تتأثر بالعوامل الخارجية، باعتبارها لا تقوم بمبادلات مع بيئتها، وهو نظام أقرب إلى المثالية منه إلى الواقع.

تتكون المؤسسة حسب هذا المدخل من مجموعة من الأنظمة الفرعية متمثلة في عناصر ملموسة هي الإدارة والعمال ووظائف المؤسسة المختلفة، والعناصر غير الملموسة كالعلاقات الاجتماعية وبراءات الاختراع وغيرها، وبالتالي فالمؤسسة هي هيكل منظم مؤلف من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف محدد.

1.2.1. مكونات المؤسسة كنظام:

المؤسسة هي نظام مهيكّل يتكون من مجموعة من الأجهزة الهرمية والمتخصصة، وعدد من روابط وعلاقات الاتصال:

أ. الأجهزة: هي مجموعة من الهياكل والهيئات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، وهناك عدة أنواع من الأجهزة، مثل:

- أجهزة دائمة: مثل الإدارة العليا، إدارة شؤون الموظفين، المحاسبة؛
- أجهزة غير دائمة: مثل لجان الدراسة ولجان المعلوماتية ولجان التنسيق؛
- الهيئات التنظيمية: مجلس الإدارة.

ب. قنوات وروابط الاتصال: تنشأ في المؤسسات روابط رسمية وغير رسمية نتيجة للتفاعل الموجود بين الأفراد والوظائف والأنشطة، وتتحدد طبيعة هذه الروابط وفق قنوات معينة، وتأخذ قنوات وروابط الاتصالات بين الأجهزة الدائمة أنواعا مختلفة، مثل:

- الهرمية: سلطة شخص على نشاط بأكمله؛
 - وظيفية: سلطة كفاءة فرد على فرد آخر، وعادة ما تكون منحصرة في مجال اختصاصه؛
 - استشارية: علاقة الخبراء بالإدارة العليا من خلال مساعدتها في عمليات اتخاذ القرار.
- ت. العلاقات: تنشأ هذه العلاقات من خلال التفاعل الدائم والمستمر لمختلف العناصر المكونة للمؤسسة، والتي تظهر من خلال ثلاثة أنواع من التدفقات، تدفقات مادية فيزيائية، تدفقات مالية، تدفقات معلوماتية.

2.2.1. خصائص المؤسسة وفق المدخل النظمي:

تتميز المؤسسة وفق هذا المدخل بمجموعة من الخصائص نذكرها:

- ✓ ترابط الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة: الأمر الذي يتطلب خلق التوليفة والتنسيق المناسبين لتحقيق أداء مناسب، وتحديد تأثير تغيير كل نظام فرعي على النظام ككل.
- ✓ التعقيد: إن التعقيد المتزايد للظواهر الاقتصادية وتأثيراتها على المؤسسة يستوجب من المسير اكتشاف الحلول للمشاكل التي قد تواجهه.
- ✓ الانفتاح: لا يمكن للمؤسسة أن تعيش بمعزل عن بيئتها، الأمر الذي يتطلب من المسير أن يكون على اطلاع دائم بكل تغير حادث في محيط مؤسسته، وقادر على اتخاذ الإجراءات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ التطور والتكيف: باعتبارها نظاما مفتوحا، يتطور داخل مجتمع ويتفاعل مع مؤسسات منافسة ومع فئات مختلفة من العملاء والموردين، فإن بيئة المؤسسة هي مصدر فرصها للتطور ومصدر مخاطرها وتهديداتها أيضا.

✓ الاعتمادية التبادلية: كون المؤسسة تتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة تتفاعل مع بيئتها، فإنها بدورها تمثل نظاما فرعيا من منظومة أكبر ضمن بيئتها .

3.1. المدخل السيسولوجي والثقافي للمؤسسة.

رغم كون الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم وخلق الثروة، إلا أن دورها الاجتماعي ما فتى يظهر ويتزايد، حيث أصبحت تمثل مجالا لتعلم العيش ضمن مجموعات متفاعلة من الأفراد، تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية ويتقاسمون مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم تصرفاتهم، وهذه الصفة الاجتماعية تكون ممثلة في:

- أ. المؤسسة مجال للعب أدوار اجتماعية معينة من خلال أوضاع وحالات مختلفة (إطار)، مع تحديد للهويات (هوية العامل، روح الخدمة العمومية....) والتي تختلف قوتها من مؤسسة إلى مؤسسة. ومع التغير الحادث على مستوى نشاط المؤسسة (المناولة، الأخرجة، عقود التشغيل القصيرة..)، تناقص دور اليد العاملة مما أدى إلى تناقص البعد الماهوي للعمال في المؤسسة.
- ب. تتعدى الفوارق والاختلافات الاجتماعية الموجودة في المؤسسة إلى خارج مجال العمل، كمنشآت الترفيه (الاستهلاك، الأسفار...)، نمط العلاقات المعتاد، الحياة الخاصة والثقافية.
- ت. تعارض أهداف الإدارة مع أهداف الأفراد.

ونظرا لكون ثقافة المؤسسة عبارة عن ذلك المزيج من العناصر المتفاعلة التي تؤثر في سلوك الفرد وتحكم تصرفاته وتؤثر في أهدافه، أصبح من البديهي أن يحدث ذلك التأثير المتبادل بين الحياة المؤسسية والحياة الاجتماعية للأفراد، بحيث أن ثقافة المؤسسة تتأثر بالطبيعة الثقافية للمحيط الذي تعيش فيه، كما أن ثقافة المؤسسة تؤثر في ذلك المحيط من خلال نشر مبادئ وقيم جديدة تؤثر نشاطها ووظائفها، كما تسعى المؤسسة أيضا إلى احتواء عمالها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتماشى وأهداف وقيم أفرادها، الأمر الذي يدفع بالمسير إلى البحث عن أفضل الطرق لإدماج العامل في عمليات خلق الثروة.

2. أهداف المؤسسة

تتعدد أهداف المؤسسة وتختلف حسب حجمها وعمرها ونوعية منتجاتها، ففي حين تسعى بعضها إلى زيادة حصتها السوقية، تسعى أخرى إلى تخفيض تكاليفها، وأخرى إلى الحفاظ على استمرارية نشاطها، يمكن تقسيم هذه الأهداف حسب ارتباطها إلى:

- الأهداف ذات الصلة بالأسواق: وتتمثل أساسا في المحافظة أو توسعة الحصة السوقية للمؤسسة أو زيادة قبول المنتج من قبل العملاء ورفع مستويات الولاء للماركة... وغيرها.
 - الأهداف المتعلقة بالموارد : هذا هو الحفاظ على أو تحسين أو تنويع الموارد، واستغلالها استغلالا أمثلا، سواء تعلق الأمر بالموارد المادية أو المعنوية للمؤسسة.
 - أهداف المرتبطة بالعلاقات مع البيئة : وترتبط بعمليات المحافظة على مستويات مقبولة من العلاقة بالبيئة وكذا العمل على تحسينها.
- كما يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف اقتصادية وأهداف غير اقتصادية.
- 1.2. تقسيمات أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي.

1.1.2. الأهداف الاقتصادية:

تنقسم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة إلى:

أ. تعظيم الإنتاج: الإنتاج هو إعداد ومواءمة مختلف الموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة)، أو بتغيير في مكانها وزمن الحصول عليها أو تخزينها، وتتم عملية الإنتاج ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية، والطاقة التوزيعية، وهي العملية التي تتم وفق معيارين: معيار الكفاءة الفنية ومعيار الكفاءة الاقتصادية.

ب. تعظيم المبيعات : إن هدف تعظيم الإنتاج لا بد أن يسايره هدف آخر هو تعظيم المبيعات، إذ أن تعظيم الإنتاج قد يخلق للمؤسسة مخاطر مرتبطة بتصريف وتخزين المنتجات، الأمر الذي يستدعي العمل على خلق قنوات تسويقية تسمح بتصريف المنتجات بما يحقق أهداف المؤسسة.

ت. تخفيض التكاليف: تسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المختلفة، بغية تخفيض تكاليف أنشطتها إلى أقل مستوى ممكن، باعتبار أن أرباح المؤسسة تتأثر بشكل مباشر بتكاليفها.

ث. تعظيم الأرباح: إن تحقيق الأرباح من الأنشطة المختلفة للمؤسسة هو الهدف الأكثر عقلانية للمؤسسة، باعتباره المؤشر على حسن سيرورة الأنشطة وكفاءتها، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من القرارات منها:

- زيادة السعر مع ثبات التكلفة.
 - زيادة السعر مع زيادة التكلفة.
 - تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.
 - تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.
- ج. إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:

يمثل هدف التمركز في السوق هدفا استراتيجيا باعتباره هدفا لا يحقق في الأجل القصير، ولكي تحقق المؤسسة هذا الهدف يجب عليها أن تنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة والمتمثلة في السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

ح. تعظيم القيمة السوقية للسهم:

إن الهدف الرئيسي لملاك المؤسسة هو زيادة ثروتهم عن طريق زيادة وتعظيم قيمة أسهم المؤسسة، حيث أن الطلب على أسهم المؤسسة يعتمد على توقع ارتفاع قيمتها مقارنة بفترات سابقة، وهو ما يمثل الحالة المالية الجيدة للمؤسسة، ويسمح تحقيق هذا الهدف بفتح آفاق جيدة للمؤسسة للحصول على موارد تمويلية مختلفة لتحديث معداتها وتوسيع قدراتها الإنتاجية والتسويقية.

إضافة إلى الأهداف السابقة يمكن ذكر الأهداف التالية:

- زيادة العائد على الاستثمار؛
- زيادة رضا العملاء؛
- تحقيق هوامش ربح عالية.

2.1.2. الأهداف غير الاقتصادية:

إضافة إلى الأهداف الاقتصادية، تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف غير اقتصادية، نذكر منها:

أ. الأهداف الاجتماعية:

تعتبر الأهداف الاجتماعية امتدادا منطقيا وركيزة أساسية لأهداف المؤسسة الاقتصادية، ومن بين الأهداف الاجتماعية للمؤسسة يمكن عدّ ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، ولكي يكون أداء العمال جيدا بما يكفي لتحقيق أهداف المؤسسة، تسعى إلى ضمان مستوى أجور مقبول، يحقق الرضا اللازم ويدفع العاملين إلى العمل على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري الذي مسح جوانب حياتهم وأثر في أذواقهم، ومواكبة لهذا الأمر تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ.

ب. الأهداف الثقافية والرياضية:

إضافة إلى الأهداف الاجتماعية، تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع ثقافي ورياضي، نذكر منها :

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على توفير وسائل الترفيه والثقافة لعمالها مثل المسرح والمكتبات والرحلات الثقافية ورحلات الاستجمام، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على المستوى الفكري والنفسي للعامل، مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل، واستغلالها بشكل عقلائي، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا

يعرفون كيفية التعامل معها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم على استخدامها، أو تكوينهم على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع.

- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي بشكل دوري، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، يحافظ بها العامل على صحته ويتخلص من الملل والاحباط، وهي عوامل لها تأثير إيجابي على أداء العمل وتحسين إنتاجية العامل.

ت. الأهداف التكنولوجية:

أدى تطور المؤسسات إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل وطرق الإنتاج، وتبني التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، حيث ترصد لهذه العملية مبالغ كبيرة، وتتنافس المؤسسات الكبيرة فيما بينها للوصول إلى ابتكار وتبني أحسن طرق الإنتاج والتوزيع والتسويق، كما تسعى أيضا إلى الاستفادة من التطورات المرتبطة بالوظائف الإدارية للمؤسسة، بهدف التأثير على مردوديتها وإنتاجيتها.

3. وظائف المؤسسة:

تمارس المؤسسة مجموعة متنوعة من الوظائف تختلف حسب نشاط ومنتجات كل مؤسسة، ويعتبر "فايول" من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات لوظائف، كما قدم "بورتر" أيضا نموذجا يقسم فيه المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة حسب تأثيرها على خلق القيمة في المؤسسة.

1.3. تقسيم "فايول" لأنشطة المؤسسة:

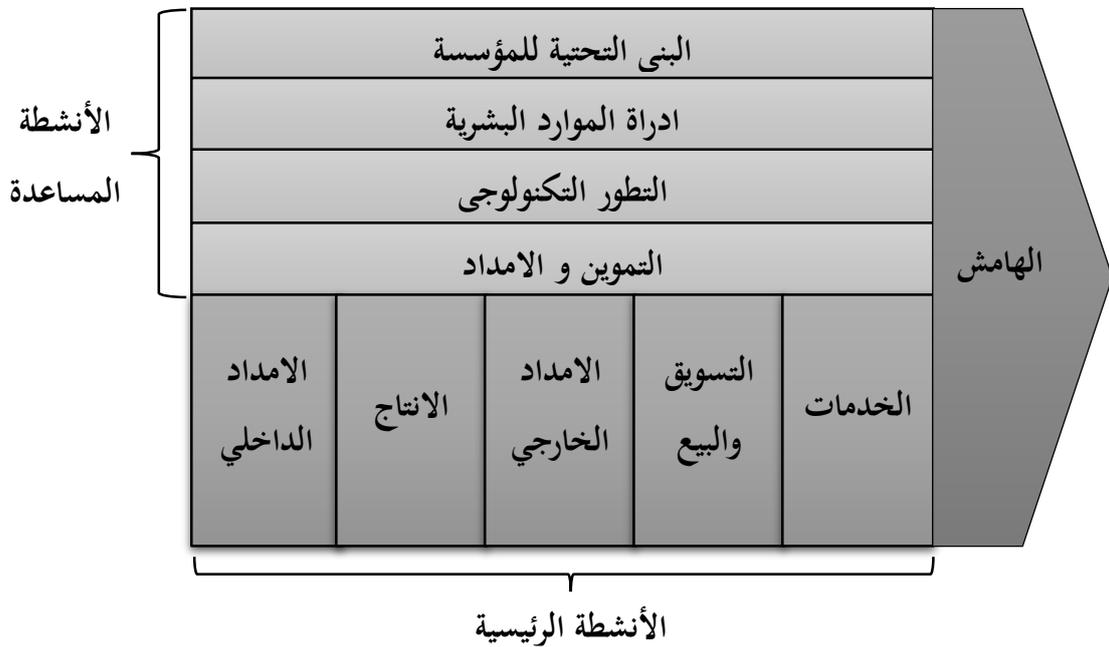
قسم هذه الوظائف إلى ستة أقسام رئيسية هي:

- الوظيفة التقنية: وتتعلق بالإنتاج والتصليح والتحويل.
- الوظيفة التجارية: ترتبط بالشراء والبيع والتبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.
- وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.
- وظيفة المحاسبة: تمثل عمليات الجرد وإعداد الميزانيات وحساب تكلفة المنتجات وغيرها.
- الوظيفة الإدارية: وهي عمليات التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات

1.4. سلسلة القيمة لبورتر:

قدم "بورتر" نموذجا لأنشطة المؤسسة يحوي تسعة أنشطة، وقسمها وفق مساهمتها في خلق القيمة، حيث يبين أن هناك مجموعة من الأنشطة لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المؤسسة، بينما هناك بعض الأنشطة التي ليست لها علاقة مباشرة ولكن تساهم فقط بطريقة غير مباشرة فيها، حيث أطلق على المجموعة الأولى مصطلح الأنشطة الرئيسية (الأساسية) والمجموعة الثانية بالأنشطة الثانوية (المساعدة)، ويمثل الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل 1-1: سلسلة القيمة لبورتر



Source: U.Mayrhofer, *Management stratégique*, 2nd édition, Bréal, Paris, 2014, p64.

أ. الأنشطة الرئيسية:

هي مجموعة الأنشطة التي تساهم مباشرة في تكوين المنتج ماديا وبيعه للعميل وايصاله اليه، وكذا خدمات ما بعد البيع المرتبطة بالمنتج، وهي أنشطة الامداد الداخلي، أنشطة الإنتاج، أنشطة الامداد الخارجي، أنشطة التسويق والبيع، وأنشطة الخدمات المرتبطة بالمنتج بالتركيب والتصلح.

ب. الأنشطة المساعدة:

هي تلك الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية في القيام بمهامها، وتحوي البني التحتية للمؤسسة، ادارة الموارد البشرية، أنشطة تطوير تكنولوجيا الأنشطة الرئيسية، وأنشطة الامداد والتموين بالموارد المختلفة المستخدمة في عملية الإنتاج.

المحور الثاني: معايير تصنيف المؤسسات

للمؤسسات الاقتصادية أشكال وأنواع تختلف حسب النشاط الذي تزاوله أو حسب انتمائها الجغرافي أو عدد عمالها، ونظرا لكون استخدام معيار واحد لا يساعد في توضيح الفوارق والاختلافات الموجودة بينها، وجب المزاوجة بين عدة معايير، بغية إعطاء نظرة أكثر وضوحا وشمولا عن كل نوع من أنواع المؤسسات.

وتنقسم المعايير المستخدمة في تصنيف المؤسسات إلى معايير كمية وأخرى نوعية:

- **المعايير الكمية:** هي تلك المعايير التي تتميز بسهولة تكميمها وقياسها مثل عدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، القيمة المضافة، مساحة الأرض المستغلة وغيرها؛
- **المعايير النوعية:** وهي تلك المعايير التي تعالج الجوانب غير المادية للمؤسسة، والتي تكون في الغالب غير قابلة للقياس، على غرار نوع النشاط ودرجة الاستقلالية والأهداف المحددة وملكية كل مؤسسة وغيرها.

أما في الجزائر، فقد تم اعتماد عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الحجم ومعيار النشاط.

1. المعيار القانوني:

تصنّف المؤسسات وفق هذا المعيار حسب القانون التجاري الجزائري، ويمكن ملاحظة تداخل هذا المعيار مع معيار الملكية، وتنقسم المؤسسات حسبها إلى:

1.1. المؤسسات العمومية:

هي عبارة عن مشروع أو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية ويتولى القيام بنشاط اقتصادي وصناعي وتجاري مستعملا في ذلك قواعد القانون الخاص، كما تعرف كذلك على أنها تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام سواء من خلال الانشاء أو التأميم، حيث تتميز بالاستقلالية، وتسير من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم اختيارهم من طرف الجهة الوصية، كما تتميز بحيازتها لإمكانيات مادية ومالية معتبرة، كما تستفيد من تسهيلات قانونية وإدارية وإعفاءات مختلفة، وتؤسس في شكل شركة مساهمة أو في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة، وتشمل نوعين:

- مؤسسات تابعة للوزارات وهي مؤسسات وطنية؛
- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (البلدية أو الولاية).

2.1. المؤسسات المختلطة (نصف العمومية)

هي مؤسسات تابعة للقطاع العام وللقطاع الخاص، وتنشأ بالاتفاق بين طرفين أو أكثر للقيام بمشروع اقتصادي محدد الطبيعة والأهداف والمدة، ويخضع لقانون 49/51 الذي يحدد صاحب القرار في المؤسسة، وتلجأ الدولة لهذه الشراكة بهدف الاستفادة من طرق التسيير الحديثة، أو اعتماد أساليب تمويلية جديدة للمشاريع العامة، أو دخول أسواق جديدة.

1.1. المؤسسات الخاصة:

هي مؤسسات ترجع ملكيتها للخواص سواء بشكل فردي أو جماعي، ولها عدة أنواع يتم المفاضلة بينها على عدة أسس منها؛ محدودية المسؤولية (مسؤولية محدودة أو غير محدودة)، عدد الشركاء، الخضوع لقانون ضريبي معين وغيرها، وتقسم إلى:

1.3.1. المؤسسات الفردية:

هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخص واحد وهو صاحب رأس المال، تتداخل فيها الشخصية القانونية وشخصية صاحب العمل، وغالبا ما تكون صغيرة وتنشط في مجال التجارة والحرف وورشات الصيانة، وتتميز بـ:

- سهولة انشائها؛
- استقلالية المسير؛
- عدم تقاسم الأرباح؛
- عدم الزامية الإفصاح المالي.

إلا أن لها بعض السلبيات منها:

- المسؤولية الكاملة وغير المحدودة للمالك؛
- ارتباط حياة المؤسسة بحياة المالك؛
- عدم القدرة على التوسع الا في حدود قدرات المالك.

2.3.1. الشركات:

الشركة عقد يتفق من خلاله شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك سواء بتقديم حصص عينية أو نقدية بهدف اقتسام الربح أو بلوغ هدف اقتصادي أو منفعة مشتركة، وهي عدة أنواع:

أ. شركات الأشخاص:

هي شركات تقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء ويكتسب فيها الشريك صفة التاجر وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: شركات التضامن

تنشأ شركة التضامن بين شخصين أو أكثر وتكون بينهم ثقة متبادلة لدرجة أن التصرف الذي يقوم به أحد الشركاء في مجال عمل الشركة يكون ملزماً للباقيين، ويقدم كل شريك حصص نقدية أو عينية ويكونون مسؤولون بالتضامن عن ديون الشركة وعن أنشطتها مسؤولية غير محدودة.

ولهذا النوع من الشركات العديد من المزايا نذكر منها :

- سهولة الانشاء؛
 - اشتراك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط الشركة؛
 - الحصول على القروض المصرفية وائتمان الموردين بطريقة أسير من المؤسسات الفردية.
- لكن لها بعض العيوب منها:
- اتساع نطاق المخاطرة المترتبة على المسؤولية غير المحدودة لكل شريك؛
 - عدم توفر المرونة الكافية التي يتميز بها المشروع الفردي؛
 - إمكانية حدوث صراع حول ادارة الشركة؛
 - وفاة أحد الشركاء او فقدانه للأهلية القانونية او انسحابه يعرض المشروع للتوقف.

ثانياً: شركات التوصية البسيطة

هي أحد أنواع شركات الأشخاص، وتختلف عن شركة التضامن في كونها تتألف من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون وشركاء موصون، بحيث أن الشركاء المتضامنين يسري عليهم قانون شركة التضامن، فيما تحدد مسؤولية الموصين في قيمة مساهمتهم، وهم ممنوعون من الإدارة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.

من مزايا هذا النوع من الشركات:

- إمكانية التوسع في رأس المال عن طريق ضم أكبر عدد ممكن من الشركاء الموصين؛
- ازدياد ثقة البنوك والموردين في منح التسهيلات الائتمانية والتجارية.

إلا أن لها بعض العيوب منها:

- تواجه نفس مشكلات شركة التضامن؛
- حصص الشركاء الموصين غير قابلة للتداول الا بموافقة جميع الشركاء.

ثالثا: شركات المحاصة

يشبه هذا النوع من الشركات شركة التضامن، إلا أن ما يميزها عن باقي الشركات هو صفتها المستترة، فليس لها شخصية معنوية ولا اسم تجاري ولا ذمة مالية، ولا تحتاج الى المكتابة ولا الى تسجيل أصولها في المصالح العمومية، وغالبا ما تعقد للقيام بعمل واحد أو أعمال قليلة محددة، وتحل بمجرد الانتهاء من هذه الأعمال.

ب. شركات الأموال

على عكس شركات الأشخاص، تقوم شركات الأموال على أساس الاعتبار المالي، بحيث لا يكون الشريك مسؤولا عن نشاطاتها إلا بقدر مساهمته فيها، ويقسم رأس مالها الى أسهم قابلة للتداول، مما ييسر عمليات تعويض أو تغيير الشركاء، مما يترتب عنه عدم حل الشركة عموما عند وفاة أحد الشركاء أو انسحابه، وتنقسم الى:

أولا: شركات المساهمة

تعد النموذج الأمثل والأكثر شيوعا، وهي شركة ينقسم رأسمالها الى أسهم متساوية، لكل شريك عدد أسهم معين، بحيث لا يتحمل خسائر الشركة الا بقدر حصته فيها، ولها مجموعة من الإيجابيات نذكر منها:

- تعطي البنوك شركات المساهمة تسهيلات وترخيصات لا تعطىها للأنواع الأخرى؛
- تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار؛
- تتميز بالمرونة من نواح عديدة كالتوسع في الإدارة وجذب المستثمرين؛
- إمكانية الاستعانة بالخبراء في جميع نشاطات الشركة.

الا ان لها بعض العيوب نذكر منها:

- إجراءات تأسيس طويلة ومكلفة ورقابة متعددة؛
- ضرورة الإفصاح عن المعلومات؛
- تجميد أموال المساهمين لفترات طويلة حتى بدأ النشاط؛
- اتخاذ القرار بيد عدد قليل من كبار المساهمين.

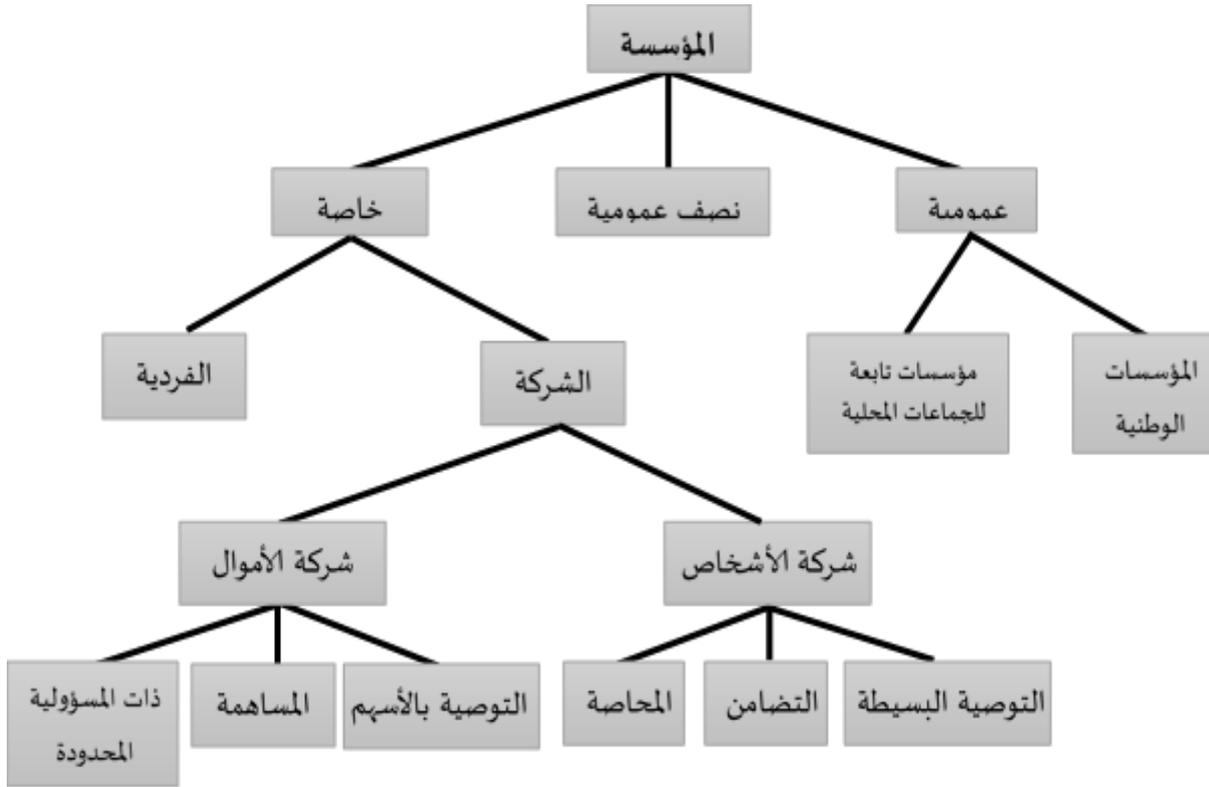
ثانيا: الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

هي أحد أنواع الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، حيث تشبه شركة الأشخاص في قلة عدد الشركاء وحظر اللجوء الى الادخار العام وكذا تقييد انتقال حصص الشركاء، وتشبه شركات الأموال من حيث تحديد مسؤولية كل شريك فيها عن ديون الشركة في حدود حصته، ويشترط أن تدفع الحصص النقدية بقيمة لا تقل عن خمس مبلغ رأسمال التأسيسي، أما المبلغ المتبقي فيدفع في مدة أقصاها خمس سنوات من تاريخ تسجيلها في السجل التجاري، ويمكن أن تكون حصص الشركاء عينية أو نقدية، بمعنى أنه يمكن للشريك المساهمة بحصة عمل، ويتم الاتفاق حول كيفية تحديد قيمة هذه الحصة، وكذا ما يخول له من سلطات ومسؤوليات ضمن القانون الأساسي للشركة، ويكون عدد الشركاء محدودا لا يجب تجاوزه، وإلا تحولت الى شركة مساهمة في أجل أقصاه سنة واحدة، حيث حدد هذا العدد في الجزائر بخمسين شريكا.

ثالثا: شركة التوصية بالأسهم.

هي إحدى الشركات المختلطة (شركة أشخاص وشركة أموال)، يقسم رأسمالها الى أسهم متساوية القيمة، وهي تضم فريقين من الشركاء، فريق يضم على الأقل شريكا متضامنا يخضع لنفس قانون شركات التضامن، ويكتسب صفة التاجر ومسؤوليتهم غير محدودة على ديون وأنشطة الشركة، وفريق آخر، يضم شركاء مساهمون لا يقل عددهم عن الأربعة، لا يسأل عن ديون الشركة الا بقدر حصصهم فيها، والتي يمكن تداولها، لذا فإنها تعتبر شركة مساهمة بها شريك متضامن على الأقل. ويمثل الشكل التالي تقسيمات المؤسسة حسب المعيار القانوني.

الشكل رقم 2-1: تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني



2. معيار النشاط

يعبر النشاط الاقتصادي عن مجموعة من الأفعال والأعمال المنسقة والهادفة والتي تجري في إطار اقتصادي معين، سواء تعلق الأمر بالنشاط الإنتاجي، أنشطة المبادلة والتوزيع، أو الأنشطة الاستهلاكية، وتقسّم المؤسسات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة مجموعات، قطاع أولي، قطاع ثانوي، وقطاع ثالث.

1.2. القطاع الأولي: يضم هذا القطاع مجموعة المؤسسات التي تتخصص في الأنشطة الزراعية

بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وكذا تربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

2.2. القطاع الثانوي: ويضم المؤسسات التي تنشط في الصناعة وتحويل المواد إلى منتجات

مصنعة أو نصف مصنعة، وتشمل الصناعات الخفيفة والثقيلة منها.

3.2. القطاع الثالث: يشمل المؤسسات التي تنشط في قطاع الخدمات مثل التأمين والنقل

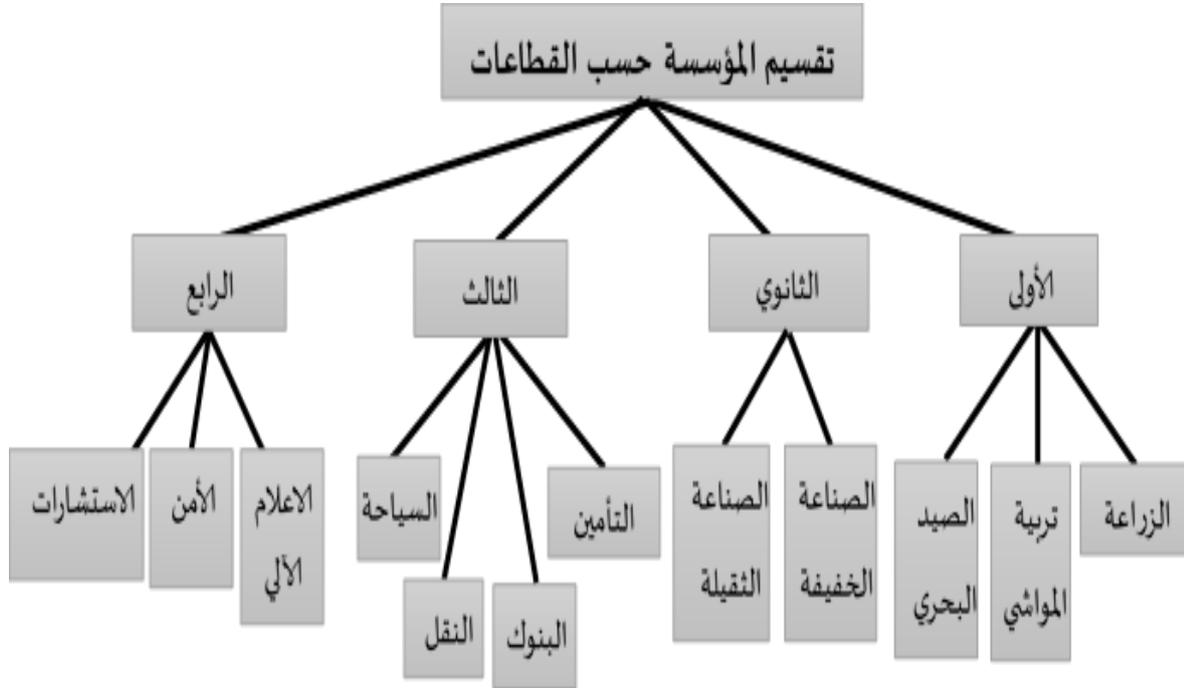
والسياحة والبنوك وغيرها.

وهناك من أضاف قطاعا رابعا كنتيجة للتطور الذي عرفه نشاط تكنولوجيا الاعلام والاتصال

الذي يمثل المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى في الاعلام الآلي والأمن والاستشارات.

ويمثل الشكل التالي تقسيم المؤسسات حسب القطاعات.

الشكل 2-2: تصنيف المؤسسات وفق معيار النشاط



3. معيار الحجم

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم الى أهمية المؤسسات ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلفت المعايير التي تستخدم وفق هذا المعيار، فهناك من يأخذ بالمعايير الكمية وحدها وهناك من يأخذ بالمعايير النوعية والبعض الآخر يزاوج بين المعايير الكمية والنوعية.

تصنف المؤسسات حسب معيار الحجم في الجزائر الى مؤسسات صغيرة ومؤسسات صغيرة وأخرى

متوسطة، حسب ثلاثة مؤشرات كمية هي:

- عدد العمال؛
- الحصيلة السنوية؛
- رقم الاعمال السنوي؛
- استقلالية المؤسسة.

وتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها 4 ملايين دج ومجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دج، وتتمتع بالاستقلالية.

ويفصل الجدول التالي هذا التصنيف:

الجدول 1: تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم في الجزائر

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
صغيرة جدا	1-9	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون دج
صغيرة	10-49	لا يتجاوز 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون دج
متوسطة	50-250	400 مليون دج- 4 مليار دج	200 مليون دج-1 مليار دج

المصدر: الجريدة الرسمية ، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قانون

رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017، ص ص 4-6.

على ألا تتجاوز نسبة مساهمة مؤسسة أخرى لا تنطبق عليها هذه المعايير نسبة 25% من رأسمالها

والا اعتبرت خارج هذا التصنيف.

المحور الثالث: مكانة ودور المؤسسة في الاقتصاد الوطني

تحتل المؤسسة الاقتصادية حيزا هاما في مجال الفكر الاقتصادي باعتبارها اللبنة الأساسية والمحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، وكذا بالنظر للدور الذي تلعبه في الدورة الاقتصادية، ونظرا لتزايد وتعاضم هذا الدور، حاول الباحثون والمفكرون ابراز هذا الدور وهذه المكانة خصوصا مع التطورات الحاصلة في هذه الأدوار كنتيجة للتطور الحاصل في جميع المجالات.

1. مكانة المؤسسة في الدورة الاقتصادية

يعتبر مفهوم الدورة الاقتصادية من المفاهيم المرتبطة بالنشاط الاقتصادي، حيث تمثل الحالة التي يكون عليها الاقتصاد في فترة معينة، كنتيجة للعلاقات التي تحدث بين الأعوان الاقتصاديين.

1.1 مفهوم الاعوان الاقتصاديين:

الأعوان الاقتصاديون هم الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين يمارسون نشاطا اقتصاديا ذي طبيعة إنتاجية أو استهلاكية أو تبادلية، بحيث يكون لهم تأثير على الحياة الاقتصادية. ويقسم الأعوان الاقتصاديون الى عدة فئات هي:

- العائلات؛

- المؤسسات الاقتصادية؛

- المؤسسات المالية؛

- الإدارة العمومية؛

- العالم الخارجي.

وهناك من يدمج المؤسسات الاقتصادية والمالية في متعامل واحد.

2.1 مفهوم الدورة الاقتصادية

يتميز النشاط الاقتصادي عموما بمروره دوريا بمراحل صعود تسمى بمراحل الراج ومراحل نزول تسمى بمراحل الكساد، ويعتمد طول مرحلة من المراحل على الحالة الاقتصادية العامة، وتمثل الدورة الاقتصادية تمثيل (رسم) بياني مبسط للنشاط الاقتصادي والموجه لفهم طريقة تنظيمه في اقتصاد معين، وفترة معينة، وتوضيح العلاقات الأساسية الموجودة بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، كما يوضح كيفية ارتباط نشاط هؤلاء المتعاملون فيما بينهم، وشرح تنظيم التدفقات المادية والنقدية بينهم.

تنشأ الدورة الاقتصادية بين مختلف الأعوان الاقتصاديين المتفاعلين في السوق، بحيث يقوم كل عون بتقديم مساهمة من نوع معين تكمل تحقيق دورة كاملة، فالمؤسسات تقدم منتجات وخدمات نتيجة استغلالها لموارد مختلفة، ومقابل عوائد يتم اقتسامها مع المساهمين في العملية الإنتاجية كل حسب مساهمته.

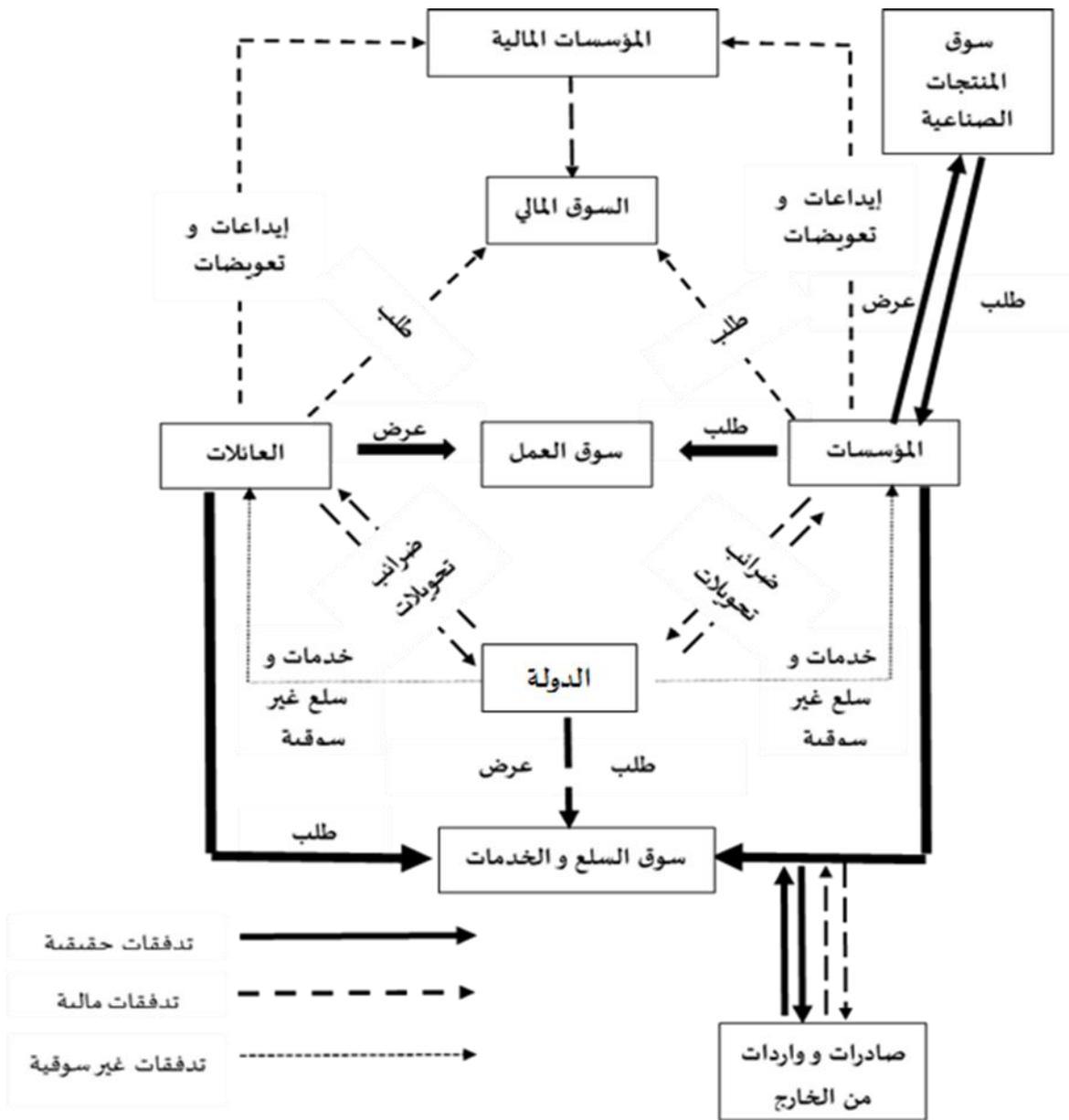
تنتج عن نشاط المؤسسة الاقتصادي علاقات مع باقي الأعوان الاقتصاديين بسبب عمليات التبادل والتي ينتج عنها ما يسمى بالتدفقات الاقتصادية، وهي نوعين:

أ. تدفقات حقيقية: وهي التي تعكس علاقات وعمليات تبادل السلع والخدمات من عون اقتصادي إلى عون اقتصادي آخر؛

ب. تدفقات غير حقيقية (عينية نقدية): وهي تمثل الحركة العكسية أو التوجه المقابل للتدفقات الحقيقية، وهي تمثل العلاقات والعمليات المرتبطة بحركة الأموال والنقود بين الأعوان؛

ويمثل الشكل التالي الدارة الاقتصادية وكذا التدفقات الحقيقية وغير الحقيقية التي تنشأ بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

الشكل 2: الدورة الاقتصادية



تقسم العمليات الاقتصادية التي تتم بين مختلف الأعوان إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: عمليات التوزيع، عمليات على السلع والخدمات، عمليات ذات طابع مالي.

- عمليات على السلع والخدمات: وتضم هذه المجموعة كل من عمليات الإنتاج والاستهلاك، الاستثمار، الواردات والصادرات.
- عمليات التوزيع: تضم المداخل الموزعة (الضرائب) من طرف المشروعات التحويلات الاجتماعية، الضرائب والرسوم، فوائد رؤوس الأموال، الأجور، معونات الدولة، المساعدات الخارجية.

- العمليات المالية: وتتمثل في العمليات التي تتم بين الاعوان والتي تكون في شكل أسهم، سندات، قروض.

2. دور المؤسسة الاقتصادية في الاقتصاد الوطني

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف، الأمر الذي يجعلها تؤثر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويجعل لها دورا مهما في كل جانب من الجوانب، وانطلاقا من هذه الفكرة تبرز لنا بعض الأدوار المرتبطة بالمؤسسة.

1.2. الأدوار الإيجابية للمؤسسة

هي كل دور قامت به المؤسسة في الاقتصاد الوطني وأثر في هذا الأخير بالإيجاب ومن بين هذه الأدوار ما يلي:

أ. المؤسسة منشأة للقيمة المضافة

عندما تقوم المؤسسة بالتعامل مع المتعاملين الاقتصاديين تنشأ قيمة مضافة، وتمثل الفرق بين قيمة السلع والخدمات التي أنشأتها مؤسسة ما (منتجات) وقيمة السلع والخدمات المستهلكة (استهلاك وسيط)، حيث تمثل قياسا للإنتاج الصافي، بمعنى حجم المنافع التي تم خلقها من قبل المؤسسة خلال عملية الإنتاج.

ويمكن حساب القيمة المضافة لمؤسسة ما كم يلي:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{الاستهلاك الوسيط}$$

ب. المؤسسة مركز لتوزيع المداخيل

عند حصولها على القيمة المضافة تقوم المؤسسة بتوزيعها على من شارك في عملية الإنتاج، وتتم عملية التوزيع وفق اتفاقات وقوانين مسبقة، حيث:

- تكون استفادة العمال في شكل أجور ومكافآت؛
- استفادة الدولة في شكل ضرائب رسوم؛
- استفادة الممولين في شكل فوائد؛
- الملاك والمسيريون في شكل أرباح؛
- أصحاب الأرض في شكل ريع.

ت. المؤسسة مصدر للشغل

تمثل المؤسسة في الوقت الحالي الآلية التي توفر مناصب العمل، سواء كانت مناصب شغل مباشرة أو غير مباشرة، حيث تحتاج للقيام بنشاطها إلى اليد العاملة الفنية منها والبسيطة، كما تحتاج أيضا إلى موارد أخرى من بيئتها الخارجية، الأمر الذي يجعلها تساهم بشكل غير مباشر في إنشاء مناصب شغل أخرى، ويزيد عدد مناصب العمل التي توفرها أو ينقص تبعاً لنشاطها ولحجمها والحيز الزمني الذي توجد فيه، وبذلك فهي تمثل الآلية الكفيلة بتخفيض مستويات البطالة في المجتمع.

2.2. الأدوار السلبية:

رغم ما تقدمه المؤسسة من تأثيرات إيجابية على جميع مناحي الحياة الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية، إلا أن أدوار سلبية عديدة نذكر منها:

أ. التأثير على البطالة:

تمثل المؤسسة آلية امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل، إلا أن الحالة قد تنعكس في حالة حدوث تصفية وإفلاس المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تسريح العمال والموظفين، كما أن التطور التقني والتكنولوجي في مجالات المؤسسة المختلفة كالإنتاج والتسويق، وما يواكبه من اعتماد الآلات والمعدات التقنية التي تعوض اليد العاملة البشرية، مما يؤدي باستمرار إلى التخلي عن العمال، وتزداد هذه المشكلة بشكل أكثر حدة في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسات في حالة الكساد أو في حالة الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية أو ذات الاقتصاد المركزي كما يتم في الجزائر اليوم.

ب. تغيير النمط المعيشي للسكان:

إن ظهور مؤسسات في جهات معينة دون أخرى في نفس البلد أو في بلدان مختلفة، يؤدي إلى اختلال في نمط معيشة السكان الأصليين أو المهاجرين، حيث تحدث قطيعة كلية أو جزئية مع نمط حياتهم السابقة، كنتيجة لما تفرض عليهم المؤسسات الجديدة من نظم معينة لأوقات العمل وأوقات الراحة، وكذا أنماط عيش جديدة لا تعبر للبعد الاجتماعي للعامل اهتمام، كما يحدث تغيير في عادات العاملين وتقاليدهم.

ت. التلوث البيئي:

يعتبر التلوث البيئي أحد أكبر المشاكل التي يعاني منها العالم اليوم، حيث أن ما تفرزه المصانع من دخان وغبار وأتربة، وكذا من نفايات سامة وكيميائية، قد أثر على التوازن البيئي في أماكن عديدة، وأصبح يهدد حياة السكان قبل الكائنات الأخرى، مما دفع المنظمات الحكومية غير الحكومية دق ناقوس

الخطر، وتنبيه الدول والمجتمعات للكوارث البيئية التي تحدث على مستوى المحيطات والغابات، ناهيك عن ارتفاع نسب الإصابة ببعض الأمراض المرتبطة بما تفرزه المؤسسات من نفايات.

إن العالم اليوم يعاني من مشاكل بيئية معقدة تهدد كوكب الأرض برمته، وإن لم يتم تدارك الأمر قبل فوات الأوان، من خلال سن قوانين ووضع سياسات تؤطر نشاط المؤسسات وتنظمه، خاصة فيما يتعلق بالنفايات، قد يهدد التوازن البيئي، مما سيكون له الأثر المباشر على بقاء البشر في حد ذاتهم.

3.2. الآثار الإيجابية والسلبية للمؤسسة

كما للمؤسسة أدوار إيجابية وأخرى سلبية، لها أيضا آثار إيجابية وأخرى سلبية ترتبط بالأدوار التي تلعبها المؤسسة في فضاءها الاقتصادي أو الاجتماعي.

1.3.2. آثار المؤسسة على المجتمع:

أ. التأثير على الأجور:

تلعب المؤسسة دورا هاما في المجتمع من خلال تقديمها لأجور مقابل المجهود الذي يبذله العاملون، وترتبط هذه الأجور ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ففي حالات رواج منتجاتها وتحصيلها لأرباح كبيرة تزيد قيمة ما يحصل عليه العمال من أجور ومكافآت، وتقل وتنخفض حين يحدث العكس، كما أنه في حالة رغبتها في استقطاب اليد العاملة الكفؤة والمهنية أو نقلها من مكانها الأصلي، تقوم بإغرائهم بأجور ومزايا عديدة، وهو ما يؤثر بشكل غير مباشر كذلك على مستويات الأجور في المؤسسات الأخرى التي تمارس مختلف الأنشطة الاقتصادية.

ب. تأثيرها على الاستهلاك:

تتجه المؤسسات دائما نحو تعظيم الاستهلاك وتشجيع المستهلكين على ذلك، من خلال سياسات البيع المختلفة التي تنتهجها، حيث تعمل على تخفيض الأسعار تارة والبيع بالتقسيط تارة أخرى بغية التأثير على حجم استهلاك المجتمع كما ونوعا، فالمنافسة بين المؤسسات عادة ما تؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات وتنوع المعروض منها، مما يرجع بالفائدة على المستهلكين من الطبقة الدنيا، كما تؤثر المؤسسات أيضا على العادات الاستهلاكية للأفراد من خلال الاعلانات والمبيعات، من خلال دفعهم إلى تقليد ما يرونه في هذه الاعلانات، للاستفادة من المزايا التي تعرضها هذه المؤسسات، ويجعلهم يتبنون أنماطا استهلاكية جديدة، مثل الاكلات السريع والمشروبات الغازية وغيرها.

2.3.2. آثار المؤسسة على الاقتصاد الوطني

بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية أعلاه فإن المؤسسة لها دور مهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي الوطني، باعتبارها أحد الأعوان الاقتصاديين الأكثر تأثيراً، ومن بين هذه الآثار نجد:

أ. المساهمة في عمليات التعمير:

إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات غير نامية من الناحية الاقتصادية، كالمناطق الريفية، تساهم تعميرها عن طريق بناء المساكن لعمالها، وإنشائها للبنى التحتية كالطرق والمرافق العامة، كما يتم إنشاء المدارس والمستشفيات، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة، وهذا ما حدث فعلاً في الجزائر في كل من منطقة الحجار بعنابة وحاسي مسعود وحاسي الرمل بالجنوب، حيث أنشأت مدن جديدة وتكونت فيها مركبات صناعية ضخمة، وهذا يدخل عادة ضمن سياسات التنمية المتوازنة بين مناطق الوطن.

ب. تشجيع النشاط الاقتصادي:

تولد الاستثمارات مناصب شغل مباشرة وأخرى غير مباشرة، حيث أن زيادة عدد السكان في جوار المصانع والمؤسسات يؤدي إلى ظهور مؤسسات اقتصادية خدمية وتجارية كضرورة لتلبية متطلبات الأفراد المختلفة، والتي بدورها تحتاج إلى يد عاملة، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث عملية تراكمية، تنتج عنها حيوية اقتصادية وتجارية في المنطقة، ويحدث العكس في حالة إفلاس المؤسسات العاملة في منطقة ما، إذ تتأثر المؤسسات الخدمية والتجارية كنتيجة للجمود الذي يسود تلك المنطقة.

المحور الرابع: التنظيم الداخلي للمؤسسة

يرتبط مفهوم التنظيم بتناسق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف معينة، حيث يمثل الفضاء الذي يوظف عمل الأجزاء المختلفة المكونة للنظام، مما يساهم في رفع مستوى أداءه وتحقيق أهدافه، ويعتبر التنظيم من المفاهيم الإدارية الشائعة الاستخدام، إذ عادة ما يستعمل هذا المصطلح كمرادف للإدارة أو يتم اعتباره الجزء الأهم فيها.

1. التنظيم

للتنظيم مفهومان، يرتبط المفهوم الأول بكونه كيان يضم مجموعة من الأفراد تتسق أعمالهم على نحو معين سواء مثلت هذه المجموعة تجمعا رسميا أو غير رسمي بغية تحقيق هدف معين، فيما يمثل المفهوم الثاني الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة والتي تشمل مجموعة من المهام والأنشطة التي تحكمها قواعد وإجراءات محددة، تعمل على تحديد الواجبات والمسؤوليات ومسالك الاتصال والتدرج الوظيفي، وهو المفهوم الذي سيتم معالجته في هذا المحور.

1.1. مفهوم وأهمية التنظيم:

يعتبر التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، والتي تعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها وتأطير الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وغير الاقتصادية.

1.1.1. تعريف التنظيم: يمكن سرد مجموعة من التعاريف المختلفة منها أنه:

- عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع المهام والسلطات والمسؤوليات.
- عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد السلطات والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية.
- إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم الوظيفة من المدير إقامة علاقات بينه وبين الأفراد وبين الأفراد أنفسهم.

2.1.1. أهمية التنظيم:

لوظيفة التنظيم أهمية كبيرة ممثلة بمجموعة من العناصر، نذكر منها:

✓ يساعد على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معا:

- ✓ يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بكفاءة وفاعلية من خلال العمل على تنسيق الجهود؛
 - ✓ يؤدي إلى تحديد الأعمال الرئيسية والمساعدة للقيام بنشاط معين؛
 - ✓ يقلل من الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين كنتيجة لتداخل المهام والصلاحيات بينهم؛
 - ✓ يحدد منافذ وقنوات الاتصال الرسمية والتي تسهل من انسياب المعلومات بين الوظائف المختلفة في المؤسسة؛
 - ✓ توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - ✓ توزيع وتخصيص الموارد وفق اسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها ومنح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها.
- 2.1. عناصر التنظيم :

يتطلب التنظيم وجود مجموعة من العناصر والمقومات يمكن جمعها في العناصر التالية:

- العمل: أي ما الواجب القيام به لتحقيق الأهداف؛
- مكان العمل: أي سيتم القيام بهذا العمل؛
- الأفراد: من سيقوم بهذا العمل؛
- تحديد العلاقات: ما نوع العلاقات التي تربط الأفراد الذين يعملون معا.

3.1. مفاهيم مرتبطة بالتنظيم:

هناك مجموعة من المفاهيم ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنظيم، من بينها:

- السلطة: هي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه بقبول التعليمات والأوامر والقرارات التي يوجهها لهم.
- المسؤولية: هي التزام فرد باستخدام السلطة من أجل تحقيق أو إنجاز مهمة أو عمل معين .
- تفويض السلطة: عملية يتم بمقتضاها نقل السلطة من المدير إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

1.3.1. تقسيم العمل:

هو تلك العملية تقضي بأن يتخصص كل عامل بجزء من العملية الإنتاجية، بحيث يعطي مخرجات أعلى لأن العامل يصبح أكثر مهارة في إنجاز مهمة محددة، كما أنه طريقة تهدف إلى خلق نظام

معين، يضمن التوزيع السليم للمهام والوظائف على كافة العاملين في المجال الإنتاجي، مما يساهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج بكفاءة وفي نفس الوقت.

ويتم تقسيم العمل لعدة أسباب منها:

- العمل أكبر من يؤديه شخص واحد، مما يستوجب تقسيمه حتى يمكن أداءه من طرف عدة أشخاص؛
- يساعد التقسيم في توزيع العمل على أعضاء الجماعة، فتوزيع العمل يتطلب تقسيمه؛
- الرغبة في الحصول على مزايا التخصص وتقسيم العمل، من خلال الاستفادة من مهارات وكفاءات العامل؛

2.1.3. مراحل التنظيم:

تمر عملية التنظيم في المؤسسة بعدة مراحل رئيسية هي:

- أ. تحديد الأهداف: يتطلب تحديد نوع وعدد الوظائف والأنشطة الواجب القيام بها، تحديد الأهداف الواجب تحقيقها؛
- ب. تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية مفصلة، وهو ما يتطلب إعداد قوائم تفصيلية بجميع النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف؛
- ت. تجميع الأنشطة المتشابهة في وظائف ووحدات عمل، عن طريق استخدام التشابه أو الانتماء لمنطقة جغرافية واحدة أو منتج واحد؛
- ث. تحديد الواجبات التي يجب على كل نشاط أو مجموعة أنشطة أدائها تحديدا كاملا وواضحا مع توفير الوسائل المادية والبيئية اللازمة؛
- ج. إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين، الذين بإمكانهم القيام بها بكفاءة وفاعلية؛
- ح. تفويض السلطة اللازمة والضرورية للأفراد، والتي تمكنهم من القيام بمهامهم المحددة، وكذا تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.
- خ. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)، توضح قنوات انسياب السلطة والمعلومات والقرارات ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية؛
- د. متابعة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر والقيام بالتعديلات المناسبة لمواكبة التغيرات الحادثة.

3.1.3. مبادئ التنظيم:

اتفق الباحثون وعلماء الإدارة على وجود مجموعة من المبادئ التي أثبتت صحتها بصفة عامة، ولكن عمومية تطبيقها ليست بالدقة التي تجعلها ترقى إلى مرتبة القوانين في العلوم التجريبية، ومن ثم يمكن النظر إليها كمعايير للتنظيم الجيد والسليم، من بين أهم هذه المبادئ نجد:

- مبدأ تحديد الهدف: يستوجب التنظيم السليم إلزامية تحديد الهدف والذي ستنبثق عنه مجموعة المهام والأنشطة التي يجب القيام بها؛
- مبدأ وحدة الهدف: يجب أن تكون أهداف الأفراد وأهداف الأنشطة والمهام تخدم الهدف الرئيسي للمؤسسة؛
- مبدأ تقسيم العمل: يستوجب التنظيم السليم ضرورة تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لتحقيق الهدف بفاعلية أكبر والاستفادة من سرعة جودة العمل؛
- مبدأ نطاق الإشراف: بمعنى ضرورة وجود حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية؛
- مبدأ التدرج والتسلسل الهرمي: هو خضوع المستويات التنظيمية الأدنى إلى المستويات العليا في المؤسسة، حيث أنه كلما زاد وضوح خطوط السلطة كلما زادت فاعلية عمليتي الاتصال واتخاذ القرارات؛
- مبدأ التفويض: هو منح الرئيس جزء من سلطته إلى المرؤوس بهدف تمكينه من القيام بالمهام الموكلة إليه، ويجب أن تكون السلطة المفوضة للشخص كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه؛
- مبدأ المسؤولية: يجب أن يتحمل المسؤول مسؤوليته عن الأعمال التي هو مسؤول عنها؛
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: يجب أن تكون سلطة المدير متناسبة ومتساوية مع مسؤوليته والعكس أيضا؛
- مبدأ وحدة الرئاسة: ينبغي ألا يكون للمرؤوس أكثر من رئيس واحد وذلك لمنع الازدواجية والتعارض بين القرارات؛
- مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون للتنظيم قدرة على التأقلم والتغير والتكيف مع متغيرات البيئة.

4.1. أسس تجميع الوظائف والأنشطة:

تختلف أسس تجميع الأنشطة في وحدات إدارية من مؤسسة لأخرى، حسب اختلاف النمط التنظيمي ونشاط وخصوصيات كل مؤسسة، وعلى المدير اختيار النوع الذي يضمن تحقيق التكامل والتنسيق وتحقيق أهداف مؤسسته، ومن أهمها نجد:

1.4.1. التجميع حسب الوظائف:

يعتبر تجميع الأنشطة حسب وظائف المؤسسة من أكثر الطرق شيوعاً، باعتبار أن المؤسسات في غالبيتها تضم مجموعة من الوظائف الرئيسية وهي التسويق، الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف بحسب طبيعة نشاط المؤسسة. وتتميز هذه الطريقة بـ:

- كفاءة استخدام القوى العاملة نتيجة التخصص الوظيفي؛
- طريقة منطقية وناجحة لتجميع الأنشطة والمهام؛
- ضمان الاشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة والمهام؛
- ضمان عدم تداخل المسؤوليات والسلطات كنتيجة لتباين التخصصات؛
- امكانية تقييم عمل كل وظيفة على حدى بشكل دوري وكامل.

بالرغم من مزايا هذا التجميع إلا أن له بعض العيوب نذكر منها:

- تعدد منتجات المؤسسة أو توسعها جغرافياً يجعل من مهمة التنسيق مهمة صعبة؛
- قد يؤدي إلى تقليل الاهتمام بالأهداف العامة للمؤسسة وتركيز مديري الوظائف على تحقيق أهداف وظائفهم؛
- عدم الاستفادة من التنوع الوظيفي الكفيل بالاستفادة من تنوع الخبرات وتدريب الأفراد للاستفادة من الترقية.

2.4.1. التجميع حسب المنتجات:

تكتسب طريقة جمع الأنشطة حسب المنتجات أهمية متزايدة، وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تنتج منتجات عديدة ومختلفة من حيث نمط الإنتاج أو الموارد اللازمة، حيث أن التعقيدات التي لازمت نمو المؤسسة وتطورها، جعلتها غير قادرة على التكيف بالسرعة المطلوبة مع تغيرات بيئة كل منتج، كما

أن هذه الطريقة لا تتأثر ببعد المكان أو قربه من الإدارة العليا، مما جعلها مثالية لتفادي نقائص الطريقة الأولى، ومن مزايا هذه الطريقة:

- ✓ تسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في المنتجات لأقصى حد.
- ✓ التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة كالشراء والانتاج المرتبطة بمنتج واحد؛
- ✓ سهولة تحديد وتقييم أداء كل منتج على حدى؛
- ✓ إمكان تحديد تكلفة وربحية كل منتج على حدى.

ومن عيوب هذه الطريقة نجد:

- صعوبة التنسيق بين أنشطة المؤسسة؛
- صعوبة إيجاد مديرين متخصصين في جميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بمنتج معين؛
- ارتفاع تكلفة استخدام مهنين من نفس التخصص لكل منتج .

3.4.1. التجميع حسب العملاء

يكون هذا التجميع مثاليا عندما يكون الاهتمام الرئيسي للمؤسسة هو خدمة عملائها، خاصة إذا تمايزت فئات العملاء لديها واختلفت حاجاتهم ورغباتهم، الأمر الذي قد يتطلب تصنيف العملاء على أساس السن أو الجنس أو الدخل، وتتميز هذه الطريقة بـ:

- الاستفادة من المعارف المتخصصة، بمعنى مناسبة المهارات لرغبات وتوقعات كل نوع من العملاء؛

- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بفئة عملاء محددة؛
- ضمان الاهتمام الكافي والكامل بالعملاء وتحقيق متطلباتهم.

من عيوب هذه الطريقة نجد:

- احتمال ظهور طاقات عاطلة في فترات تقلب نشاط المؤسسة، حيث قد ينقص طلب فئة عملاء معينة؛

- ظهور منافسة في تفضيل نوع من العملاء على آخر.

4.4.1. التجميع حسب المنطقة الجغرافية:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق مناسبة للمؤسسة التي تتوزع على مناطق جغرافية واسعة ومتفرقة، بغية معالجة مشكلة صعوبة الاتصال والتنسيق بين المناطق واختلاف طبيعة كل منطقة عن

الأخرى، وكذا تجنب إهمال التغيرات الحاصلة على المستوى المحلي وتحقيق وفورات اقتصادية وتميز هذه الطريقة بـ:

- ✓ سرعة اتخاذ القرارات المرتبطة بكل منطقة؛
- ✓ إلمام المديرين بخصوصيات وطبيعة كل منطقة متغيرات البيئية؛
- ✓ الاستفادة من الشهرة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسة في المناطق المحلية؛
- ✓ تخفيض تكاليف النقل والتوزيع؛
- ✓ اعتبارها كمراكز لتدريب المديرين على تحمل مسؤوليات أكبر.

ومن عيوب هذه الطريقة:

- ✓ يصعب التنسيق بين المناطق العديدة فيما بينها وبينها وبين الإدارة المركزية؛
- ✓ الاستخدام السيئ للسلطة من طرف مديري المناطق مما يؤثر سلبا على فاعلية عمليات المنظمة ومركزها التنافسي؛
- ✓ احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات الإدارة العليا.

5.4.1. التجميع على أساس المرحلة:

يشيع استخدام هذه الطريقة في المؤسسات التي تركز على مراحل الانتاج، خاصة في المستويات التنظيمية السفلى، خاصة إذا تطلب العمل مهارات وكفاءات معينة، أو بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات، وتقسم الأنشطة وفقا لهذه الطريقة حسب كل مرحلة من مراحل العملية الانتاجية، ومن مزايا هذه الطريقة:

- ❖ الاستفادة من الخبرة المتخصصة بالتركيز على مرحلة واحدة فقط؛
- ❖ تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات؛
- ❖ سهولة الإشراف والتقييم.

و من بين عيوبها:

- ❖ صعوبة التنسيق والتكامل بين مراحلها.
- ❖ تأخير أو قصور بالجودة في إحدى المراحل يؤدي إلى تأخير أو قصور في جودة العملية ككل؛
- ❖ صعوبة اتخاذ القرارات خاصة في المراحل التي يقل فيها أو ينعدم تواجد الإدارة العليا.

6.4.1. التجميع حسب الوقت

قد يتطلب العمل وقتاً أطول من الوقت العادي أو العمل بشكل دائم، وهنا قد يتطلب الأمر تنظيم أساسه وقت أو فترة العمل، فقد تكون هناك فترة صباحية وأخرى مسائية رغم تماثل الأنشطة والمهام. من مزايا هذه الطريقة نجد:

- توفير الاشراف والمتابعة اللازمين في جميع الفترات؛
- ضمان استمرارية عمل ونشاط المؤسسة بنفس الطريقة طوال الوقت؛
- القدرة على تلبية رغبات فئات معينة وزيادة حجم الإنتاج.

إلا أن لها بعض السلبيات نذكر منها:

- صعوبة ضمان كفاءة في الاشراف والرقابة؛
- صعوبة ضبط العلاقة بين مسؤولي الفترات المختلفة؛
- الأهمية النسبية التي يحس بها العامل في الفترات المختلفة.

5.1. العوامل الرئيسية في اختيار طريقة تجميع الأنشطة:

هناك العديد من الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار طريقة معينة، نذكر منها:

- الاستفادة من التخصص؛
- تسهيل عملية الرقابة؛
- المساعدة على التنسيق؛
- ضمان الاهتمام الملائم بالأنشطة والمهام؛
- تخفيض التكاليف.

5.2. التنسيق :

يقصد بالتنسيق تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه بهدف تنمية الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين في اتجاه هدف مشترك، كما يعتبر أيضاً أداة تنظيمية تهدف لربط، انسجام، توافق جهود الأفراد، الجماعات، والوحدات التنظيمية، من حيث الجهود، الأساليب، والتوقيت بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك أو أكثر، بحيث كلما زاد حجم المنظمة وتعددت وتعقدت أنشطتها، عظمت أهمية التنسيق لنظام فاعل للاتصالات رأسية وأفقية.

ويمكن تحقيق التنسيق عن طريق :

- ✓ التنظيم الواضح والاجراءات المحددة من خلال وضع برامج وسياسات متجانسة؛
- ✓ تبني وسائل اتصال جيدة وحسنة الاعداد؛
- ✓ تنمية ثقافة وعادات مقبولة من طرف الجميع؛
- ✓ تشجيع الاتصالات غير الرسمية كآلية لمعالجة النقص الحاصل من الاتصالات الرسمية؛
- ✓ تدريب العمال والموظفين على أداء مهامهم وأعمالهم بالشكل الذي ييسر عملية التنسيق؛

6.1. نطاق الإشراف:

يعبر نطاق الاشراف عن عدد المرؤوسين الذين يخضعون لسلطة إداري واحد بحيث يمكن أن يشرف عليهم بكفاءة، ويعتبر من العوامل المحددة لعدد الوحدات الإدارية وطول الهيكل التنظيمي، حيث أن كفاءة الاداري قد تنقص بزيادة عدد المرؤوسين.

وتتحكم في تحديد نطاق الإشراف الأمثل عوامل عديدة أهمها:

- ❖ تنوع الأنشطة موضع الإشراف وأهميتها، حيث أنه كلما تنوعت الأنشطة وكانت أكثر أهمية تطلب ذلك مهارات أكبر وتركيزا أكبر؛
- ❖ القدرة الشخصية للمدير، ويتحدد نطاق الإشراف اتساعا أو ضيقا في ضوء قدرات المدير الشخصية والذهنية.
- ❖ خبرة المرؤوسين: يعتمد نطاق الإشراف على خبرة ومهارة المرؤوسين، فكلما كانوا أكثر خبرة ومهارة في أعمالهم: كلما قلّ اعتمادهم على توجيهات المدير وارشاداته، وبالتالي يمكن الإشراف على عدد أكبر.
- ❖ مدى تكرار وروتينية الأنشطة والعمليات: يولد تكرار القيام بنفس النشاط مهارة وخبرة ومعرفة بكيفية أدائه، كما تقل المشكلات، مما يسمح بزيادة نطاق الإشراف.
- ❖ سياسات تفويض السلطة: يرتبط نطاق الإشراف بمدى تفويض السلطة، فكلما زادت درجة التفويض، نقصت أعباء المدير.
- ❖ مدى تباعد أماكن العمل: يعتمد توجيه المدير وارشاده على اتساع وتباعد مواقع العمل، حيث يزيد الجهد والوقت المطلوب مما يضيق من نطاق الإشراف.

2. الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة وسيلة وأداة هادفة تساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات.

1.2. مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الرئيسي الذي يحدد إدارات وأقسام للمؤسسة، وكذا خطوط السلطة ومسارات الاتصال التي تضمن انسياب المعلومات داخل المؤسسة، تتحكم فيه مجموعة من الأبعاد المختلفة المتداخلة فيما بينها.

1.1.2. مفهوم الهيكل التنظيمي:

وضعت للهيكل التنظيمي عدت تعريفات نذكر منها ما يلي:

- عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة؛
 - الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمؤسسة؛
 - عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسؤولية المختلفة وطرق تدفق المعلومات الرسمية ومستويات اتخاذ القرار وعمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.
- فالهيكـل التـنظـيمي هو ذلك الإطار المرجعي الذي يوضح الترتيب والتركيـب الداخلي للمؤسسة في شكل هرم يربطها خط سلطة رسمي تناسب من خلاله المعلومات والأوامر والقرارات والتوجيهات، كما يسمح بمعرفة حدود السلطة والمسؤولية في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

2.1.2. أهمية الهيكل التنظيمي

ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بمدى مواكبة وموافقة هيكلها التنظيمي للتغيرات البيئية الحادثة، وتنبع أهمية الهيكل التنظيمي في التالي:

- توضيح وتبيين خطوط السلطة داخل الهرم الإداري؛
- توضيح كيفية تقسيم الأعمال والأنشطة بين الأقسام والوحدات في المؤسسة؛

- تحديد مسارات انسياب المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية؛
- تخفيض الصراعات والنزاعات التي قد تنشأ كنتيجة لغموض الأدوار والمسؤوليات؛
- يوفر القاعدة الأساسية للتكامل التنظيمي؛
- يبين ويحدد نطاق اشراف كل رئيس ومدى تناسبه مع طبيعة النشاط؛
- يعتبر وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة من الزمن؛
- يعد أساس تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقسيمه للأنشطة وفق تصور متكامل منسجم يوجه الجهود.

يعتبر الهيكل التنظيمي البوتقة التي تنصهر فيها الجهود والمهارات وتتوحد الرؤى والتصورات بغية تحقيق التكامل الكفيل بخلق جو عمل مناسب يسمح بتحقيق اهداف المؤسسة.

2.2. أبعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي مجموعة من الأبعاد تحدد نوعه ونمطه، بالشكل الذي يسهل عملية التمييز بين أنواعه، ومن ثم المفاضلة بينها، حسب ما يوافق كل مؤسسة، وتتمثل هذه الأبعاد في:

✓ المكون الإداري: هو عدد المشرفين والمديرين وبقية العاملين في وظائف إدارية بالنسبة لمجموع قوة العمل؛

✓ تخويل الصلاحيات: عدد القرارات التي يفوضها المدير للمستويات الدنيا نسبة الى اجمالي القرارات.

✓ التكامل: نوعية التعاون القائم او المطلوب بين الوحدات التنظيمية من اجل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، وكذا الخطط والمعلومات المرتدة المستخدمة في التنسيق بين الوحدات.

✓ الاحتراف والمهنية: الدرجة التي يعتمد الموظف فيها على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي، وتعتمد على مستوى التدريب والثقافة الرسمية للعاملين، وهو ما يجعل الاحتراف العالي يأخذ وقتاً طويلاً من التدريب.

✓ نطاق الاشراف: عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير ان يرأسهم بفعالية.

✓ التخصّص: الدرجة التي يتم فيها تقسيم المهام التنظيمية إلى أنشطة متشابهة متخصصة في حقل معين، ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى، وكلما كان التخصّص قليل أدى العامل مجموعة كبيرة من المهام.

✓ المعيارية: مدى انجاز المهام والأنشطة المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسمياً من قبل الإدارة.

إضافة إلى الأبعاد السابقة الذكر، حدد الباحثون ثلاثة أبعاد اعتبروها رئيسية في تحديد نمط الهيكل التنظيمي هي بعد التعقيد، بعد الرسمية وبعد المركزية.

1.2.2. التعقيد

أولاً: مفهوم التعقيد وأقسامه:

نعني به درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المؤسسة، وهو ثلاثة أنواع:

✓ التمايز أو الاختلاف الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة، بالاعتماد على اتجاهات الأفراد وطبيعة المهام والمستويات الثقافية والتدريبية التي يحتاجها الفرد لكي يعمل في قسم معين، حيث كلما ازدادت الوظائف إلى التخصّص والمهارة كلما كانت المؤسسة أكثر تعقيداً بسبب التباين الموجود في تطلعات الأفراد، والذي يؤدي إلى خلق صعوبات في التواصل والتفاهم والتنسيق.

✓ التمايز العمودي: وهو البعد العمودي للهيكل، فالتمايز (التعقيد) يزداد كلما زادت المستويات الإدارية، مما يزيد من احتمال التشويش على القرارات، وكذا صعوبة التعرف الدقيق على سير الأنشطة، وهناك ارتباط بين التمايزين، حيث يمكن أن يكون التمايز الأفقي كنتيجة للتمايز العمودي.

✓ التمايز الجغرافي: وهو مدى انتشار مكاتب المؤسسة وفروعها على مساحة واسعة جغرافياً (تباعد مكاني).

ثانياً: أهمية التعقيد:

كلما زاد التعقيد زادت حاجة المؤسسة للتنسيق والاتصال والسيطرة، أي أنه كلما زاد التعقيد زادت حاجة المؤسسة إلى ضمان أن الأنواع الثلاثة للتمايز والتعقيد تعمل بانسيابية عالية باتجاه تحقيق الأهداف، مما يتطلب تبني أساليب تنسيق واتصال أكثر تطوراً، وكلما نقص التعقيد قلت متطلبات الاتصال والتنسيق.

2.2.2. الرسمية.

أولاً: مفهوم الرسمية

هي مدى اتصاف العمل بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، لا يمكن الخروج عنها لتوحيد أساليب العمل وتوحيد المخرجات، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مرونة الفرد في العمل، ويمكن أن تكون الرسمية عبارة عن إجراءات مكتوبة وموثقة أو مجموعة من الممارسات المتأصلة في المؤسسة، وكلما زادت الحرفية والمهنية وارتفعنا في المستوى الإداري قلت الرسمية.

ثانياً: أهمية الرسمية

تساعد الرسمية في تقليل الاختلافات بين الأفراد وتنميط المخرجات، سواء كانت منتجات أو خدمات، كما تجعل عملية الرقابة عملية سهلة وسلسة، إضافة إلى ذلك تساعد الرسمية في تحسين عملية التنسيق وتقلل من النفقات.

ثالثاً: علاقة الرسمية بالتعقيد

هناك علاقة قوية بين التخصص والمعيارية والرسمية، فكلما كانت المهام متشابهة (معيارية) كلما سهلت التحكم في الأعمال مما يساعد على زيادة الرسمية، والعكس بالعكس.

3.2.2. المركزية واللامركزية:

أولاً: مفهوم المركزية:

وهي تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، بحيث لا تستطيع الإدارات الدنيا اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المراكز الأعلى، ونظراً لكون مفهوم المركزية المطلقة واللامركزية مطلقة غير موجودة في الواقع، فإنه عادة ما يتراوح الأمر بين الاعتماد بشكل كبير على المركزية أولاً، وفقاً للظروف ووفقاً لطبيعة المؤسسة ونشاطها.

ثانياً: أهمية المركزية:

رغم الانتقاد الكبير والدائم للمركزية بالتصاقها بالسلبية وعدم الابداع والتكرار، إلا أن لها إيجابيات عديدة منها:

- ✓ يتطلب التنسيق الجيد اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ محدودية قدرات المسيرين في الإدارات الدنيا على اتخاذ القرارات الجيدة ؛

ثالثا: العلاقة بين المركزية والتعقيد.

أكدت بعض الدراسات وجود علاقة عكسية بين المركزية والتعقيد، فاللامركزية ترتبط بشكل كبير بالتعقيد العالي بأنواعه الثلاثة، حيث أن تزايد حاجات العاملين للتدريب، تقود بالضرورة إلى زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكلما مالت الإدارة إلى تبني المركزية، قلت الحاجة إلى التدريب المتخصص للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.

رابعا: العلاقة بين الرسمية والمركزية:

نظرا للتداخل الكبير بين هذين البعدين، وجد الباحثون صعوبة في تحديد نمط العلاقة بينهما، حيث بينت دراسات عديدة وجود علاقة طردية بينهما، كما بينت دراسات أخرى عدم وجود علاقة بينهما، بمعنى أن العلاقة بين هذين البعدين غامضة.

3.2. محددات الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهناك مجموعة من المحددات التي تؤثر في اختيار هيكل تنظيمي معين أهمها:

1.3.2. الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية على كونها مجموعة العمليات التي تسعى إلى تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأمد للمؤسسة، وتبني مجموعة الأفعال وتخصيص الموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ونظرا لكون الاستراتيجية تؤثر في الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف، يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فكل استراتيجية جديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو تحديث القديم، وإلا انتشرت حالة عدم الموافقة وعدم الكفاءة.

2.3.2. حجم المؤسسة :

هو مجموع عدد العاملين في المؤسسة، ويؤثر هذا العنصر على نوع الهيكل، إذ أن عدد الأفراد وتفاعلاتهم تستوجب هيكل معينة، سواء كانوا عمالا دائمين أو مؤقتين، في مؤسسات صناعية أو خدمية، وقد بينت مدرسة ASTON أن الحجم من العناصر الأساسية المفسرة لتبني هيكل معين.

لحجم المؤسسة علاقة بالأبعاد التنظيمية الأخرى بحيث:

أ. علاقة الحجم بالتعقيد:

هناك علاقة قوية بين الحجم والتعقيد، (زيادة الحجم تستدعي زيادة التعقيد) لكن دون وجود علاقة ثابتة متوازنة، وتختلف هذه تبعا لنوع المؤسسة ونشاطها وكذا نوعية العاملين بها.

ب. علاقة الحجم بالمركزية:

ترتبط اللامركزية بزيادة حجم المؤسسة لاستحالة الإحاطة بكل شيء، فكلما كانت المؤسسة أكبر، تطلب الأمر تفويضاً أكبر للسلطات.

ت. علاقة الحجم بال رسمية:

هناك علاقة منطقية بين زيادة في الحجم وزيادة في الرسمية، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الاشراف المباشر وكذا من خلال القواعد والإجراءات الرسمية.

3.3.2. التكنولوجيا:

يمكن تعريف التكنولوجيا على أنها كل فن أو صناعة تتطلب تأطيرا للعلم، وهي الأساليب المستخدمة لنقل وتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وتزداد درجة التمايز العمودي (عدد المستويات الإدارية) بزيادة تعقيد التكنولوجيا، كما انه كلما تعقدت التكنولوجيا ازدادت نسبة المديرين، وقد أوضحت "وود وارد" أنه كلما تطورت التكنولوجيا من التكنولوجيا الروتينية إلى التكنولوجيا المعقدة ارتكز الهيكل الى التوجه نحو تغيير المؤهلات، كما بينت الدراسات التي تلت عمل هذه الباحثة على أن هناك :

- علاقة ضعيفة بين التكنولوجيا الروتينية والتعقيد حيث تقل الحاجة إلى تدريب العاملين.
- علاقة إيجابية بين التكنولوجيا الروتينية والرسمية.

4.3.2. البيئة:

هي مجموعة العناصر والمتغيرات التي تؤثر في المنظمة ويمكن للمنظمة التأثير عليها، ويتأثر الهيكل حسب نوع البيئة، بمعنى كونها بيئة مستقرة أو بيئة متغيرة، حيث بين الباحثون أن الهياكل التنظيمية عموماً تتغير من الهيكل الميكانيكي إلى الهيكل العضوي، ويوضح الجدول التالي بعض خصائص كل نوع:

الجدول 2 : أنواع الهياكل التنظيمية وفق نوع البيئة

الهيكل		البعد
عضوي	ميكانيكي	
✓ التغيير متوقع	✓ التغيير غير متوقع	✓ الاستقرار
✓ الاغلبية غير متخصصة	✓ يوجد العديد من المتخصصين	✓ التخصص
✓ قدر كبير من المرونة	✓ هناك قواعد جامدة	✓ القواعد والرسمية
✓ موزعة ومنتشرة خلال المؤسسة	✓ مركزة في عدد محدود بالقمة	✓ السلطة

المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 699.

فالهيكل الميكانيكي يمتاز بالألية والتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، وكذا الرتابة في الاعمال، بحيث تكون جميع السلوكات مبرمجة، الأمر الذي يجعل قدرته على الاستجابة لمتغيرات البيئة بطيئة جدا، أما الهيكل العضوي فيمتاز بالمرونة وقابليته الكبيرة على التكيف، كما يعتمد نمط اتصالات أفقية وجانبية وعمودية، وتقل فيه المركزية والرسمية والتعقيد إلى أقصى حد.

رغم الفروقات الكبيرة الموجودة بين النوعين، إلا أن كل هيكل له مزايا وعيوب، فالهيكل الفاعل هو الهيكل الذي يتكيف مع متطلبات البيئة.

5.3.2. القوة والسيطرة:

يعتبر هذا المتغير من بين أهم المتغيرات، فأصحاب القوة والسيطرة يختارون الهيكل التنظيمي الذي يضمن لهم البقاء، عن طريق تعزيز موقعهم وسيطرتهم على قدرات المؤسسة وعلى العاملين فيها.

أولاً: طرق تعزيز القوة والسيطرة

يسعى متخذوا القرارات الاستمرار في إحكام القبضة على أنشطة المؤسسة ووظائفها المختلفة، وذلك عن طريق:

- الخيار الاستراتيجي: يمكن للمدير استغلال الفرصة للمناورة واتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعزز موقفه وسيطرته، من خلال قدرته على اختيار بديل من ضمن مجموعة من البدائل، والذي قد لا يكون الأمثل، كما أن فاعلية المؤسسة ليست نقطة مثالية للإنجاز، وانما هي مجال واسع يحقق الرضا والقناعة لهذه القرارات، كما أن إدراك البيئة لا يتم بنفس الطريقة

من طرف الجميع، الأمر الذي يجعل المدير بإمكانه التركيز على التغيرات التي يراها تخدم مصلحته بشكل أكبر.

• لاعقلانية المدير في اتخاذ القرارات: يحاول المدير في بعض الأحيان ومن خلال القرارات التي يتخذها، تعزيز كفة وسلطة مجموعة ضغط على مجموعات ضغط أخرى، بحيث تصبح المجموعة المهيمنة هي التي تملك قوة التأثير على نتائج القرارات، الأمر الذي يجعل من قرارات المدير ليست متناسقة مع بعضها البعض، ولا تهدف دائما إلى تعظيم عوائد المؤسسة.

• القوة والسلطة: القوة هي الآلية التي تسمح لفرد معين بالتأثير على الآخرين، فكلما زادت سلطة الفرد زادت قوته، لذا يسعى المدير إلى توسيع سلطاته وعدم تفويضها إلا ضمن قدر محدود، الأمر الذي قد يتنافى مع متطلبات النشاط أو البيئة.

ثانيا: علاقة القوة والسيطرة بالأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي.

ترتبط القوة والسيطرة بالهيكل التنظيمي من خلال أبعاده الرئيسية، ويمكن توضيحها فيما يلي:
أ. أثر القوة والسلطة على التعقيد:

تؤدي الزيادة في التنوع الأفقي والعمودي والجغرافي إلى صعوبات في التنسيق والسيطرة، لذا تفضل الإدارة الحصول على أقل تعقيد ممكن، ونظرا لاستحالة التحكم التام في تعقيدات التكنولوجيا والبيئة وعوامل الإنتاج، يتم التوجه نحو الحل الوسط (حل التوازن) وهو اختيار أقل تعقيد ممكن، بما يحقق رضا الإدارة استمرارية سلطتها وكذا تحقيق الفاعلية التنظيمية.

كما أن التطور التكنولوجي قد ساعد على زيادة تعقيد وتوسيع الهيكل، دون أن يكون لذلك أثر في فقدان السيطرة من خلال تسهيل عمليات الاتصال والرقابة، باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

ب. أثر القوة والسلطة على الرسمية:

من يمتلك القوة يسيطر على درجة القواعد والاجراءات والتشريعات الإدارية التي يعمل بموجبها الأفراد، لذا يسعى المدير إلى تعظيم الرسمية إلى أقصى حد، بحيث يضمن أن تسير الأمور وفق ما يريد.

ت. أثر القوة والسلطة على المركزية:

عندما تكون الأخطاء المرتكبة في المستويات الدنيا مكلفة تلجأ الإدارة إلى المركزية، فأصحاب القوة يبذلون المستحيل من أجل جعل اللامركزية حالة استثنائية لا تتكرر، لذا يميلون إلى استخدام

اللامركزية الزائفة من خلال التفويض الظاهري للقرارات في المستويات الأدنى، مع استخدام التكنولوجيا في التغذية العكسية للرقابة، وتعديل أي قرار يمس بمصلحة أصحاب القوى.

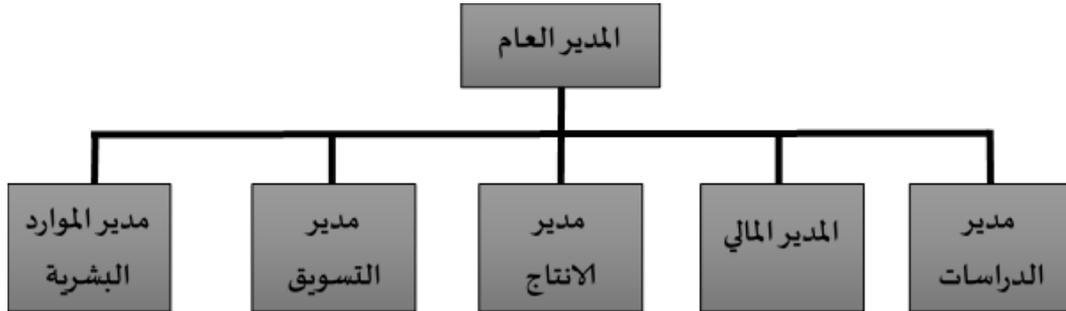
4.2. الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية.

كما أسلفنا الذكر، يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ومن بين الهياكل التنظيمية نذكر:

أولاً: الهيكل التنظيمي الوظيفي

كما يوضحه العنوان، يتم تقسيم العمل في المؤسسة على أساس وظائفها الأساسية، مثل: الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج .. بحيث يكون على رأس كل وظيفة مدير وظيفي، ويستمد هذا التقسيم جذوره من تقسيم فايول للمؤسسة الاقتصادية حسب الأنشطة الرئيسية فيها، كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم 4-1: الهيكل الوظيفي



Source: U.Mayrhofer, *Management stratégique*, 2nd édition, Bréal, Paris, 2014, P 143.

يعتبر هذا النوع من بين أكثر الأنواع شهرة واستخداماً، نظراً لكون مسؤولية كل وظيفة تكون ممنوحة لإطارات متخصصة في ذلك المجال، مما يضمن فعالية أكبر، كما يضمن أيضاً التقسيم الواضح والدقيق للمهام والأنشطة.

يمثل هذا النوع أحد أشكال التنظيمات الهرمية، أين تظهر بعض مساوئ استخدامه، فبالنسبة لسيران المعلومات الصاعدة، يحدث أن تتم عملية غربلتها وتغيير محتواها، أما بالنسبة للنازلة، فقد يحدث أن يتم حجها من طرف المستويات الوسيطة، كوسيلة للمحافظة على صورتهم الحسنة لدى مسؤوليهم.

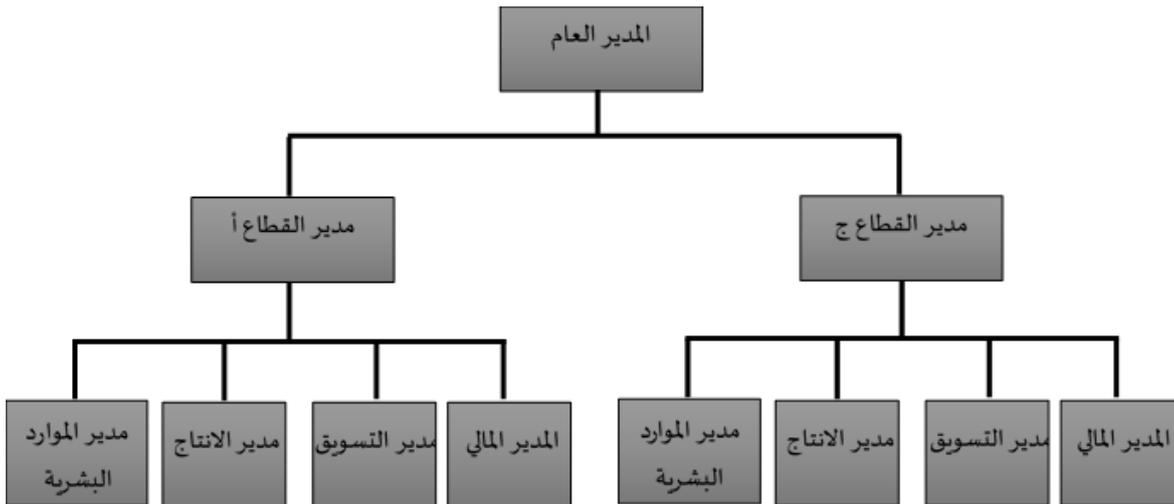
يعتبر التقسيم الوظيفي الدقيق أداة مساعدة على ظهور قطيعة بين الوظائف، والذي لا يوافق النهج المؤسسي المبني على التنسيق والتكامل، حيث يمكن أن يزداد إحساس مديري الوظائف بملكيتهم لكل ما يدور داخل قسمهم، مما قد يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: الهيكل القطاعي (الفرعي)

يعتبر هذا النوع من أكثر الأنواع مناسبة للمؤسسات الكبرى، والتي تتميز بتنوع منتجاتها وخدماتها، أو باختلاف المواقع الجغرافية لأقسامها، ونظراً لتفاوت أهمية الوظائف فإن تبني الهيكل الوظيفي لا يعتبر خياراً أمثلاً، ويمكن أن يأخذ شكل التقسيم حسب المهنة أو السلعة أو الخدمة، بحيث يسهل إمكانية تفويض سلطات واسعة لرئيس قسم منتج أو سلعة ما، بحيث يكون لكل منتج أو خدمة وظائفه الخاصة به.

ويبين الشكل التالي الهيكل القطاعي:

الشكل رقم 4-2: الهيكل القطاعي



Source: U.Mayrhofer, *Management stratégique*, 2nd édition, Bréal, Paris, 2014, P 143.

يلتزم هذا النوع من الهياكل المؤسسات التي تنتهج استراتيجية التنوع أو تلك التي تتكون من مجموعة شركات، تعمل مع بعضها البعض، حيث يمثل الهيكل التنظيمي لقطاع ما، وحدة شبه مستقلة لها مواردها الخاصة ووظائفها، حيث تتمتع بالاستقلالية على المستوى التسويقي وعلى مستوى المورد البشري.

يمنح هذا النوع المرونة اللازمة للمؤسسة، حيث يمكنها إضافة قطاع سواء كان منتج أو منطقة أو غيرها، أو حتى حذف أحد القطاعات دون أن يكون لها أثر كبير على باقي القطاعات، إلا أن له بعض

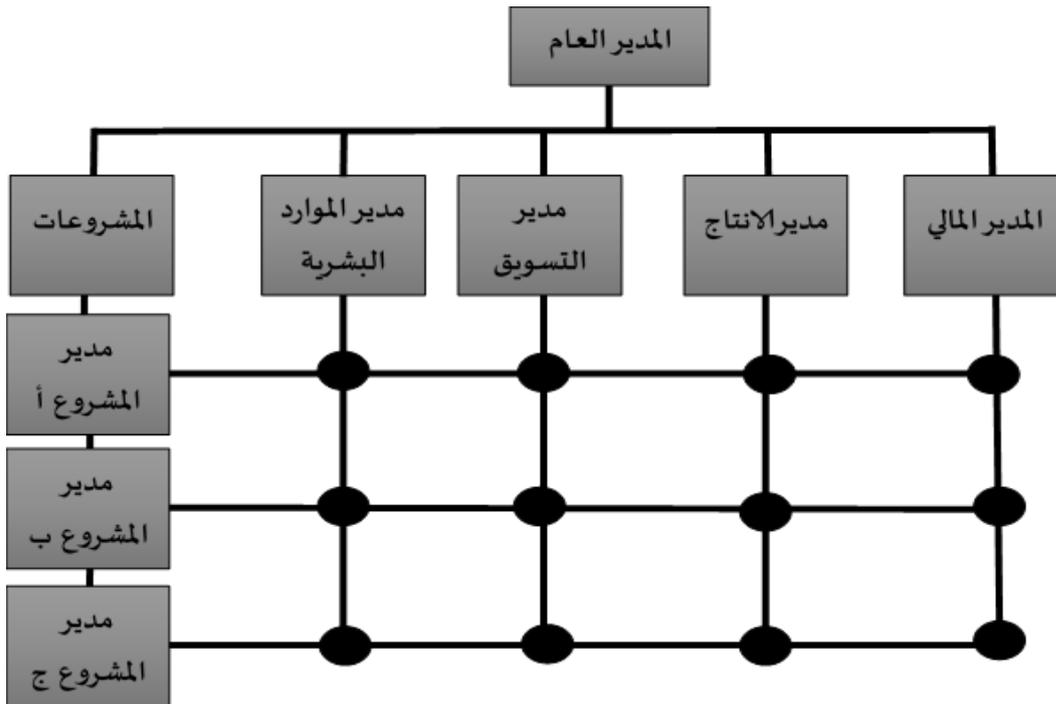
العيوب، فإضافة إلى العيوب المرتبطة عموماً بالهياكل الهرمية الأخرى، نجد أن هذا النوع ونظراً لكبر حجمه، يصعب تسييره بكفاءة وفعالية كبيرة، الأمر الذي يتطلب موارد أكثر ومهارة أكبر.

ثالثاً: الهيكل المصفوفي :

يأتي تبني هذا النوع من الهياكل كاستجابة لوضعيات استراتيجية لا يمكن فيها الاعتماد على معيار واحد فقط، بحيث يوزع العمل تبعاً لمعيارين هما المعيار الوظيفي والمعيار الفرعي (حسب المنتج أو حسب العملاء)، بمعنى أنه يتم تقسيم العمل وفق الوظيفة ووفق العملية، بحيث يكون العمل تحت وصاية مسؤولين اثنين، بمعنى أنه يقوم العامل برفع تقاريره إلى كل من المديرين الوظيفيين ومدير المشروع الذي ينتمي إليه في نفس الوقت، مما يتطلب التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات حتى لا تحدث صراعات تنظيمية بين الأفراد.

ويبين الشكل التالي الهيكل المصفوفي:

الشكل رقم 3-4 : الهيكل المصفوفي



Source: U.Mayrhofer, *Management stratégique*, 2nd édition, Bréal, Paris, 2014, P 144.

يلتزم هذا الهيكل المؤسسات الكبيرة التي لها عدة منتجات مترابطة فيما بينها، أو إلى المؤسسات متعددة الجنسيات والتي تنشط ضمن بيئة معقدة وغير مستقرة، ويتطلب هذا الهيكل طرق تنسيق واتصال عالية الكفاءة، بحيث تسمح بضبط الأمور داخل المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق

الأهداف، كما يتطلب أيضا تفويض السلطة، أي اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرار بطريقة تسمح بمعالجة المشاكل الحادثة في كل منطقة من مناطق الهيكل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، إلا في الحالات الصعبة.

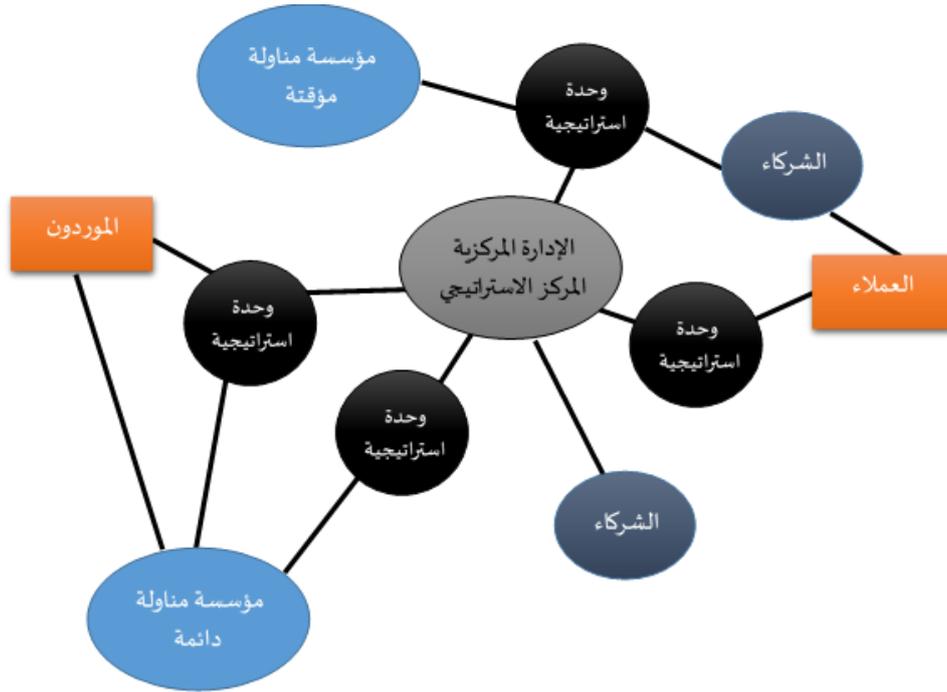
يقوم هذا التقسيم على أساس ثلاثة قواعد أساسية هي:

- ✓ هناك قائد في القمة يمتلك سلطة أعلى من سلطة مديري الوظائف ومديري المشاريع، مهمته تحسين مستوى التنسيق بين المديرين باختلافهم ويحفظ توازن القوة بينهما؛
 - ✓ هناك مديروا المصفوفات، وهم الأفراد الذين يرأسون الوظائف والمشروعات، بحيث لا سلطة لأحد على أحد ولكن يجب أن تبرز جهودهم لتحقيق الأهداف؛
 - ✓ يجب أن ترفع التقارير إلى مديرين اثنين، لذا على العاملين مراعاة ذلك ومراعاة أيضا الموازنة بين طلباتهم، بمعنى أن الطلبات توجه إلى الجهة المسؤولة عن ذلك النوع.
- لهيكل المصفوفي عدة مزايا كقدرته على التأقلم السريع مع المشاكل وتغيرات البيئة المعقدة، مما يسمح له بمواجهة المخاطر والتهديدات بشكل أفضل، كما يسمح بتحسين مستوى الاتصالات بين المديرين من خلال اجراء مناقشات واجتماعات لحل المشاكل التي تواجههم، إلا أن له بعض العيوب مثل كثرة الاجتماعات التنسيقية وتعطيل عملية صنع القرارات، وكذا صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين، بحيث قد تتعارض الأوامر مما يخلق حالة من الفوضى.

رابعا: الهيكل الشبكي

تعتبر المناولة والأخرجة أساس هذا النوع من الهياكل، حيث تقوم المؤسسة بتقسيم أنشطتها وإسنادها إلى مؤسسات أخرى قادرة على القيام بهذه الأنشطة بكفاءة أكبر، وتتكون الإدارة من عدد صغير من الأفراد مهمتهم الاشراف على الأعمال والأنشطة التي تمارس داخل المؤسسة، والعمل على إحداث التنسيق اللازم مع المؤسسة المتعاقد معها لضمان الالتزام بالعقود، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالاستفادة من الفرص التي تتيحها المؤسسات الأخرى، خصوصا تلك المتعلقة بالتكاليف والخبرة والجودة والتكنولوجيا، والتركيز على عدد قليل من الأنشطة، وكذا التخلص من نواحي القصور في المؤسسة من خلال الفنيين والكوادر الخارجية.

الشكل رقم 4-4: الهيكل الشبكي



يتيح هذا النوع العديد من المزايا كالمرونة، حيث يمكن للمؤسسة فسخ العقود التي تتلاءم وأهداف المؤسسة، واختيار المؤسسات التي بإمكانها تقديم الإضافة وتخفيض التكاليف، كما أنها تسمح لموظفيها بالتركيز على عدد محدود من الأنشطة والقيام بها بكفاءة أكبر.

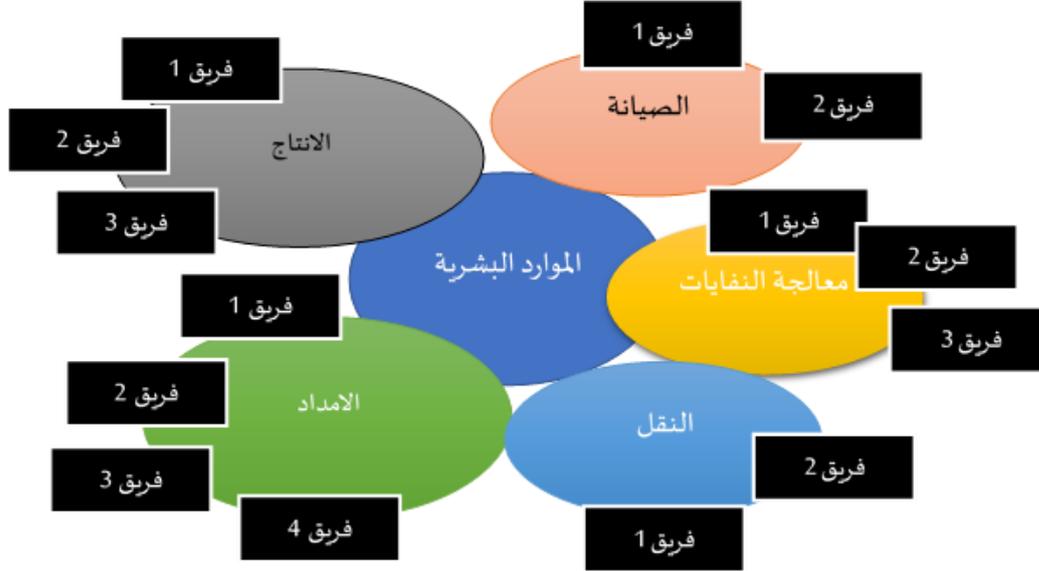
إلا أن له بعض العيوب كعدم القدرة على متابعة الأنشطة المناولة بالشكل اللازم وفي جميع مراحلها، مما يزيد من المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة، كعدم معرفة مدى استمرارية العقود والوفاء بها، كما أنها قد تتعرض لخسارة قدراتها التنافسية، إضافة إلى ذلك، يعتمد تسعير منتجاتها وخدماتها على مورديها بشكل كبير، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على تنافسية أسعارها.

خامساً: الهيكل المتعدد الخلايا

قد تواجه المؤسسة حالات تتوجب فيها التميز بالمرونة الكبيرة، لمواجهة التغيرات الكبيرة والمتعددة التي تحدث على مستوى بيئتها، الأمر الذي يدفعها إلى تبني هيكل تنظيمي متعدد الخلايا، حيث يتم فيه تقليص المستويات الهرمية وضمان الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تعديل أماكنها كلما توجب الأمر. تهيكّل المؤسسة وفق مجموعة من الخلايا يرأس كل واحدة مسؤول خلية، بحيث تتميز كل واحدة بالاستقلالية التامة، كما يمكن تفعيلها أو العكس حسب حاجة المؤسسة، دون أن يكون هناك أي أثر

على تعطيل الموارد، والتي تستخدم في نشاط آخر، وذلك انطلاقاً من فكرة عمل الجسم البشري، والذي يفعل الأجهزة حسب الحاجة فقط.

الشكل رقم 4-5: الهيكل المتعدد الخلايا

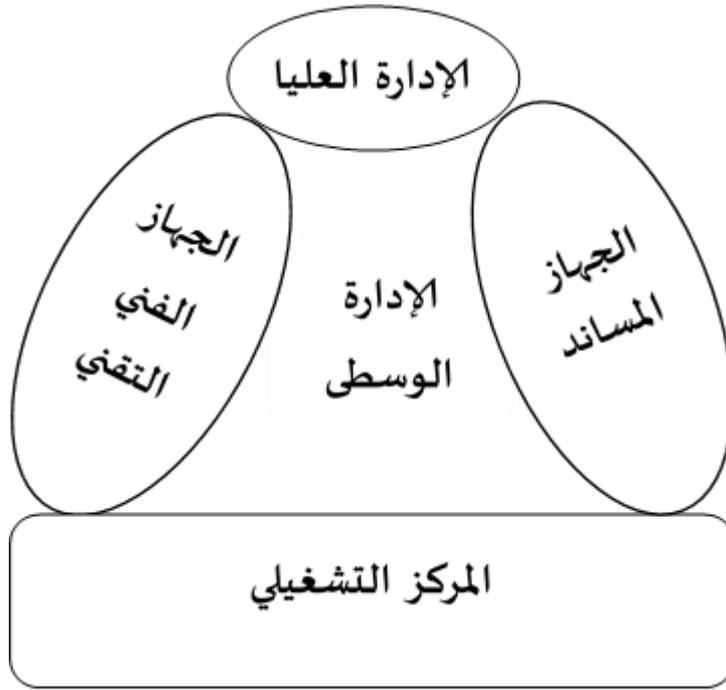


رغم ما يوفره هذا الهيكل من مرونة وحسن استغلال الموارد، إلا أن العثور على عاملين وموظفين لديهم من الكفاءة ما يسمح باستخدامهم على أكثر من صعيد أو نشاط أمر مستبعد، كما لا يسمح باستخدام الخبرة المكتسبة في نشاط معين في نشاط آخر، باعتبار أن الأنشطة قد لا تتشابه، وهو ما يحرم المؤسسة من الاستفادة من الخبرة والتخصص في العمل.

5.2. الهياكل التنظيمية وفق منتزج

يعتبر هنري منتزج من الباحثين الذين حاولوا الإجابة عن سبب اختلاف الهياكل التنظيمية بين المؤسسات، حيث أراد من خلال بحوثه ودراساته توضيح مدى أهمية عامل القوة والسيطرة في تحديد وتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، واعتبر أن المؤسسات مكونة من خمسة عناصر أساسية (خمسة مجموعات من الأفراد) تحاول بسط سيطرتها وخلق قوة ضغط على العناصر الأخرى انطلاقاً من الظروف التي تساعد على ذلك، من خلال تحديد نوع الهيكل التنظيمي الذي يناسب تلك الظروف، ويوضح الشكل التالي هذه العناصر.

الشكل رقم 4-6: الشكل العام للهيكل التنظيمي لمنتزج



Source: C.Bussesenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de l'entreprise*, 4ème édition, Ed.Vuibert, Paris, 2006, P 19.

أولاً: مكونات الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي حسب منتزج من خمسة عناصر رئيسية هي:

- المركز التشغيلي (العمالة الأساسية): ويقصد بها العمالة التي تؤدي الأعمال الأساسية المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها، ومن أمثلة أفرادها المدرسون والطباخون.
- القمة الاستراتيجية: يقصد بها رجال الإدارة العليا المسؤولين عن توجيه المؤسسة وتحديد رسالتها ورؤيتها.
- الخط الوسط (مديرو الإدارات الوسطى): ترتبط الإدارة العليا بمركز التشغيل عن طريق مدراء الخط الوسط الذين يتمتعون بسلطة رسمية، كما يعمل على نقل المعلومات من وإلى الإدارة العليا.
- الجهاز الفني التقني (مجموعة الأخصائيين): وهم مجموعة من المتخصصين والمحللين المسؤولين عن تنميط خصائص المؤسسة، وكذا تقديم المقترحات والآراء حول ما يجب القيام به، من أمثلتهم المحاسبون والمدققون.

• الجهاز المساند (الموظفون المعاونون): هم مجموعة من الموظفين يمثلون وحدات تقدم الدعم للمؤسسة عن طريق خدمات غير مباشرة للمساهمة في تخفيض حالات عدم التأكد ودعم القرارات، من أمثلتهم المحامون والمستشارون.

ثانياً: أشكال الهياكل التنظيمية حسب منتزج

حدد منتزج خمسة تصميمات منبثقة من الهيكل السابق، وذلك حسب كل حالة، وهي الهيكل البسيط، الهيكل البيروقراطي الميكانيكي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل وقفاً للوحدات الاستراتيجية والهيكل الغرضي.

أ. الهيكل البسيط: هو هيكل بسيط فيه قدر محدود من التخصص ومن العلاقات الرسمية، بحيث تأخذ المؤسسة شكل تنظيم عضوي سطحي، لديها قدرة كبيرة على التكيف والاستجابة للتغيرات تتركز فيه السلطة في أعلى نقطة استراتيجية، مما يجعل من نجاح أو فشل هذا النوع من المؤسسات مرتبط بحكمة وصحة القرارات التي تتخذ في القمة.

ب. الهيكل البيروقراطي الميكانيكي: يتميز هذا الهيكل باعتماده على اجراءات وقواعد عمل كثيرة ومحددة ورسمية، وتكون فيه حدود السلطة واضحة والعمل عالي التخصص، كما أن اتخاذ القرارات يتبع التسلسل الهرمي، تكون بيئته مستقرة لا تستدعي اجراءات تغيير مستمرة وكبيرة، تتركز فيه القوة في يد مجموعة من الأخصائيين ذوي الكفاءة العالية في الأنشطة النمطية، مما يجعل من تنفيذ الأنشطة يتم بكفاءة عالية ويحقق وفورات الحجم، ولكنها توفر بيئة خصبة لنشوء الصراعات وتغليب المصالح الخاصة، كما أن علاقات الأخصائيين بالعمال عادة ما تكون محل نظر، فالعمال يعتبرونهم مملين ومجردين من العلاقات الانسانية، لمغالاتهم في استخدام اللوائح والقواعد التي قد تعيق العمل في بعض الأحيان.

ت. الهيكل البيروقراطي المهني: يتميز هذا الهيكل بقلة المركزية، كون القرارات يمكن أن تتخذ دون الرجوع إلى الإدارة العليا، ولكن الرسمية عالية جداً، كون العمل محدد بإجراءات وقوانين واجبة الاتباع، يكون فيها العمال ذوي تخصص وكفاءة عالية، الأمر الذي يمنحهم بعض الاستقلالية في تنفيذ أعمالهم ضمن ما تحدد القوانين، كما يتم فيه اقتسام وتبادل الخبرات بين العمال، وتتركز السلطة في يد العمالة الأساسية، الأمر الذي يؤدي إلى فشل في رؤية الصورة العامة للمؤسسة وكذا حدوث أخطاء وصراعات بين العمال.

ث. الهيكل وفقا للوحدات الاستراتيجية (القطاعي): يرتكز هذا الهيكل على مجموعة من الوحدات المستقلة التي تنسق بينها الادارة العليا، ويتمتع فيه مديرو الإدارة الوسطى بقدر كبير من السيطرة والسلطة، حيث توكل لهم مهمة تنفيذ الأعمال فيما تخصص الإدارة العليا في القرارات الاستراتيجية وتوفير الخدمات المساعدة وكذا تقييم أداء كل وحدة، وتتصف المؤسسات التي تتبع هذا النوع بالأعمال المتكررة، ويسمح هذا النوع بقدرته على مواكبة التغيرات والاستفادة من مزايا التخصص، إلا أنه لا يسمح بتحقيق وفورات الحجم وتحقيق التنسيق اللازم، إضافة إلى الصعوبات التي عادة ما تظهر عند تحديد وضبط الاجراءات والقواعد والسياسات التي تضبط العمل داخل الوحدات.

ج. الهيكل الغرضي (التصميم الموافق لظروف معينة): يتميز هذا النوع ببساطته ولا مركزية السلطة فيه، تكون الرسمية فيه في أدناها، بمعنى أنه لا توجد اجراءات ولا جداول تحدد الأعمال والأنشطة بدقة كبيرة، ويقل فيه الاشراف لكون العاملين مهنيين ولديهم كفاءة وخبرة عالية في تخصصاتهم، يتم العمل في هذا الهيكل كفريق يعتمدون التنسيق على أساس انهم أعضاء في نفس الفريق وليس لكونهم ينفذون نفس العمل، يساعد هذا النوع في تدعيم الابتكار والابداع والتكيف مع المغيرات، كما يسهل عمليات التنسيق بين أفراد هذا النوع لاعتمادهم على نمط اتصالات كثيفة غير رسمية، إلا أنه يوفر بيئة مثالية للصراعات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد، كما أن تقسيم الأعمال وفق فرق العمل ليس بالأمر السهل، ناهيك عن استخدام قواعد واجراءات رسمية تؤطر عمل هذه الفرق.

ثالثاً: آليات التنسيق عند منتزج

وضع منتزج مجموعة من آليات التنسيق التي تستخدم في كل نوع من أنواع الهيكل التنظيمية بشكل منفرد أو بشكل متبادل أو في نفس الوقت، وذلك حسب نوع الهيكل التنظيمي، وكذا كيفية سيران المعلومات وطبيعة السلطة والمسؤولية في كل نوع وهي:

أ. التكيف المتبادل (المشترك): يتحقق هذا التنسيق تدريجياً بواسطة الاتصال غير الرسمي، ويعتمد على مدى قدرة أفراد المؤسسة على التكيف مع بعضهم البعض، أين تتم السيطرة على العمل من قبل الأشخاص الذين ينفذونه، وميزته إمكانية استخدامها في جميع المؤسسات (كبيرة وصغيرة)، وتتطلب فعالية هذه الآلية تقسيم دقيق للعمل الذي يكون على درجة عالية من التعقيد.

ب. الاشراف المباشر: عندما يزداد عدد العاملين في المؤسسة وتأخذ في النمو تتجه نحو استخدام هذه الآلية، وتتحقق عن طريق جعل أحد الأفراد مسؤولاً عن أعمال الآخرين (يصدر التعليمات ويتخذ القرارات ويراقب الأعمال) فالعقل الواحد قادر على تنسيق عمل عدة أيادي، فالتنسيق هنا يتم من طرف الشخص المكلف بالإشراف على العمل.

ت. المعيارية (التقييس): يمكن تحقيق التنسيق في المؤسسات دون اللجوء إلى الطريقتين السابقتين، وذلك عن طريق تقييس العمل، أي وضع قوانين وإجراءات وقواعد محددة لتوجيه سلوك الأفراد لدفعهم للقيام بنشاط ما، ويتم ذلك عن طريق:

- تنميط طرق العمل: وتتم هذه العملية بعد تحديد وبرمجة محتويات العمل، حيث يمكن لأي فرد القيام بهذا العمل عن طريق اتباع هذه الطريقة والإجراءات المحددة.
- تنميط المخرجات: وتتم هذه العملية عن طريق تحديد نتائج العمل بشكل دقيق، حيث يتم تقييم الفعالية من خلال مخرجات ونتائج العمل.
- تنميط المهارات: في حالة صعوبة التنسيق بالآليتين السابقتين كنتيجة لتباعد المسافات أو صعوبة الاتصالات، يكون الحل في تقييس مهارات العامل، من خلال التدريب الذي يحتاجه الفرد لإنجاز عمله محدد بدقة، ويكون هذا التدريب قبل التحاقه بالمؤسسة أو بعده، فتقييس المهارات يساعد في ضبط وتنسيق العمل رغم بعد المسافات.

تعمل هذه الآليات وفق نظام متسلسل، تبدأ من البساطة إلى الأكثر تعقيداً، من التكيف المتبادل إلى الاشراف المباشر إلى المعيارية لتعود مرة أخرى إلى التكيف المتبادل.

فالفرد الذي يعمل لوحده لا يشعر بوجود هذه الآليات لأنها تحدث داخل عقله، ومع إضافة شخص ثانٍ تنتقل إلى التنسيق غير الرسمي، ومع ازدياد العدد يتطلب الأمر اشراف أحدهم على المجموعة (الانتقال إلى عقل فرد واحد مجدداً)، ومع تشابك العمل يتم التحول إلى التقييس، فعندما تكون المهام روتينية يتم تقييس خطوات العمل، ومع تعقد العمل يتم اللجوء إلى تقييس المخرجات أي توصيف العمل مع ترك الحرية للأفراد في اختيار الوسيلة، ليتم الانتقال إلى تقييس المهارات كلما زاد العمل تعقيداً.

المحور الخامس: بيئة واستراتيجية المؤسسة

تنشط المؤسسة الاقتصادية ضمن بيئة تتميز بالتغير والتعقيد الكبيرين، إذ لا يكاد يخلو مجال أو فترة من تطورات لها تأثير سلبي وإيجابي على المؤسسة وعلى أهدافها وهيكلها، لذا فإن عملية تقييم البيئة سواء الخارجية أو الداخلية منها، تتيح للمؤسسات معرفة ما يدور من حولها من فرص لاستغلالها ومن مخاطر لمواجهتها.

1. البيئة المفهوم والأهمية:

تلقي البيئة اهتماما متزايدا من الباحثين والمفكرين باعتبارها أحد العوامل المؤثرة على المؤسسة من جهة، وكذا تنوع عناصرها من جهة أخرى، كما أن لتداخل عوامل البيئة الداخلية والخارجية فيما بينها سبب آخر يدعوهم لدراستها، وتحليل عواملها وسبل تأثيرها للحد أو التقليل من هذا التأثير.

1.1 مفهوم البيئة

يعرف "ديل" W.Dill "البيئة بأنها ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة) والذي يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم العملاء والموردون والعاملون والمؤسسات المنافسة وكذا جماعات الضغط كالحكومات واتحادات العمال.

أما "فيلو" P.Filho "فعرّفها بأنها "مجموعة من العوامل أو المتغيرات التي تؤثر على الوضع التشغيلي للمؤسسة والتي تضم ثلاثة مجموعات: متغيرات على المستوى الوطني، متغيرات تشغيلية ومتغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة".

ويمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ويمكن للمؤسسة التأثير فيها أو السيطرة عليها، والتي تشمل متغيرات خارجية ومتغيرات الداخلية مثل: العمال، الهيكل التنظيمي، العملاء، الموردون، المنافسون، الملاك، التطورات التكنولوجية، القوانين والسياسات الحكومية، والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية.

2.1 أهمية اهتمام المؤسسة بالبيئة :

تحتل البيئة مجالا مهما في تفكير المسيرين وملاك المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها، باعتبار التأثير الكبير للمعلوم وغير المعلوم الذي يمكن أن تنتجه تغيرات البيئة على جميع مجالات ونواحي المؤسسة، وما فتئ هذا الاهتمام يتزايد كنتيجة لمجموعة من العوامل نذكر منها:

- المؤسسات الاقتصادية ليست معزولة عن بيئتها بل هي مرتبطة بها بمجموعة من العلاقات المباشرة وغير المباشرة مع مجموعة كبيرة من المتعاملين بحيث تؤثر فيهم وتتأثر بهم؛
- تعتمد المؤسسات في عملياتها وأنشطتها المختلفة، على مدخلات تحصل عليها من بيئتها وتطرح فيها مخرجاتها، أي أنها تنشط ضمن سلسلة هي أحد حلقاتها؛
- تأثير البعد الاجتماعي للمؤسسة كونها تتكون من مجموعة من الأفراد والجماعات التي تتعارض أهدافهم وغاياتهم وطبائعهم، حيث يمثلون أحد أهم مكوناتها كما يمثلون أحد متغيرات بيئتها؛
- تنشط المؤسسة ضمن سوق تتميز بالتغير والتطور المستمر والمتزايد، بشكل له تأثير مباشر أو غير مباشر على استمرارية المؤسسة وبقائها؛
- تشهد بيئة المؤسسات التكنولوجية تغيرات كبيرة على مستوى الوسائل الإنتاجية وعلى مستوى الخدمات، الأمر الذي يستوجب مراعاة ومعرفة هذه التطورات لاستغلالها والاستفادة منها؛
- للقرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة اتجاهين، فمن جهة تتخذ على أساس المعلومات التي يتم جمعها من بيئتها، ومن جهة أخرى، لهذه القرارات تأثير على بعض متغيرات هذه البيئة، الأمر الذي يحتم على متخذي القرارات في المؤسسة مراعاة ذلك.

3.1. مكونات بيئة المؤسسة :

تتكون بيئة المؤسسة من عناصر داخلية وأخرى خارجية، تتفاعل فيما بينها لتنشأ عنها فرص تستوجب الاستغلال وتهديدات تستوجب الاستعداد، من خلال معرفة نقاط القوة والضعف التي تشوب المؤسسة.

1.3.1. البيئة الخارجية :

تمثل البيئة الخارجية مجموعة العناصر والعوامل التي تؤثر على المؤسسة ولا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، وتنقسم بدورها إلى قسمين، هما:

أ. البيئة الخارجية العامة:

هي مجموعة العناصر التي تؤثر على المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة لا التأثير فيها ولا السيطرة عليها، وتشارك فيها مع جميع المؤسسات سواء تلك العاملة في نفس القطاع أم في قطاعات أخرى، أهمها:

❖ البيئة الاقتصادية:

تتأثر المؤسسة بما يشهده العالم اليوم من تحولات كبيرة على مستوى المنافسة، حيث تداخلت فيها عوامل السعر والجودة والخدمات والابداع والابتكار، كما أنها تتأثر أيضا بعوامل أخرى مثل الدخل والطلب ومدى توافر عوامل الإنتاج، وكذا بالظواهر الاقتصادية الكلية كالتضخم وفترات الكساد والرواج وما تتبعه من سياسات الدولة النقدية والمالية لمعالجة وضع ما، إضافة إلى ذلك تتأثر المؤسسة بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلد وبالوضع العام للأسواق المالية العالمية، حيث تمثل هذه الأسواق البوتقة التي تعيش ضمنها المؤسسات من خلال ما توفره من فرص تمويلية مختلفة.

❖ البيئة السياسية والقانونية:

تحدد البيئة السياسية والقانونية جميع القواعد والإجراءات والسياسات الجبائية التي تحكم النشاط الاقتصادي، والتي تفرض على المؤسسات اتباعها، مثل القانون التجاري وقانون العمل وغيرها، كما تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة، سواء تعلق الأمر بتغيير نمط الحكم أو بتغيير التوجهات العامة، كتحديد أو دعم القطاع العام على حساب القطاع الخاص أو العكس، كما أن كون الاقتصاد والسياسة وجهان لعملة واحدة، عادة ما تؤثر تغيرات عنصر منهما على العنصر الآخر.

❖ البيئة الاجتماعية والثقافية:

تعتمد المؤسسات على معطيات هذه البيئة في تصميم واختيار الأنشطة والمنتجات، بما يتوافق وتطلعات ورغبات العملاء وعاداتهم وقيمهم، كما تتأثر أيضا بنمط ومستوى معيشة هؤلاء العملاء وتغيرها، كما تتأثر أيضا باعتبار أن مدخلات المؤسسة من عمال تربطهم علاقات اجتماعية لها تأثير على علاقاتهم وسلوكياتهم، كما تؤثر المؤسسة على هذه البيئة من خلال توفيرها لمناصب شغل، الأمر الذي سينعكس على الأفراد وعلى تنمية المنطقة.

❖ البيئة التكنولوجية:

تتميز البيئة التكنولوجية بالتطور والتغير المستمر والسريع، الأمر الذي يستدعي الاستفادة من هذه التطورات والاختراعات بما يخدم المؤسسة، ويجعلها قادرة على المنافسة وعلى دعم مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وتمس هذه التغيرات نظم الإنتاج وطرقه، وأنماط التسيير وآلياته، وحتى أساليب التنبؤ، الأمر الذي يستدعي من جهة أخرى تبني سياسات تكوين وتدريب متواصلتين لتأهيل يدها العاملة لمطلبات التطورات التكنولوجية.

❖ البيئة الديموغرافية:

تعتبر مكونات المجتمع وتركيبته، من حيث العدد ومتوسط السن ونسبة الشباب إلى مجموع السكان ونسبة النساء إلى مجموع السكان، وكذا نسب النمو الديموغرافي، من المتغيرات الهامة التي تسعى المؤسسات لمعرفة، بحيث تحدد عادة فئات المستهلكين المستهدفة وكذا حجم السوق وفرصه، كما أن لهذه المتغيرات تأثير على مدخلات المؤسسة من اليد العاملة، حيث تعتبر مصدر هذا المورد، كما يعتبر تموقع السكان واختياراتهم فيما يتعلق بالسكن في الريف أو في المدينة، وكذا نسب البطالة من متغيرات هذه البيئة.

❖ البيئة الجغرافية والايكولوجية:

تعتبر متغيرات هذه البيئة من المتغيرات المهمة في اختيار موقع المؤسسة، سواء تعلق الأمر بمتغيرات الطقس أو المنطقة (سهول جبال..)، نوعية وطبيعة الأراضي ومدى غناها بالثروات، كما تدخل ضمن متغيرات هذه البيئة مدى توفر البنى التحتية وقربها وسهولة إنشائها، مثل الطرق والمطارات والموانئ وكذا مصادر الطاقة وغيرها، إضافة إلى ذلك، تؤثر الحالة الايكولوجية وتوازنها، وكذا المكونات النباتية والحيوانية على معظم اختيارات المؤسسة، مثل الغطاء النباتي، نسب التساقط وغيرها.

ب. البيئة الخارجية الخاصة:

هي مجموعة العناصر التي تؤثر على المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها ولكن تستطيع التأثير فيها، وتشرك فيها مع المؤسسات في نفس القطاع، وتمثل العناصر التالية أهم هذه العناصر:

- الموردون؛
- حملة الأسهم؛
- الدائنون؛
- العملاء؛
- المنافسون؛
- النقابات؛
- الجمعيات والاتحادات؛

2.1.3. البيئة الداخلية للمؤسسة:

تشمل البيئة الداخلية مجموعة العناصر التي تؤثر على المؤسسة ويمكن للمؤسسة التأثير فيها والسيطرة عليها، وتشمل العناصر التالية:

أ. الهيكل التنظيمي

يؤثر الهيكل التنظيمي على طبيعة العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبينتها، حيث أن نمط السلطة والمسؤولية وكذا نطاق الاشراف له تأثير على أداء المؤسسة، ومن جهة أخرى يمكن تغيير الهيكل التنظيمي بما يتماشى ومتطلبات الوضع الحالي، فالهيكل التنظيمي يؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة، ومن هنا كان من الواجب تبني الهيكل الذي يتناسب واحتياجاتها.

ب. الثقافة التنظيمية

تستمد المؤسسة قوتها من منظومة قيمها، كما تعتمد أيضاً في بناء رسالتها ورؤيتها، وتمثل الثقافة التنظيمية الفلسفة التي تتحكم وتحدد سلوكيات الأفراد، وطرق انجاز الأنشطة والسياسات التي تضبط العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد فيما بينهم وبين الأفراد والإدارة من جهة أخرى، وتتأثر الثقافة التنظيمية من جهة أخرى بنمط القيادة المتبع، وخصائص وسمات المسيرين وطبيعة نشاط المؤسسة في حد ذاتها.

ت. العوامل التسويقية

تعتبر النشاطات التسويقية المحدد الرئيسي لحجم الإنتاج ونوعيته وسعره، فبناء على الدراسات التسويقية يتم تحديد حجم وفئة العملاء ورغباتهم وحاجاتهم، كما يتم تحديد السعر الأولي والأرباح المتوقعة على أساس معطيات التنبؤ الخاصة بكل منتج، كما تستطيع المؤسسات التأثير على هذه العوامل بتغيير الفئة المستهدفة أو بتغيير نمط الإنتاج وتكلفته وجودته.

ث. العوامل الإنتاجية:

تمثل المتغيرات الإنتاجية تلك المتغيرات المرتبطة بعمليات خلق القيمة، عن طريق تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات مصنعة (تامة) أو نصف مصنعة، حيث يؤثر نمط وطبيعة الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة على كفاءة وفعالية المؤسسة وعلى أدائها، من خلال التأثير على حجم ونوعية المخرجات وتكلفتها، لذا تحاول المؤسسات تطوير وتحسين هذه العملية من خلال تطبيق وتبني الاختراعات والتطورات المتعلقة بهذه العملية، سواء كان ذلك في الجانب المادي منها كالآلات، أو الجانب التنظيمي منها كترتيب المخزونات وطرق حفظها.

ج. العوامل البشرية

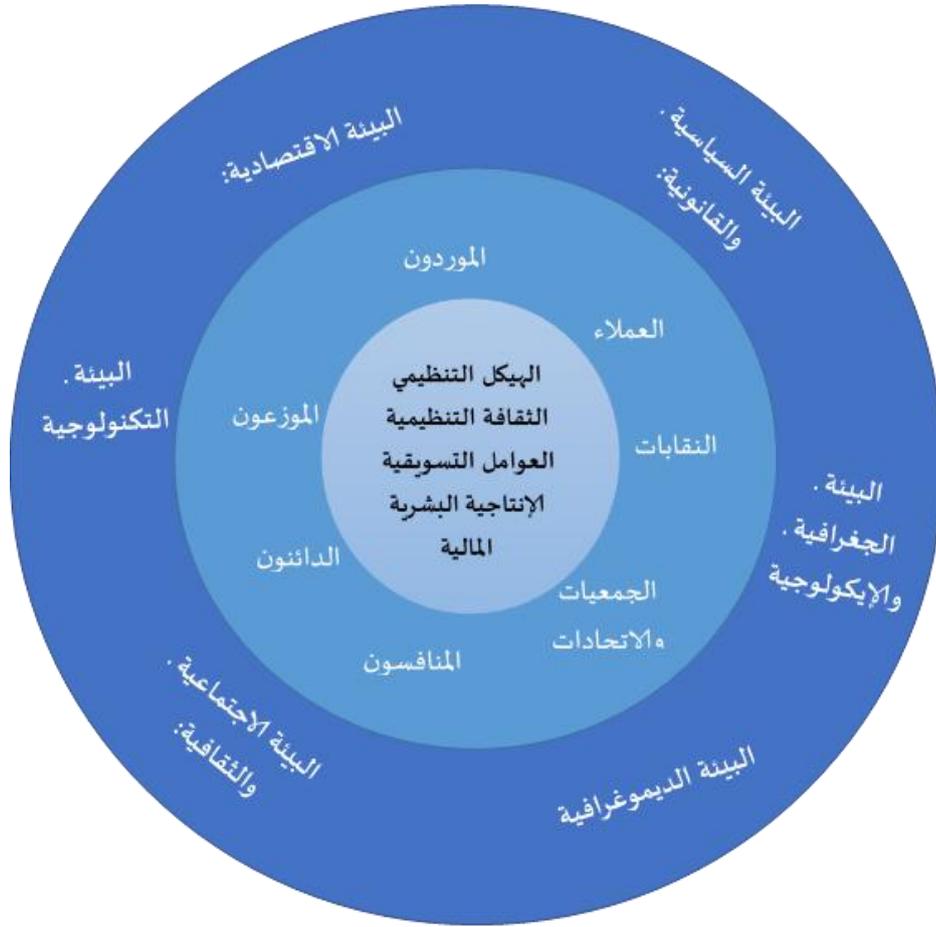
يمثل المورد البشري عماد المؤسسة وأحد أهم أسباب فشلها أو نجاحها في تحقيق أهدافها، فكفاءة العوامل الأخرى مرتبطة بكفاءة هذا المورد، بل أن إدارة المؤسسة لن تحقق شيئاً إلا إذا استطاعت حث العاملين والموظفين، ودفعتهم لتحسين أدائهم ودمج أهداف المؤسسة مع أهدافهم، بالشكل الذي يضمن مراعاة مصلحة الجميع، فأداء المؤسسة مرتبط بأداء عاملها، لذا تسعى المؤسسة للحصول على أفراد ذوي كفاءة ومهارة تتناسب ومتطلبات وحاجات المؤسسة، وكذا تنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتكوين المستمر وتبني سياسات تحفيزية تدفع العاملين بالمؤسسة على بذل المزيد من الجهد لبلوغ الهداف المسطرة.

ح. العوامل المالية

تمثل التدفقات النقدية والمالية محركاً حيوياً للمؤسسة حيث يمثل تدفق الدم في جسم الانسان، فهي التي تضمن ديمومة النشاط وسيورته، وهي الدليل أيضاً على حركية العمليات والأنشطة في المؤسسة، ودون هذه الحركية تتوقف المؤسسة عن النشاط، وتحتاج أيضاً المؤسسة لتمويل نشاطاتها وعملياتها الحالية أو تمويل الجديدة منها إلى رؤوس الأموال بمختلف أنواعها، حيث تبحث عن أفضل مصادر التمويل وأفضل استخداماتها، كما تقوم المؤسسة بالتأثير على احتياجاتها المالية من حيث النوعية ومن حيث الكم عن طرق التقنيات والآليات الإدارية كتقنيات التنبؤ والتخطيط، فالإدارة الجيدة تستدعي التحكم الجيد في الوضع المالي للمؤسسة وفي قدرتها على مواجهة التزاماتها اتجاه متعاملها.

و يمثل الشكل التالي عناصر البيئة.

الشكل 5-1: أقسام بيئة المؤسسة



2. استراتيجية المؤسسة

تعيش المؤسسة ضمن فضاء يتسم بالتغير والتعقيد، يؤثر عليها من خلال مدخلاتها ومخرجاتها وجميع أنشطتها، وكذا من خلال الفرص والتهديدات التي تنشأ من تفاعل عناصر هذا الفضاء فيما بينها، وتمثل عملية تطوير الاستراتيجيات وترجمتها محاولة من المؤسسة إلى التكيف مع هذه التغيرات، بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة وضمان البقاء والحفاظ على الوضع التنافسي، ويعتبر بناء وتنفيذ الاستراتيجية عملية منهجية، تمثل توليفة لأفضل الممارسات الإدارية، تبدأ بتحديد الرؤية من طرف الإدارة العليا لتصل إلى الفرق التنفيذية التي تشرع في تنفيذ مجموعة من المبادرات.

1.2 مفهوم الاستراتيجية:

أعطى الباحثون تعاريف مختلفة للاستراتيجية نذكر منها ما يلي :

"هي خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المزايا الاستراتيجية للمؤسسة مع تحديات البيئة، لضمان تحقيق الأهداف الأساسية عن طريق التنفيذ السليم لهذه الخطة";

"هي عملية تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل، واعتماد مسارات العمل المختلفة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف";

"هي عملية تصميم العمليات واستخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتحديد خطط العمل لتحقيق الغايات النهائية للمؤسسة".

ومحاولة منه لإعطاء تصور شامل للاستراتيجية، أعطى منتزج خمسة تعريفات مترابطة ومتداخلة للاستراتيجية هي: الاستراتيجية كخطة، كحيلة، كنموذج، كموقف وكمنظور، حيث:

- تمثل الاستراتيجية كخطة التصور الكلاسيكي للاستراتيجية بأنها المسار الواعي المقصود من العمليات والذي يحدد الأفعال والإجراءات المخطط لها والتي يجب تطبيقها ؛
- على عكس ذلك تمثل الاستراتيجية كحيلة مناورة محددة لمفاجأة أو خداع المنافسين، فهي لا تهدف للتوسع بقدر ما تهدف لتحقيق التهديد ؛
- الاستراتيجية كنموذج تمثل سلوكا منسقا مقصودا كان أو غير مقصود، مما يستوجب التفريق بين الاستراتيجية المقصودة والمنفذة فعلا؛
- الاستراتيجية كوضع تمثل قدرة المؤسسة على خلق تناسق بين تهديدات البيئة الخارجية من جهة وبيئة المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- الاستراتيجية كمنظور تمثل الموجه الداخلي الذي يحدد الاتجاه الصحيح لإدراك العالم، والذي يحدد فيه الموقع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال رغبات وميولات صانعي القرار.

2.2. مبادئ بناء الاستراتيجية:

يعتمد بناء الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ الرئيسية هي:

- مبدأ الأنشطة المختلفة : تعتمد الاستراتيجية على اختيار مجموعة من الأنشطة التي تميزها عن منافسيها، والتي تساعد في الوصول إلى وضع تنافسي متميز؛
- مبدأ المفاضلة: باعتبار استحالة التميز في عدد لا نهائي من الأنشطة، يستوجب الأمر اختيار ما يجب فعله وما يجب تركه، ومن ثم تركيز جميع الجهود على تلك الاختيارات والعمل على خلق قيمة انطلاقا من هذا الوضع الاستراتيجي؛

- مبدأ الصحة والصلاحية: يجب أن تتناسب الأنشطة المختارة مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المستدام، إذ يشترط التجانس والتواءم بين مختلف الأنشطة؛
- مبدأ الاستمرارية: رغم كون التكيف مع التغيرات الهيكلية في السوق أمرا محتملا، إلا أنه اجمالا يجب أن تتسم الاستراتيجية بالثبات النسبي، بحيث يكون الاتجاه المختار واضحا للعناصر المكونة للبيئة الداخلية (العاملين)، وللبيئة الخارجية (العملاء)، كما يجب أن تكون التغير والتكيف طريقة للاستفادة من الفرص المتاحة؛
- مبدأ عمليات التفكير المختلفة: تتضمن الاستراتيجية مفاهيم وأنشطة تحليلية، بحيث تتعدى عملية تحليل البيانات المعقدة إلى المعرفة المفاهيمية الواسعة للمؤسسة وللقطاع وللسوق، الأمر الذي يسمح بترجمة هذه المفاهيم إلى لغة مفهومة في جميع مستويات المؤسسة.

3.2. خصائص القرارات الاستراتيجية:

- تعالج القرارات الاستراتيجية المستقبل البعيد للمؤسسة بكامله، مما يجعل لها ثلاثة خصائص رئيسية هي: خاصية الندرة وخاصية الترابط المنطقي والأهمية الكبيرة وخاصية التوجيه.
- خاصية ندرة القرارات الاستراتيجية أنها ليست قرارات روتينية متشابهة وإنما هي قرارات غير معتادة، يميزها التعقيد والصعوبة، نتيجة عدم وجود نموذج محدد أو معلومات دقيقة تسهل بناءها؛
 - خاصية الترابط المنطقي والأهمية الكبيرة فيرجع ذلك لكونها تستوجب تجميع مختلف الموارد المادية والمالية والمعرفية وغيرها، إضافة إلى أنها تتطلب التزاما قويا من جميع أفراد المؤسسة؛
 - خاصية التوجيه: فالاستراتيجية هي المرجع والموجه لمختلف القرارات الأخرى التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

4.3. مراحل بناء الاستراتيجية:

يرى كلا من "ويل" و"هنجر" أن للإدارة الاستراتيجية مراحل رئيسية هي: مرحلة تحليل بيئة المؤسسة، مرحلة بناء الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وأخيرا مرحلة المتابعة والرقابة، وتحتوي كل مرحلة من المراحل السابقة على عدة خطوات:

أولا: تحليل بيئة المؤسسة

البيئة عبارة عن مجموعة من العوامل أو العناصر والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى عملية تحقيق أهدافها، وتنقسم البيئة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، حيث تمثل البيئة الداخلية مجموعة

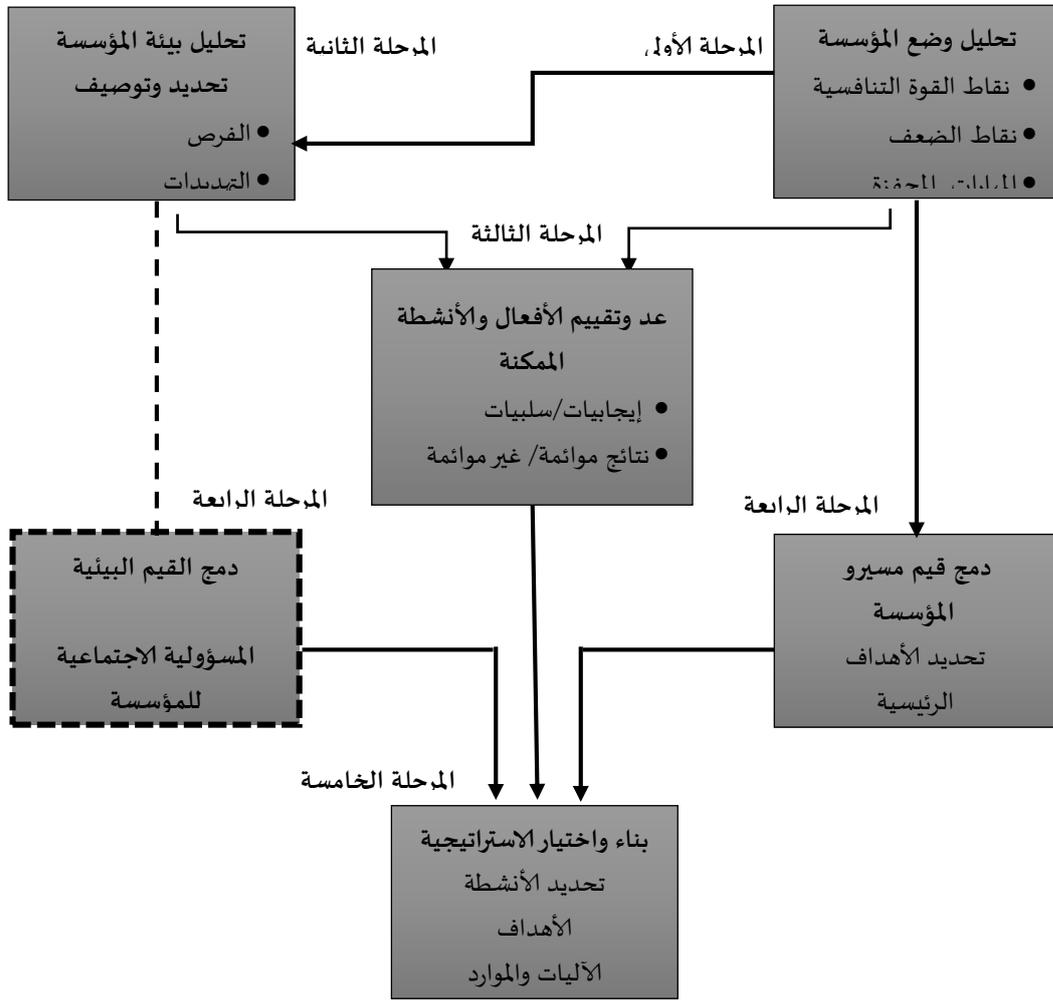
المتغيرات التي تقع ضمن حدود مسؤولية المؤسسة ويمكنها التأثير فيها والسيطرة عليها، رسالة ورؤية المؤسسة، وظائفها وأقسامها، مواردها المختلفة وغيرها، أما البيئة الخارجية فقد قسمها الباحثون إلى بيئة خاصة بالمؤسسة وبيئة عامة، فالبيئة الخارجية الخاصة تشمل مجموعة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي تتأثر بدورها بالمؤسسة ولكن ليس في استطاعة المؤسسة السيطرة عليها، أما البيئة الخارجية العامة فهي مجمل المتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات، بحيث لا تستطيع المؤسسة لا السيطرة عليها ولا التأثير فيها.

و تتميز البيئة بالتعقيد والديناميكية وتعدد الجوانب، فالبيئة تتكون من عدد كبير من العناصر المتفاعلة والمتداخلة التأثير على بعضها البعض، مما يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بمستقبل هذا التغير أو باتجاه هذا التأثير، ونتيجة لذلك، تتغير البيئة بشكل دائم ومستمر، مما يؤثر على نمو أعمال المؤسسة بشكل ايجابي او سلبي على نحو متعدد الجوانب، حيث أن التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة يمكن ملاحظتها بشكل مختلف لاختلاف تأثيرها أولاً، وكذا لاختلاف تحليلنا لهذه التغيرات، فقد يمثل نفس التغير فرصة لمؤسسة وتهديد لأخرى في نفس الوقت .

تهدف عملية تحليل بيئة المؤسسة إلى رصد وتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية، بهدف تحديد التهديدات والفرص التي توجه المؤسسة وكذا الامام بنقاط القوة والضعف، وهي العناصر التي ستحدد حاضر ومستقبل المؤسسة ،ولقد تعددت النماذج المقترحة في هذا الشأن ،ومن بينها:

- نموذج التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتقني PEST؛ وهو نموذج يعتمد تحليل المتغيرات والمؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المؤسسة، حيث تستخدم المعلومات في فهم محركات التغيير البيئي الرئيسية لاعتمادها في اتخاذ القرارات.
 - تخطيط البدائل المحتملة؛ وهو نموذج مبني على أخذ احتمالات التغير في بيئة المؤسسة بعين الاعتبار، من خلال وضع تصورات مقبولة عن أوضاع مستقبلية محتملة ومختلفة، مبنية على أساس التفاعلات المحتملة لمجموعة من المتغيرات المتعددة، ومن ثم توجيه المؤسسة اعتمادا على تحليل السيناريوهات المحتملة واختيار أفضلها.
 - نموذج مدرسة هارفرد؛ يركز هذا النموذج على تحليل ثلاثة عناصر هي: نقاط قوة وضعف المؤسسة، فرص وتهديدات البيئة، ونظام قيم المسيرين والذين يحددون أهداف المؤسسة.
- ويمثل الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل 5-2 : نموذج مدرسة هارفارد



Source :C.Bussenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de L'Entreprise*, 4^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris, 2006,P 185.

- تحليل مصفوفة النمو BCG: قامت مجموعة بوسطن الاستشارية باقتراح نموذج يقوم على تحليل كلا من مجال نشاط (صناعة) المؤسسة من خلال منحنيات الخبرة ودورة حياة المنتج من جهة ومحفظة الأنشطة والمنتجات من خلال تحديد وتقسيم وحدات عملها الاستراتيجية، ثم العمل على تحليل وتقييم هذين العنصرين وفق بعدين أساسيين هما: أرباح وحدات العمل الاستراتيجية من خلال معدل النمو المتوقع، والوضع التنافسي لهذه الوحدات من خلال معيار الحصة السوقية، ويمثل الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل 3-5: مصفوفة تقاسم النمو BCG

مرتفع معدل نمو وحدة النشاط	منتجات الوضع المحير	منتجات النجوم
	تساهم في النمو تتطلب تمويل	تساهم في النمو التمويل الذاتي
منخفض	المنتجات الميته	المنتجات البقرة الحلوب
	لا تساهم لا في الأرباح ولا في النمو	تساهم في النمو بشكل قليل توفر السيولة
	منخفضة	عالية
	الحصة السوقية لوحدة النشاط	

Source : C.Bussenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de L'Entreprise*, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006,P 187.

ينتج من خلال هذا التحليل أربعة أوضاع يمثلها الجدول التالي:

الجدول 3: الاستراتيجيات المختلفة حسب مصفوفة تقاسم النمو

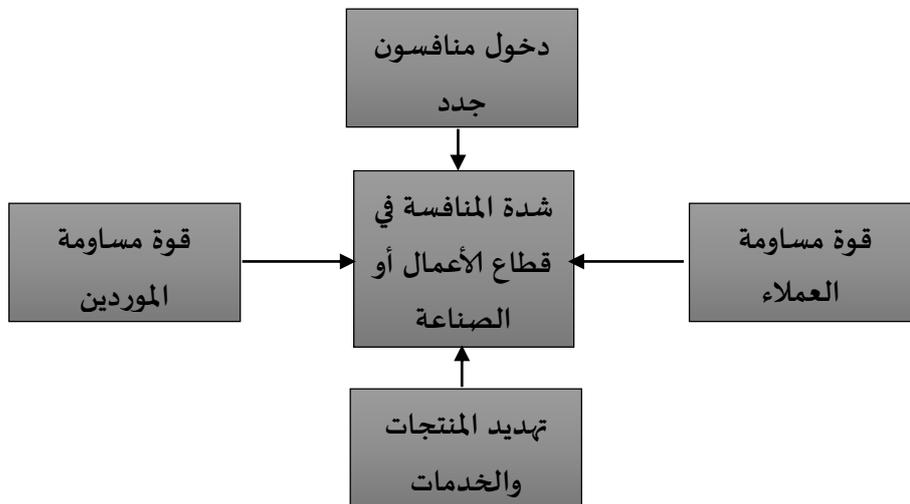
حالة المنتج	وصف الحالة	الاستراتيجية المتبعة
منتجات النجوم	تساهم في النمو، كما أنها تمول استثماراتها ذاتيا.	المحافظة هذا المنتج. تدعيم زعامتها للسوق.
منتجات البقرة الحلوب	تساهم في النمو بشكل قليل. توفر السيولة للمؤسسة.	المحافظة على هذه الحالة لأطول وقت ممكن. عدم وضع استثمارات كبيرة.
منتجات الوضع المحير	تساهم في النمو، لكن تتطلب تمويل للمحافظة على هذا الوضع.	اتخاذ قرار سريع، استثمارات كبيرة لتحويلها الى نجوم، التخلي والانسحاب من السوق.
المنتجات الميته	لا تساهم لا في الأرباح ولا في النمو، حالة ميؤوس منها.	التخلي عنها والانسحاب من السوق.

- تحليل مصفوفة سووت (SWOT): هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبية لمؤسسة ما بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة، بحيث تمثل الاستراتيجية

المختارة سبيل التوافق الأفضل بينهما من خلال تقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات من جهة واستغلال نقاط القوة والفرص من جهة أخرى.

- نموذج العوامل الخمسة لبورتر؛ يعتمد هذا النموذج على تحديد القوى التي تؤثر على مستوى المنافسة في صناعة ما، وتكون الأساس الذي يعتمده المديرون في تحديد أسس الاستراتيجية التنافسية، وقد حدد النموذج خمسة قوى هي: شدة المنافسة، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، عوائق الدخول إلى الصناعة واحتمال دخول منافسين جدد، المنتجات البديلة وما تمثله من تهديد، وهو ما يمثل الشكل التالي:

الشكل 4-5: نموذج العوامل الخمسة لبورتر



Source :C.Bussenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de L'Entreprise*, 4^{ème} édition , Vuibert, Paris, 2006,P 189.

تسعى المؤسسة من خلال دراستها لبيئتها إلى تحديد الموقف التنافسي لها، والذي يترجم إلى اكتساب أكبر عدد من العملاء واحتلال حصة في السوق، أو في التنافس على الموارد المتاحة المادية منها وغير المادية، كما تقوم في سعيها لذلك بما يسمى بتحليل المجموعة الاستراتيجية، وهي تشكيلة من وحدات العمل التي تتبع استراتيجيات متماثلة مع موارد متماثلة، بهدف التعرف على العوامل المشتركة والمختلفة التي تتقاسمها مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، ومن ثم تحديد الوضع النسبي للمؤسسة في السوق. يعتبر بناء استراتيجية تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل فيها من حيث طبيعة النشاط وشدة المنافسة فيه، ضمان نجاح المؤسسة وبقائها، إن تعدد أوجه النشاط الاقتصادي يجعل من دراسة

خصوصياته أمرا رئيسيا لبناء الاستراتيجية المناسبة، كما أن شدة المنافسة تختلف باختلاف القطاعات، ويساهم دراسة وتحليل هذا العنصر من معرفة مقدار النمو في السوق وعدد المنافسين وقوتهم وحصتهم السوقية والمزايا التنافسية لكل منافس، والتي تعتمد لتحديد سبل تحقيق التميز والتفوق في هذا القطاع. يشكل دخول منافسون جدد إلى السوق تهديدا حقيقيا للمؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر على حصتها السوقية وعلى أرباحها، ويرتبط هذا العنصر بطبيعة النشاط وبعوائق الدخول إليه وكذا بمعدلات الأرباح، فكلما كانت العوائق أكبر ومعدلات الأرباح أقل، كلما كان السوق أقل جاذبية والعكس. ترتبط قوة العملاء وقوة الموردين بمدى اعتماد المؤسسة عليهم في إنجاز أعمالهم أو في تحديد استراتيجيتها، ومدى استعدادهم للتخلي عن منتجاتها، والحصول على حاجاتهم من منج آخر، فكلما كان للمؤسسة خيارات أخرى كان لها قوة أكبر والعكس، كما يمكن أن تمثل المنتجات البديلة تهديدا للمؤسسة، حيث أن ظهور بدائل بإمكانها اشباع هذه الحاجات، يجعل من عدد الخيارات الموجودة أمام العملاء والموردين أكبر، ويضعف من قوة المساومة لدى المؤسسة.

ثانيا: صياغة الاستراتيجية.

من غير المألوف، وربما من المستحيل، أن يكون للمؤسسة القدرة على التحرك بسرعة دون امتلاكها القدرة على تصميم استراتيجية فعالة تلائم التغيرات في بيئتها، ورغم التأثير الكبير لهذه التغيرات إلا أن المؤسسات عادة ما تفضل التحرك بخطوات صغيرة ومضمونة إلا في حالات خاصة، وهذا من أجل أن لا تصبح عملية صياغة الاستراتيجية عملية غير منهجية ينتج عنها مشاكل لا حصر لها، وتتمثل خطوات صياغة الاستراتيجية في:

أ. تحديد الموازنات وطرق الرقابة عليها: لجميع المؤسسات خطط تغطي السنة المالية القادمة، كما لها آليات لممارسة الرقابة على هذه الموازنات تماشيا مع هذه الخطط، حيث يتم في هذه الخطوة التركيز على المجالات الوظيفية والتشغيلية الرئيسية بشكل عام بهدف خلق القدرة على التحكم الجيد في جوانب العملية التشغيلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب. التنبؤ بالمستقبل من خلال التفكير في المستقبل بأكثر فعالية: تتسم هذه المرحلة بجديّة أكبر فيما يخص استباق الأحداث والتغيرات التي يمكنها التأثير على المؤسسة، عن طريق وضع سيناريوهات لحالات محتملة أو عن طريق أسلوب تحليل الحساسية، إضافة إلى ذلك، يتم تحليل توقعات التغيرات الرئيسية للسنوات القادمة، ومن ثم تقييم فعالية أي مشروع استثماري على ضوء هذه التنبؤات.

ت. التفكير الاستراتيجي لتحقيق الاستجابة المتزايدة للأسواق وللتنافس: يتم في هذه الخطوة الاهتمام بشكل أكبر بسلوك المنافسين وتطورات السوق، حيث تتم عملية التحليل الدقيق للوضع العام للمؤسسة وكذا تحليل قوى المنافسة المختلفة، كما يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة على ضوء التنبؤات التي تمت في الخطوة السابقة.

ث. العمل على نحو استراتيجي لخلق تكامل بين جميع الموارد بهدف خلق ميزة تنافسية في ظل التوجه الاستراتيجي: تعتبر هذه الخطوة بداية دمج مختلف جوانب عملية صياغة الاستراتيجية، من خلال التنسيق بين الخطط وصياغة الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها، وكذا من خلال إحداث التوافق بين الفرص والتهديدات الناشئة في البيئة الخارجية.

ج. التخطيط الاستراتيجي (صياغة خطة استراتيجية مفصلة): بحيث يجب أن توضح بشكل كاف الوضع الحالي للمؤسسة، الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وصف البدائل المختارة وكيفية تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مرحلة الانتقال من الخيال إلى أرض الواقع، من خلال إسقاط التصورات الفكرية السابقة على واقع المؤسسة، وفي هذا المجال حدد الباحثون عدة كفاءات مختلفة لتنفيذ الاستراتيجية، فقد حدد كلا من "هل" و"جونسون" أربعة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية هي:

- تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الاستراتيجية؛
- بناء نظام رقابي استراتيجي؛
- المواءمة بين الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة الاستراتيجية؛
- إدارة التغيير التنظيمي المرتبط أساساً بإحداث التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي والنظام الرقابي.

أما "وايت" فيرى أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية يستوجب تركيز الاهتمام على ما يسمى السينات الخمسة (5 Cs)، كمتطلبات أساسية للحفاظ على تناسق عمل الوحدات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة :

■ **التنسيق Coordination**؛ يجب أن يخلق التنسيق في كل خطوة من خطوات صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وكذا بين أصحاب المصلحة، بين المستويات التنظيمية والوحدات الداخلية المشكلة للمؤسسة، وبين الأهداف والموارد؛

■ **الاتصال Communication**؛ يتطلب التنسيق بين مختلف الأطراف انسياب المعلومات المتعلقة بالأهداف، الفرص، التهديدات، المبادرات والنتائج، بحيث يصبح الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المستويات التنظيمية المختلفة، وبين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والاتصال الفعال يوفر معلومات دقيقة لمحتاجها في الوقت المناسب؛

■ **القيادة واصدار الأوامر Command**؛ عادة ما يعكس التسلسل الهرمي عملية انتقال الأوامر وتدرج السلطة، إلا أنه من الواجب أن يعمل تفويض السلطة في إطار التنسيق الجيد والتنفيذ الفعال للاستراتيجية؛

■ **الرقابة والتحكم Control**؛ تعكس القيادة مسؤولية وعمل كل فرد في المؤسسة، ويجب على المسير التأكد من أن الإجراءات المحددة تحترم كما يجب، إلا أن هذه العملية عادة ما تتم ضمناً من خلال أنظمة الحوافز وثقافة المؤسسة، ويفضل الانتقال من الرقابة المباشرة التي لا يجب التخلي عنها، إلى الالتزام الذاتي من الجميع بالإجراءات والخطط والقرارات من خلال الوعي بمسؤولية كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف؛

■ **الصراع/التوافق Conflict/Consensus**؛ إن وجود صراعات في المؤسسة قد يدفع إلى الإبداع والتنافس إذا استثمر في خدمة أهداف المؤسسة، وتستدعي الاستراتيجية إحداث نوع من التغيير الذي قد يخلق مقاومة له من طرف أفراد المؤسسة، لذا تعتبر مرحلتا التنسيق والاتصال خط دفاع أولي لعدم حدوث ذلك، مع ادراك الجميع لأهمية دور كل واحد وكيف يمكن لهذا التغيير في أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي سيكون لها تأثير على أهداف الفرد، لذا فمن الضروري معالجة أي صراع وابقائه في حدود معقولة وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة.

رابعا: مرحلة المتابعة والرقابة

يتوقف نجاح عملية البناء على وجود عملية متابعة ورقابة بإمكانها التأكد من أن الخطوات السابقة قد تم إنجازها بالشكل المطلوب وأنها ستساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تشمل العملية أيضا صحة المعلومات ودقتها، بالاعتماد على التغذية العكسية، والتي تمثل حلقة تعلم مستمرة لا تنتهي تبدأ مع تنفيذ أول خطوات الاستراتيجية، من خلال تزويد المسيرين بمعلومات جديدة ضمن حلقة عملية

التعلم، كما توفر التغذية العكسية معلومات عن المؤشرات الرئيسية للأداء الناتجة عن أنظمة الرقابة المختلفة، والتي تمكننا من الاستمرار في ضبط الاستراتيجية واكتشاف مواطن الضعف فيها، وكذا مراعاة التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة.

تعتمد فعالية هذه المرحلة على مجموعة من العوامل، كتوفر آليات التقييم المناسبة وقدرتها على توفير المؤشرات الكفيلة بتقييم كل مرحلة، مدى مرونة نظام المتابعة وقدرته على التكيف المستمر مع المتغيرات، واكتشافه للانحرافات الحاصلة بالسرعة المطلوبة وتوضيح سبل معالجتها.

5.3. أنواع الاستراتيجيات:

للمؤسسة خيارات استراتيجية عديدة، سواء كانت تنشط في سوق واحدة، أم تسعى إلى الدخول إلى أسواق جديدة، أو تسعى إلى تطوير علاقات شراكة مع المؤسسات الأخرى، حيث يمكن أن تمثل هذه الخيارات بدائل تتناسب مع مختلف وضعيات المؤسسة وامكانياتها وأهدافها الرئيسية، ومن بين الخيارات الاستراتيجية نجد:

أولاً: استراتيجيات على مستوى النشاط:

يقصد بها مضاهاة الفرص والتهديدات في البيئة الصناعية بمواطن قوة المؤسسة وضعفها، وذلك بتحديد خيارات تختص بالمنتجات والأسواق والكفاءات المتميزة، والاستثمارات الضرورية لتحقيق تلك الخيارات، بهدف اكتساب ميزة تنافسية على حساب المنافسين في السوق أو في مجال الصناعة.

تشمل عملية تطوير الاستراتيجية على مستوى النشاط على خيارات ترتبط بتمييز المنتج، تجزئة السوق إلى شرائح، وكذا الكفاءة المتميزة. وتترتب على المزاجية بين هذه الخيارات، ثلاث استراتيجيات هي:

أ. زيادة التكلفة: تعتمد هذه الاستراتيجية على الحصول على أقل التكاليف في القطاع (الصناعة)،

بحيث تكون المؤسسة على دراية تامة بمجموع التكاليف، وقادرة على اختيار فئات استراتيجية مستهدفة دائمة، وأنشطة قادرة على الحصول على الزعامة في مجال التكلفة والمحافظة عليها.

ب. التميز: في إطار هذه الاستراتيجية، تسعى المؤسسة للتميز عن منافسها بالتركيز على خاصية

معينة، أو مجموعة من الخصائص الرئيسية لمنتجاتها مثل، التغليف والمزايا التقنية وأجال التسليم وغيرها.

ت. التركيز: تسمى أيضا استراتيجية التمركز، وتقوم على أساس التركيز على فئة معينة (مستهلكين،

منطقة جغرافية...)، وتعتمد هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات التي لا تستطيع ولا تود

العمل ضمن كامل القطاع مراعاة لمواردها وقدراتها الفنية والإدارية.

ثانيا: استراتيجيات التنافس

تتبنى المؤسسات استراتيجيات تنافسية عديدة منها:

- أ. السلسلة (الحلقات المترابطة): وفيها تتجه المؤسسة إلى إنشاء مراكز توزيع وشبكات من المنافذ المترابطة بحيث تعمل ككيان واحد، تساعد في اكتساب قدرة تفاوضية مع مورديها للحصول على تخفيضات كبيرة، كما تساعد في تخفيض تكاليف النقل المرتفعة.
- ب. الامتياز: يتم فيها الاتفاق بين طرفين، حيث ينمّح صاحب الامتياز للشخص أو المؤسسة الممنوح لها الامتياز، الحق في استخدام اسم الأصل وسمعته ومهارته العملية في موقع أو منطقة معينة، مع ضمان التأيير والتحفيز اللازمين لضمان الالتزام باحترام معايير الجودة والتكلفة المحددين في المؤسسة الأصل، وتساهم هذه الاستراتيجية في التقليل من الأعباء المالية المرتبطة باستراتيجية التوسع.

ت. الاندماج الأفقي: قد تختار المؤسسة استراتيجية الاندماج مع مؤسسات تنشط في ذات القطاع، بغرض تعزيز قدراتها الإنتاجية وتقوية مزاياها التنافسية، وكذا تحقيق اقتصاديات الحجم وتأمين سوق أوسع لمنتجاتها.

ثالثا: استراتيجيات الصناعة المتدهورة:

عند بدء السوق في التقلص، تدخل الصناعة مرحلة التدهور، حيث تتميز هذه المرحلة بشدة المنافسة، كنتيجة لارتفاع عوائق الخروج من الصناعة وكذا زيادة سرعة تدهور السوق، الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تبني إحدى الاستراتيجيات التالية:

أ. استراتيجية الريادة: حيث تسعى المؤسسة فيها إلى القيام بدور اللاعب الرئيسي في الصناعة المتدهورة، من خلال الاستحواذ على حصص السوق الخاصة بالشركات التي قررت هجر المجال الصناعي:

ب. استراتيجية الشريحة: حيث يتم التركيز على شريحة الطلب أو شريحة المنتجات التي تأخذ في التدهور بإيقاع أبطأ مما تتدهور به الصناعة ككل، للاستفادة من التدفقات الناتجة عنها:

ت. استراتيجية الحصاد: يتم فيه التركيز على تدفق النقدية دون القيام باستثمارات جديدة، بمعنى تخفيض الاستثمارات الجديدة في مجال التجهيزات الرأسمالية، ونشاطات الإعلان والبحث والتطوير، مما قد يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة، ويتم تبني هذه الاستراتيجية تمهيدا لعملية التصفية.

ث. استراتيجية التجرد: وفيها تتجه المؤسسة إلى التخلص من مشروعاتها واستثماراتها المختلفة ببيعها إلى مؤسسات أخرى، كطريقة لاسترجاع قيم بعض هذه الاستثمارات، ما دام القطاع لم يتدهور بشكل كبير بعد.

رابعاً: استراتيجيات على مستوى المؤسسة:

تتبنى المؤسسة عدة استراتيجيات لتحقيق أهدافها، والمساهمة في خلق القيمة بتكلفة بسيطة أو بطريقة تسمح لها بالتميز أو بتخفيض التكاليف، ومن بين هذه الاستراتيجيات نجد:

أ. التركيز على مجال واحد: يتم وفق هذه الاستراتيجية التركيز على عنصر التنافس داخل إطار نشاط واحد، مما يساعدها في تركيز جميع مواردها المالية والفنية والإدارية وجميع مواردها الطبيعية المختلفة على مجال واحد؛

ب. التنوع: عكس الاستراتيجية الأولى، يتم تبني التنوع على أساس المنتجات أو على أساس الأسواق أو الاثنين معاً، سواء من خلال طرح منتج جديد في سوق قديمة أو طرح منتج قديم في سوق جديدة، أو طرح منتج جديد في سوق جديدة، وهو ما يعتبر مخاطرة خاصة في حالات الكساد الاقتصادي التي تمر بها المنطقة.

ت. التكامل العمودي: هو ذلك النشاط المرتبط بإنتاج وإنشاء المستلزمات الضرورية للعملية الانتاجية سواء تلك التي تستبقها أو تعقبها، وتقوم المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية بإنتاج مدخلاتها (تكامل خلفي)، بمعنى التحرك في مرحلة التصنيع الوسيط وإنتاج المواد الأولية، أو التخلص من تلك المخرجات (تكامل أمامي)، أي التحرك نحو مرحلة التوزيع، حيث تسعى المؤسسة إلى إضافة قيمة للمنتج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج المختلفة، بهدف التحكم في التكاليف والمحافظة على مستوى جودة معين، أو خلق عوائق دخول أمام المنافسين المحتملين؛

ث. التحالفات الاستراتيجية: يتم خلالها تبني عقود طويلة الأجل على شكل علاقات تعاونية طويلة الأجل مع مؤسسة أخرى، بدلا من قيامها بالتكامل الخلفي أو الأمامي، حيث توافق فيها إحدى المؤسسات على إمدادها بما تريد من مكونات وموارد، على أن توافق على الاستمرار بالشراء من ذلك المورد، بشرط التزام كلاهما بالسعي المشترك من أجل خفض التكلفة ورفع مستوى جودة المدخلات، أو ضمان احترام آجال التسليم والوصول إلى عملاء في مواقع مختلفة.

المحور السادس: المؤسسة والسوق

يعتبر السوق المكان الذي تنشأ فيه العلاقات الاقتصادية بين مختلف الأعوان الاقتصاديين، حيث يجتمع فيه كل من الطرف الأول (البائع أو المنتج) مع الطرف الثاني (المشتري أو المستهلك)، حيث يقوم الطرف الأول بإنتاج السلعة وعرضها في السوق، في حين يقوم الطرف الثاني بطلب وشراء السلعة أو الخدمة. وتتم عملية التبادل بين الطرفين في السوق، يحصل خلالها المستهلك على السلعة بينما يحصل المنتج على ثمن هذه السلعة.

1. مفهوم السوق :

السوق وفقاً للمفهوم التقليدي هو: " المكان الذي يلتقي فيه المشترون، طالبو السلعة أو الخدمة، والبائعون عارضو السلعة أو الخدمة للبيع"، ويرتكز هذا التعريف على السوق وفقاً لنطاقه المكاني والمادي. وهو - وإن كان يتفق مع ظروف الحال في الماضي حيث محدودية وسائل الاتصال بين المشتري والبائع وعدم إمكانية حدوث ذلك إلا في حيز مكاني معين - يخالف ما يحدث في الوقت الحالي من تطور في صناعة الاتصالات والمواصلات. فالعالم كله أصبح حدود السوق بالنسبة للعديد من السلع والخدمات. فالسوق- وفقاً للمفهوم الاقتصادي الحديث - هو: "مجموعة العلاقات المتبادلة بين البائعين والمشتريين، الذين تتلاقى رغباتهم في تبادل سلعة أو خدمة معينة ومحددة، أي في عرضها وطلبها"، ومن المفترض أن يكون البائعون والمشترون لسلعة ما على اتصال ببعضهم البعض وأن يكون المشترون على علم بالكميات التي تشتري خلال مدة زمنية معينة.

ومن هذا المعنى الاقتصادي للسوق يتضح أن نطاق سوق سلعة ما، لا يحده إلا مدى سهولة الاتصال بين أطراف التبادل، ومدى قابلية السلعة للنقل من مكان لآخر، وتكون المؤسسة إما حالة في حالة طلب أو في حالة عرض، بمعنى أن نكون في سوق خلفية أو سوق أمامية.

1.1. السوق الخلفية:

تمثل هذه السوق مجموعة الأسواق المختصة في المواد واليد العاملة وسوق الأموال، وتمثل قيوداً للمؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على نشاطها، الأمر الذي يستوجب تبني سياسات تقلل من هذا التأثير، كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر على هذه السوق من خلال قوتها التفاوضية، ويظهر هذا التأثير حسب كل مكون من مكونات هذه السوق، وهي:

أولاً: سوق المواد

تمثل المواد بمختلف أنواعها مدخلات للعمليات التحويلية التي تتم على مستوى المؤسسة، ويمكن أن تأخذ المواد شكل مواد خام، مواد أولية، مواد نصف مصنعة وتامة الصنع، وتمثل سوق توريد للمؤسسة، فالتأثير يكون متبادلاً من خلال نوعية وكمية المواد المتوفرة وسعرها، ففي حالة توفر كميات كبيرة من المواد وعدد كبير من الموردين تكون احتياجات المؤسسة هذه المواد قليلة تكون لها أفضلية تفاوضية، وأما إن كانت الكميات قليلة، وعدد الموردين قليل واحتياجاتها كبيرة، تصبح للموردين قوة تفاوضية مقارنة بها.

ثانياً: سوق اليد العاملة

نظراً لكون المورد البشري مورداً مهماً للمؤسسة بما يمتلكه من مهارات وكفاءات في مجال نشاطها، فإنها تسعى للحصول على أفضلها، وتوفر سوق اليد العاملة ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة فنية ماهرة أو بسيطة، ويتعذر في بعض الأحيان على المؤسسة الحصول على ما تريده من يد عاملة، مما قد يؤثر على قدرات المؤسسة التنافسية والإنتاجية، كما يمكن للأجور السائدة في السوق أن تؤثر على التكاليف التي تتحملها المؤسسة، ومن جهة أخرى تؤثر المؤسسة على هذه السوق بالتأثير في كفاءة العاملين لديها أو طالبو العمل، فعمليات التدريب والتكوين تزيد من مهارة اليد العاملة وتكسيها كفاءات جديدة.

ثالثاً: سوق الأموال

تعتبر مشكلة تمويل الاستثمارات عقبة أمام المؤسسات في تجسيد مشاريعها المختلفة، وهو ما تقوم به سوق الأموال، حيث توفر من خلال هياكلها المختلفة أساليب تمويلية مختلفة، مما يساعد المؤسسة في اختيار ما يلائمها من أساليب، وتمثل المؤسسات المالية وأسواق رؤوس المال أهم الهياكل المكونة لها.

2.1. السوق الأمامية:

تستخدم المؤسسة مدخلاتها في عمليات تحويلية مختلفة تضيف من خلالها قيمة لتولد مخرجات تقوم بعرضها في بيئتها، وهي بذلك تقوم بإنشاء علاقات أمامية مع طالبي هذه السلعة، وتتطور هذه السوق وتتغير حسب الظروف العامة للبيئة، مما يجعل من تأثيراتها على المؤسسة تأخذ مناحي مختلفة ومتنوعة، فقد مثلت منفذاً لا حدود له في الماضي باعتبار أن كل ما يتم إنتاجه يتم بيعه، إلا أن التغير الذي طرأ على أنماط الإنتاج وعدد المؤسسات الناشطة وكذا الانشباع الذي حصل، قلص من الفرص المتاحة وجعل من تصريف المنتجات أمراً صعباً يتطلب الدراسة والبحث وتبني سياسات تسويقية ما

كانت معروفة فيما سبق، كما أصبح لسرعة تغير أذواق المستهلكين وحاجاتهم ذلك الأثر الكبير على قدرة المؤسسة في الحفاظ على مركزها التنافسي، الأمر الذي يحتم على المؤسسة العمل على الحصول على المعلومة المتعلقة بتغيرات السوق وتغيرات أذواق المستهلكين، وأن تختار الفئات المستهدفة بعناية، بحيث يمكنها التأثير في هذه السوق.

2. هياكل السوق :

تتعدد الأسواق وتختلف حسب الطريقة التي يتحدد بها سعر المنتجات وسلطة كل من البائع والمشتري في تحديده، وكذا درجة تمايز المنتجات واختلافها من حيث قدرتها على إشباع حاجات المستهلكين ومن حيث خصائصها ومميزاتها، الأمر الذي ينتج عنه وجود أنواع عديدة من الأسواق تختلف فيما بينها من حيث هيكلها ونوعها، وقد كان الاقتصاديون التقليديون يميزون، أساساً، بين نوعين فقط من الأسواق هما: سوق المنافسة الكاملة حيث يسود عنصر المنافسة وينتفي تماماً عنصر الاحتكار، وسوق الاحتكار المطلق حيث يسود عنصر الاحتكار وينتفي تماماً عنصر المنافسة، أما الاقتصاديون المعاصرون فهم يرون أن كلا من المنافسة الكاملة والاحتكار المطلق هما سوقان متناقضان ومتعارضان في هيكلهما تماماً، بل أن إمكانية وجودهما في الحياة الاقتصادية الواقعية هو أمر نادر.

1.2. سوق المنافسة الكاملة :

تتطلب سوق المنافسة الكاملة اجتماع شروط خاصة، ورغم الانتقادات التي سبق ذكرها، إلا أن هذا النموذج قد حظي بالعديد من الدراسات من جانب الاقتصاديين، وقد حدد الاقتصاديون هذه الشروط كما يلي:

• تجانس وتشابه السلع :

يقصد بالتجانس والتشابه أن تكون السلعة المنتجة من طرف المؤسسات المنتجة لها متماثلة أو متشابهة تماماً لا اختلاف ولا تباين فيها عن بعضها البعض، بشرط أن يكون التجانس من وجهة نظر المستهلك. وتعبير آخر، لا يستطيع المستهلك التمييز بين منتجات المنتجين لتشابهها، فكل وحدة من وحدات السلعة تتساوى في نظره مع أي وحدة أخرى من حيث قدرتها على إشباع نفس الحاجة، ومن حيث درجة الإشباع، ومن حيث المواصفات والخصائص، أي أن ما تنتجه المؤسسات يعتبر بديلاً كاملاً لسلع المؤسسات الأخرى، وهذا ما يؤدي إلى عدم تفضيل أي مستهلك لمنتج مؤسسة ما على آخر، كما أن البائع لا يستطيع التمييز بين المستهلكين إلا من خلال قدرتهم على دفع ثمنها.

• تعدد البائعين والمشتريين:

يشترط في هذا النوع وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة، بحيث يكون نصيب كل مشتر أو بائع للسلعة ضئيلاً جداً بالنظر إلى حجم السوق بأكمله. مما يجعل من إمكانية تأثير طرف ما على عرض أو طلب السلعة غير ممكن، الأمر الذي يؤدي إلى ثبات سعر السلع وعدم تأثره بالكميات المطلوبة أو المعروضة.

• العلم الكامل بظروف السوق (شفافية السوق):

ويقصد به أن يكون كل المشتري والبائع على علم بالسعر السائد في السوق بالنسبة للسلعة وظروف عرضها وطلبها، مما يجعل من إمكانية عرض السلعة بسعر أعلى غير ممكن، أو الحصول عليها بسعر أقل، لأن الطرفين على علم بسعر السوق.

• حرية الدخول والخروج من السوق :

وتسمى سيولة السوق، ويقصد بها حرية تنقل البائع والمستهلك بين أطراف السوق دون وجود عوائق وحواجز تمنع دخوله أو خروجه، بمعنى أن كل من يرغب في إنتاج هذا المنتج يستطيع ذلك دون وجود أي عوائق قانونية، اقتصادية، أو إدارية أو تكنولوجية (عوائق الدخول إلى الصناعة).
توفر الشروط السابقة الذكر لجميع المتعاملين الحرية التامة (عدم تدخل الدولة) في الانتقال بين أطراف السوق، وعرض سلعهم أو شراء أخرى، دون وجود حائل يمنع ذلك، سواء تعلق الأمر بالمعلومات أو الأسعار أو أنواع السلع المعروضة، الأمر الذي يضطر المؤسسة للعمل بالسعر المتوفر في السوق والمحدد سلفاً، وإلا اضطرت للخروج من السوق.

2.2. سوق الاحتكار الكامل :

يعتبر سوق الاحتكار هو الصورة المعاكسة لسوق المنافسة الكاملة في كافة الشروط. حيث تمثل الحالة التي يحتكر فيها منتج وحيد سوق سلعة ما، مقابل وجود عدد كبير من المستهلكين لهذه السلعة، حيث يستطيع المحتكر فرض السعر الذي يريد باعتباره العارض الوحيد، وتتم عملية الاحتكار من خلال وضع عوائق الدخول إلى الصناعة أو إلى السوق، سواء كانت عوائق قانونية أو اقتصادية أو إدارية أو تكنولوجية أو غيرها من الأسباب، ويشترط في هذا السوق توفر بعض الشروط (المعاكسة لشروط المنافسة التامة) وهي:

- عدم تجانس السلع: بمعنى عدم وجود سلعة أخرى في السوق يمكن أن تحل محل السلعة الأصلية من حيث الأشباع أو الخصائص، فالسلع الأخرى الموجودة لا يمكنها أن تكون بديلا مثاليا لهذه السلعة؛
- منتج واحد: عكس سوق المنافسة التامة، يكون المحتكر هو المنتج أو البائع الوحيد للسلعة، ومن ثم فهو يستطيع التأثير على سعرها، ومراقبة كل المعروض في السوق الأمامية والخلفية المرتبط بمنتجه؛
- عدم المعرفة التامة بظروف السوق: نظرا لكون المحتكر هو الوحيد الذي له علم بظروف انتاج سلعته وتكاليفها، فإنه يحتكر أيضا المعلومات المتعلقة بهذه السلعة، بحيث لا يكون بالإمكان معرفة الكميات المنتجة حاليا ولا مستقبليا ولا الظروف التي تحدد سعرها، الأمر الذي يجعله يحدد السعر الذي يراه مناسبا؛
- وجود عوائق الدخول إلى السوق: عادة ما يتم وضع شروط تمنع دخول منتجين جدد لهذه السلعة، وقد تتعدد هذه العوائق وتختلف حسب كل سلعة، فقد تكون عبارة عن براءات اختراع، أو عوائق مرتبطة بالسعر المحدد من طرف تكتل اقتصادي ما، وغيرها؛
- توفر شروط الاحتكار الطبيعي:
قد ينشأ هذا النوع كنتيجة لتوفر شروط تحقيق وفورات الحجم أو الوفورات الاقتصادية التي تفرضها السوق الأمامية أو الخلفية على شكل حجم السوق الذي لا يسمح بدخول منتج آخر.
تمثل سوق الاحتكار الكامل واقعا أكثر وجودا من سوق المنافسة التامة، حيث تلجأ بعض الدول باحتكار سلع معينة بنفسها أو منحها لبائع أو منتج واحد لأسباب أيديولوجية أو اقتصادية وحتى سياسية، خاصة في الدول المتخلفة.
- يوفر عدم المغلاة في رفع الأسعار المحتكرة للمؤسسة عدم يتحول المستهلكون إلى السلع البديلة أو إغراء المؤسسات الأخرى إلى الدخول لهذه السوق لما تحققه من عوائد (التغلب على العوائق)، كما يمكن للمؤسسة تغيير حجم وشكل السلعة (التغليف، التقديم، النوعية...) بهدف دخول أسواق جديدة تختلف عن سوقها الأصلية من حيث رغبات وقدرات المستهلكين.
- كنتيجة لعدم واقعية النوعين الأولين، وضع الباحثون تصورا أكثر واقعية تمتزج فيها بعض شروط المنافسة الكاملة وبعض شروط سوق الاحتكار الكامل، وهما:

3.2. سوق المنافسة الاحتكارية:

يشترط في هذه السوق وجود عدد من المنتجين والبائعين ينتجون منتجات متشابهة وليست متماثلة، مما يسمح للمستهلكين بالتمييز بين منتجات كل بائع، هذه الظروف تجعل من إمكانية تأثير كل بائع سببه الدعاية والإعلانات والاشهار وادخال تعديلات على نوعية وجودة منتجاته، أو من خلال المواصفات الجديدة للمنتج، بتبني استراتيجيات قيادة السعر والتركيز والتمايز.

4.2. سوق منافسة القلة:

على عكس سوق المنافسة الاحتكارية، يكون في هذه السوق عدد قليل من المنتجين أو البائعين الكبار ينتجون منتجات وسلع متماثلة ومتشابهة، بحث تكون لكل واحد منهم حصة سوقية معتبرة، مما يجعل من قدرتهم على التأثير في السوق ممكنة، مما يسمح للمحتكرين برفع الأسعار الى السقف الذي يحقق لهم أرباحا مقبولة، وفي حالة العكس، وعادة ما يلجأ المحتكرون إلى وضع اتفاقات بينهم بشكل ضمني أو صريح للتحكم في السوق، بحيث أن كل فعل يقوم به أحد المنتجين يولد ردود فعل المنتجين الآخرين، مما يقزّم من تأثيراته.

3. أهمية وأسباب تدخل الدولة في نشاط المؤسسة:

نظرا لكون المؤسسة تنشط ضمن فضاء تتفاعل فيه المتغيرات الخارجية والداخلية، تسعى الدولة من خلال تدخلها في المجال الاقتصادي إلى ضبط نشاط المؤسسة نفسها وضبط علاقاتها مع بيئتها وباختلاف أنواعها، فالمؤسسة تتأثر بالتغيرات الحاصلة على مستوى بيئتها بشكل إيجابي وسلبي، كما أن للمؤسسة تأثير على بعض المتغيرات البيئية، ومن أجل ألا تتعدى هذه التأثيرات مستوى محدد، تقوم الدولة من خلال مجموعة من الآليات بالعمل على تأطير قطاعات النشاط المختلفة من خلال القواعد والإجراءات القانونية ومن خلال أيضا توفير كل ما من شأنه تسهيل عمل ونشاط المؤسسة.

1.3. أهداف تدخل الدولة:

تهدف الدولة من خلال تدخلها في الحياة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف كتأطير عمل المؤسسات وتنظيم الأسواق بالشكل الذي يضمن تحقيق التوازن العام وتنفيذ السياسات التنموية لها، ومن بين هذه الأهداف نجد:

أولاً: الأهداف الاقتصادية

وتشمل استقرار أسعار السلع والخدمات وسعر صرف العملة الوطنية، وكذا تحقيق تنمية اقتصادية شاملة تضمن الرفاهية للأفراد والمجتمع، كما تعمل على ضبط ميزان المدفوعات، وتنمية

الصادرات وتنوعها بالشكل الذي يضمن نشوء علاقات اقتصادية خارجية متوازنة، تقوم على أساس المصالح المتبادلة، كما تهدف أيضا إلى ضبط وترشيد استنفاذ الموارد خاصة غير المتجددة منها، واحداث تنمية اقتصادية شاملة متوازنة بين القطاعات وبين المناطق.

ثانيا: الأهداف السياسية

ترتبط قوة الدولة وتأثيرها السياسي بقوتها الاقتصادية، إذ أن معاني السيادة والاستقلالية تتنافى مع التبعية الاقتصادية الكبيرة لدول أخرى، لذا تسعى الدولة لتحقيق هذا المطلب من خلال تشجيع النشاطات الاقتصادية ودفح المستثمرين لإنشاء استثمارات تحقق الاكتفاء الذاتي خاصة في المجالات الاستراتيجية.

ثالثا: الأهداف الاجتماعية

يتطور الانسان والمجتمع بشكل مستمر كنتيجة للتفاعلات التي تنشأ بينهم وبين بيئتهم، فالمجتمع والفرد على حد سواء يتأثران بالسياسات التي تتبناها الدولة في المجال الاقتصادي، كتشجيع قطاع معين وتثبيط آخر، ومن خلال السياسات المالية والنقدية التي تعتمدها بهدف التأثير على الظواهر الاقتصادية الكلية، فالحرية الاقتصادية قد تؤثر إيجابا وسلبا على قدرة أفراد المجتمع في الحصول على السلع والخدمات، الأمر الذي يتطلب تدخل الدولة لضبطها في اتجاه تحقيق رغبات أفرادها، كما أن تأثيرها على مستوى الأجور يكون منظورا من خلال تحديد المستوى الأدنى المضمون للأجر، كما تؤثر السياسات الضريبية المطبقة على القدرة الشرائية للأفراد وعلى توجيه الاستثمارات ناحية قطاع معين أو منطقة معينة، بما يسمح بتحقيق تنمية اجتماعية في المناطق المعزولة أو الريفية، إضافة إلى ذلك، تحاول الدولة من خلال تدخلها إلى ضبط العوامل التي تؤدي إلى النزوح الريفي وما له من تبعات على جميع مناحي الحياة، فتوفير الشغل وتوفير احتياجات الأفراد في تلك المناطق قد يحد من تلك الظاهرة التي باتت تهدد التوازن الاجتماعي والاقتصادي للدول.

2.3. آليات تدخل الدولة

تتوفر الدولة على عدة آليات تيسر لها التدخل بالشكل الذي يحقق لها أهدافها، وقد تختلف هذه الآليات في سبل تطبيقها وشدة تأثيرها والهدف من تبنيها، ويمكن ذكر ما يلي:

أولاً: آليات تحسين حركية الأسواق

تعتمد حركية الأسواق على مدى توفر المعلومات عن طبيعة الأسواق وحالاتها، لذا تسعى الدولة لتوفير المعلومات لمختلف المتعاملين واعلامهم بحالة العرض والطلب، وقد تكون هذه المعلومات ذات

طابع كمي، تأخذ فيها المعلومات شكل أرقام وكميات تساعد المؤسسات في وضع تصورات مستقبلية لنشاطها، كما يمكن أن تكون ذات طابع نوعي، وتتعلق هذه المعلومات بطبيعة المجتمع وتقاليد وثقافته ومعتقداته، أو معلومات عن الطبيعة الأيكولوجية والجغرافية لمنطقة ما، وهي المعلومات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في اختيار نوع النشاط والمنتجات والمناطق الممكن الاستثمار فيها، كما تعتمد الدولة آليات أخرى تضبط فيها سبل حركة الأموال والسلع واليد العاملة بما يسمح بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

ثانياً: آليات تحديد قواعد النشاطات

تعتمد الدولة إجراءات وآليات تهدف بها إلى ضبط التعاملات الاقتصادية وتحديد القوانين المؤطرة لها، وتأخذ هذه الإجراءات والآليات صفة التوجيه، من خلال تحديد ما هو مسموح به وما هو ممنوع، فتحديد وضبط إجراءات وقواعد المبادلات الاقتصادية ييسر قيام المتعاملين بنشاطهم ضمن وفق متطلبات مخططات التنمية الاقتصادية، ويضمن كذلك حقوق الجميع بما توفره الدولة من قوانين.

ثالثاً: آليات التوجيه

تهدف الدولة من خلال هذه الآليات إلى توجيه سلوك المتعاملين الاقتصاديين وقراراتهم، وتصف هذه الآليات بكونها غير ملزمة للمتعاملين وإنما تسمح لهم باختيار ما يوافق أنشطتهم واستراتيجياتهم، بحيث يستفيد المتعامل الاقتصادي من مزايا اقتصادية نتيجة لتبعه لهذه التوجيهات، بينما لا يعاقب المتعامل الذي يفضل عدم الالتزام بهذه التوجيهات، وتستخدم مثل هذه الآليات كمحاولة من الدولة لتشجيع الاستثمارات في قطاع معين أو منطقة معينة على حساب قطاعات ومناطق أخرى.

رابعاً: الآليات التعاقدية

تقوم الدولة في بعض الأحيان ولأسباب مختلفة بتبني إجراءات وآليات تسمح من خلالها للمتعامل معين الاستثمار في قطاع معين أو القيم بنشاط ما بصفة مؤقتة أو دائمة، مقابل الاستفادة من مزايا خاصة في إطار عقد بينهما يحدد فيه مجال النشاط ومدته والمزايا التي يحصل عليها كل طرف، وتلجأ الدولة لمثل هذه الإجراءات في حالة تعذر أو صعوبة نشاط معين، كعقود التنقيب عن المعادن وغيرها.

خامساً: آليات الضبط والسلطة

تتبنى الدولة مثل هذه الآليات بهدف إلغاء أو تقليص حجم سوق أو نشاط ما، أو بهدف تقسيم السوق أو الموارد بين المتعاملين، لأسباب قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية، فقد تتدخل

الدولة مثلا لضبط سوق الصرف الموازية أو تصدير بعض المواد خاصة النادرة منها، أو استيراد مواد ومنتجات معينة.

سادسا: آليات السياسة الاقتصادية

ترسم الدولة مخططات تنموية طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة، وهي الخطط التي توضح النهج العام الذي تتبعه الدولة وتصوراتها لتحقيق التنمية الاقتصادية، فالقوانين والقواعد والإجراءات المختلفة إنما تستمد من التصور العام والتوجهات الرئيسية للدولة، فاتجاه الدولة لتشجيع القطاع العام أو القطاع الخاص إنما يحدد ضمن مخططات التنمية المختلفة، كما أن لسياسات ترشيد النفقات أو سياسات التقشف التي تعتمد عليها ذلك الأثر على ضبط نشاط المتعاملين الاقتصاديين وتوجيههم.

المحور السابع: المؤسسة وتكنولوجيات الاعلام والاتصال

تمثل المعلومات موردا مهما للمؤسسة، بل أصبحت أهم الموارد على الاطلاق، خصوصا مع التطور الحاصل في بيئة الاتصال وما أصبحت توفره من معلومات دقيقة وسريعة قد يكون لها الأثر الإيجابي إذا تم استغلالها بالشكل المطلوب أو الأثر السلبي إذا لم يحسن استغلالها، ومع ظهور الشبكة العنكبوتية وتطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال ظهرت بؤرة جديدة من بؤر التنافس بين المؤسسات حول من يستفيد من المعلومات ومن يحتكرها.

1. المعلومات

تعتبر المعلومات أساس عمليات التنسيق، سواء تعلق الأمر بالتنسيق بين الوظائف والأنشطة أو بين متغيرات البيئة الخارجية والداخلية وبين احتياجات وقدرات المؤسسة، ونظرا للأهمية المتزايدة لهذا المورد، وجب على المديرين والمهتمين بشأن المؤسسة دراسة كل ما له علاقة بالحصول على المعلومات، وتحليلها وتنظيمها بالشكل الذي يعظم حجم الاستفادة منها.

1.1. مفهوم المعلومات:

المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمعالجة بحيث أصبحت ذات معنى وقيمة، والتي بإمكانها إعطاء صورة عن موضوع معين، كما تمثل مجموعة الحقائق والمفاهيم التي تخض موضوع ما بهدف تنمية معارف المستخدم لها، وهي أيضا مجموعة بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها وبالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها.

تمثل البيانات المادة الأولية للمعلومات، حيث تمثل رموز مجردة تستوجب عمليات المعالجة من لتصبح ذات قيمة، وتختلف عمليات المعالجة حسب المستخدم وحسب الهدف من استخدامها، وتستخدم في عمليات المعالجة أساليب وطرق مختلفة منها الحديثة التي تعتمد على التقنية وعلى الاعلام الآلي، ومنها ما تتم بطريقة تقليدية بسيطة.

2.1. الفرق بين البيانات والمعلومات

رغم تقارب المفهومين من بعضها واستخدامهما بشكل متواز من قبل الأفراد، إلا أن هناك اختلافات وفروقات كثيرة بينهما، ومن بين أهم هذه الفروقات نذكر:

- حسب عمليات المعالجة:

يعتبر أساس الاختلاف بين البيانات والمعلومات، فالمعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بالشكل الذي يجعلها ذات قيمة وفائدة لمستخدمها، فالتى عولجت بطريقة لا تفيد مستخدمها لا يمكن اعتبارها معلومات بالنسبة إليه، وإنما مجرد بيانات تستوجب إعادة المعالجة، فالبيانات هي حقائق خام قد تكون أو لا تكون معلومات، أما المعلومات فهي المعرفة المتصلة بعضها مع البعض الآخر، والمعبر عنها بالشكل الذي يجعل منها ذات نفع مباشر في صنع القرارات.

- حسب المستويات الادارية:

تسري المعلومات في مستويات إدارية عديدة نزولا وصعودا، وما يعد معلومات لمستوى إداري معين، قد يعد بيانات لمستوى إداري آخر، فالمستوى الإداري الأعلى يقوم بجمع ما تقدمه المستويات الدنيا ويعالجها لتساعده في عملية اتخاذ القرارات.

- حسب الزمن:

تتغير قيمة وفائدة المعلومات بتغير وقت الاستفادة منها، فمعلومات الحاضر تمثل بيانات لفترة زمنية قادمة، والتي تحتاج إلى إعادة جمع وتحليل وترتيب لتصبح ذات قيمة ومنفعة لمستخدمها.

- حسب علاقتها باتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات أساس عملية صنع واتخاذ القرار، بحيث تساعد متخذ القرار في تحديد المشكلة وتحليلها ووضع البدائل المختلفة التي تساهم في حل المشكلة، عكس البيانات التي لا يستفيد منها متخذ القرار إلا بعد المعالجة.

3.1 أنواع المعلومات ومصادرها

تختلف طبيعة ونوع المعلومات التي يحتاجها المستخدم حسب الموضوع الذي يعالجه، وحسب مستوياته وتعقيداته، وكذا حسب علاقاته بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق توجد عدة تصنيفات للمعلومات نذكر منها :

أ. حسب طريقة الحصول عليها

تستخدم طرق عديدة للحصول على المعلومات، تختلف من نوع إلى نوع وهي:

- الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود: تشير هذه الحالة إلى الموقف الذي يتم فيه الحصول على المعلومة دون هدف محدد مسبقا، ويعتبر هذا النوع أقل الأنواع تكلفة؛

- الحصول على المعلومة بشكل مشروط: وهي الحالة التي تحصل فيها المعلومات بغية تحليلها وادارتها وتقييم مدى فائدتها في مختلف العمليات الإدارية؛
 - البحث غير الرسمي: وتمثلها الجهود غير المنظمة وغير المخطط لها في سبيل الحصول على المعلومة المرتبطة بتحقيق هدف محدد؛
 - البحث الرسمي: يعبر عن مجمل الجهود والخطط المنظمة لاستقبال معلومات محددة لغرض معين، وعادة ما تكون تكلفة الحصول على هذا النوع مرتفعة وتتطلب جهودا تخطيطية مسبقة.
- ب. حسب درجة الرسمية:
- وفقا لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية:
- المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية؛
 - المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية مثل المنافسين، الموردين، الزبائن، المعارض، الندوات...
- ت. حسب مصدر المعلومات:
- معلومات داخلية ناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية،
 - معلومات خارجية: عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- ث. حسب درجة التغيير:
- وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة،
- المعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن،
 - المعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.
- ج. حسب المستوى الإداري
- تقسم حسب هذا المعيار إلى:
- معلومات الاستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها: "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة"، كما تعرف بأنها "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة

لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها". فالمعلومات الاستراتيجية تصف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه وتحقيق ميزة تنافسية.

• المعلومات الوظيفية (التكتيكية): وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى والتي قد تكون داخلية ترتبط بوظائف المؤسسة المختلفة، وقد تكون خارجية ترتبط بالطلبات والتمويل والإعلانات. وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبياً بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.

• المعلومات التنفيذية (التشغيلية): وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤديها المؤسسة، يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الانتاج مثلاً، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

4.1. خصائص المعلومة الجيدة

تتميز المعلومة الجيدة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- ✓ الملاءمة : نشير إلى ضرورة أن تكون المعلومات ملائمة لاحتياجات المستفيدين منها.
- ✓ الدقة: تعني الدقة شيئين مختلفين: أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الخطأ والتشويش، وأن تكون المعلومات دقيقة وتهتم المستفيدين منها.
- ✓ زمن المعلومة: يرتبط زمن المعلومة بثلاثة خصائص رئيسية هي عمر المعلومة، الموقوتية، الأفق الزمني، فعمر المعلومات يشير إلى مقدار الوقت الذي مضى على إنتاجها، أما الموقوتية فإنها تعبر عن الوقت الذي تكون فيه المعلومة ملائمة لموضوع القرار وأهميته، أما الأفق الزمني قد يغطي الماضي أو الحاضر أو المستقبل أو الأمد القصير أو الطويل.
- ✓ الكلفة، القيمة، الصلة: لكي تكون المعلومة مفيدة يجب أن تكون ذات صلة بموضوع القرار، وإنتاج المعلومات للأغراض المختلفة يرتبط بتكلفتها سواء التكلفة الزمانية أو المادية المرتبطة بعمليات جمع، معالجة، خزن، واسترجاع المعلومات، ولهذا لا بد أن يكون لتلك المعلومة الكلفة قيمة مترتبة محسوسة جراء استخدامها في اتخاذ القرارات، ويمكن قياس قيمة المعلومة من خلال معرفة مدى تخفيضها لمستويات حالة عدم التأكد، الذي يمكن أن يحيط بصناعة القرار وإمكانية اتخاذ القرار بسرعة.

- ✓ سهولة الوصول إليها: ترتبط المعلومة المفيدة بسهولة الوصول إليها في الوقت الملائم لاستخدامها، بحيث أن المعلومة ومهما كانت جودتها وقيمتها، قد لا تعد كذلك إلا حين الحصول عليها، وتمثل مهارات الاستفادة وقدراته أحد العوامل المؤثرة في سهولة الوصول إليها.
- ✓ الشمولية والوضوح: تشمل المعلومة الجيدة أفق مكاني وزمني يسمح لمستخدميها استعمالها في مواقف مختلفة، كما أن المعلومة الجيدة هي المعلومة المفهومة والواضحة:
- ✓ الانسجام والموثوقية: تمثل الموثوقية مدى خلو المعلومة من الخطأ المادي والتحيز بحيث يجعلها قادرة على بناء تمثيل صادق لما تقصد تمثيله أو ما يتوقع على نحو معقول أن تمثل، أما الانسجام فيقصد به قدرتها على تمثيل الواقع دون تشويه للحقائق ودون فصل يحول دون معالجته على أساس أنه موضوع واحد، يحوي ترابط بين الأحداث والأشياء في بيئة ما.
- ✓ المرونة: تعطي المعلومة المرنة إمكانية تحويلها من طبيعتها الأصلية إلى الحالة التي تسهل استخدامها، فمستخدمو المعلومة يتمايزون في احتياجاتهم ومستوياتهم، الأمر الذي يؤثر في نوعية المعلومة المحتاجة وشكلها وطرق عرضها، وكلما كانت المعلومة أكثر قابلية للتغيير وفق المتطلبات زادت أهميتها.

2. نظم المعلومات

- تمثل نظم المعلومات أحد مميزات المؤسسات الحديثة، حيث تعمل هذه النظم على البحث عن المعلومة وجلبها وتحليلها وتنظيمها بالشكل الذي يجعلها مفيدة، من خلال توفيرها لمستحقيها في الوقت المناسب والمكان المناسب في جميع مستويات المؤسسة.
- يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة مع بعضها البعض وفق علاقة تبادلية وتفاعلية محددة بغية تحقيق هدف معين،
- وتمثل أجزاء نظام المعلومات العناصر التالية:
- المدخلات: تمثل مجمل العناصر والعوامل اللازمة لتشغيل النظام، وتختلف هذه المدخلات بين مدخلات كمية ونوعية.
 - عمليات التحويل والمعالجة: عبارة عن عمليات مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة.
 - المخرجات: تنطوي على نقل المعلومات المعالجة الناتجة من عملية التحويل إلى مستخدميها النهائي، مثل توزيع التقارير على المستخدمين.

- التغذية العكسية: وهي تمثل المعلومات المرتدة من مختلف عناصر النظام حول أداءه.
- المتابعة: تنطوي هذه العملية على متابعة وتقييم المعلومات المرتدة لتحديد أي انحرافات حادثة، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديلها وتصحيحها.

1.2. مفهوم وأهمية نظم المعلومات:

1.1.2. مفهوم نظم المعلومات:

تمثل نظم المعلومات مجموعة من العناصر البشرية والآلية لجمع وتشغيل البيانات طبقا لقواعد وإجراءات محددة، بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في أنشطتها المختلفة، وهي أيضا مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار، كما تمثل مجموعة من العمليات المنظمة التي تمتد المدير بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم.

2.1.2. أهمية نظم المعلومات:

- ترتبط أهمية نظم المعلومات بما توفره من معلومات عن تغيرات بيئة المؤسسة بالشكل الذي يسمح للإدارة باتخاذ قرارات تحقق أهدافها، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:
- تحديد المعلومات المرتبطة بتغيرات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- ضمان نشر ودوران المعلومة بين مختلف مستويات وإدارات المؤسسة؛
- توفير وإنتاج المعلومات اللازمة للقيام بمختلف أنشطة المؤسسة؛
- تحسين عملية الرقابة من خلال توضيح قيمة الانحرافات الحاصلة وأسبابها وسبل معالجتها؛
- تسهيل عملية التخطيط من خلال عمليات الرصد والتنبيه بالمخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

2.2. أنواع نظم المعلومات

تقسم نظم المعلومات الى عدة أنواع حسب المعايير المعتمدة، ومن بين التقسيمات نجد:

1.2.2. حسب المستوى الإداري:

تصنف القرارات حسب المستوى الإداري وفق قدرتها على توفير المعلومات المستخدمة في كل مستوى من المستويات الإدارية وهي:

- نظم المستوى التشغيلي: تعمل هذه الأنظمة على دعم النشاطات الروتينية المتكررة ومتابعة سيرها داخل المؤسسة، وعادة ما ترتبط بالوظائف الرئيسية كالتسويق والإنتاج والموارد البشرية؛
- نظم المستوى التكتيكي: تعمل نظم هذا المستوى على دعم ومساندة مسؤولي الأنشطة في اتخاذ القرارات غير الروتينية، حيث توفر المعلومات المتعلقة بالتخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة؛
- نظم المستوى الاستراتيجي: ترتبط هذه النظم بالمعلومات المستخدمة في تحديد الأهداف الطويلة المدى وطرق تحقيقها، حيث تهدف إلى تحديد مجمل التغيرات البيئية واحداث التوافق بينها وبين موارد المؤسسة الحالية والمستقبلية.

2.2.2. حسب الوظائف:

- يعتبر هذا التقسيم من أشهر تقسيمات نظم المعلومات، نظرا لارتباطها بالوظائف الرئيسية للمؤسسة، وتمثل هذه النظم فيما يلي:
- نظام المعلومات التسويقي: هو مجموعة منظمة ومستمرة من الإجراءات والطرائق المصممة لتوليد المعلومات وتحليلها ونشرها وتخزينها واسترجاعها لاستخدامها في صنع قرارات تسويقية، ويهدف هذا النظام إلى توفير المعلومات المرتبطة بفئات المستهلكين الحالية والمستهدفة، وكذا التغيرات المرتبطة برغباتهم وميولاتهم، كما تهتم أيضا بالمعلومات المرتبطة بتحليل الطلب على مختلف المنتجات ونوعيتها لتلبيته بالشكل الذي يخدم أهداف المؤسسة؛
 - نظام معلومات المالية: هي قواعد بيانات تضم معلومات متكاملة عن كافة المتغيرات ذات العلاقة بالمواضيع المالية، المساعدة على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة، وتجمع هذه المعلومات من مصادر مختلفة، وتوفر هذه النظم المعلومات المرتبطة بالحالة المالية للمؤسسة، مثل التقارير والخطط المالية وكذا إدارة وتدقيق الأموال.
 - نظام المعلومات المحاسبية: يعتبر النظام المحاسبي بمثابة خطة للإجراءات الخاصة بتسجيل وتلخيص وتصنيف مختلف عمليات المؤسسة، وكذا توثيقها في مستندات سواء كانت دفاتر أو سجلات أو مستندات، باعتبارها دليل إثبات لحدوث تلك العمليات، كما يساعد هذا النظام في قياس نتيجة نشاط المؤسسة من ربح أو خسارة وتحديد مركزها المالي، كما يعتبر أساس تحليل

المعلومات المالية وعمليات تدقيق الحسابات، ويهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى تجميع المعلومات التي تساعد متخذ القرار في فهم الوضعية العامة للمؤسسة وكذا تزويده بمختلف البيانات والتقارير المالية.

- نظام معلومات الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أحد أهم موارد المؤسسة، ومن أجل الاستغلال الأمثل لهذا المورد، وجب العمل على معرفة وتحديد نفاط قوته وضعفه، وكذا النقائص المرتبطة بأدائه، وهو ما يوفره نظام معلومات الموارد البشرية من خلال حفظ سجلات عمل الموظفين والعاملين وتقييمهم، وكذا تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من هذا المورد، كما يعتبر أساس إعداد لوحات قيادة إدارة الموارد البشرية، من خلال تفعيلها لنظام اليقظة الاجتماعية، والذي يعتبر أحد آليات التنبؤ بالصراعات في المؤسسة، وتحديد سبل إدارتها بما يخدم أهداف المؤسسة.

3.2. وظائف نظم المعلومات

تستمد نظم المعلومات أهميتها مما تقدمه للإدارة من معلومات تساعد في عملية صنع واتخاذ القرار، ولا تكون هذه العملية ذات كفاءة وفعالية إلا من خلال مجموعة من الوظائف الحيوية هي:

- جمع البيانات: تعتبر أساس العمليات الأخرى، حيث يتم فيها البحث عن البيانات والحصول عليها من مصادرها المختلفة، عن طريق مجموعة من الأساليب اليدوية والآلية، وتكون هذه البيانات في حالتها الخام، بحيث قد تكون ذات فائدة وقيمة وقد لا تكون.
- معالجة البيانات: انطلاقاً من كون البيانات في هيئتها الأولية لا تكون ذات معنى وقيمة ودلالة، تتم معالجتها من خلال تقسيمها وتصنيفها وترتيبها، لتتحول إلى معلومات جاهزة للاستعمال في الوقت المناسب من قبل المستفيدين.
- نشر المعلومات: تعتبر عملية نشر وتحويل المعلومة بين مختلف مستخدميها العملية الرئيسية لنظم المعلومات، حيث تيسر انسياب المعلومة من وإلى مختلف المستويات والوظائف، بالشكل الذي يعظم الاستفادة ويسهل استخدامها في الوقت المناسب.
- تخزين المعلومات: قد لا تستخدم البيانات المعالجة مباشرة وقد يعاد استغلالها، لذا عادة ما يتم تخزينها وحفظها من التلف والضياع والسرقه، لحين الحاجة لاستخدامها مرة أخرى.

- استرجاع المعلومات: إن المعلومات المعالجة والمخزنة سواء كانت المستخدمة منها أو غير المستخدمة، قد يعاد استخدامها مرة أخرى سواء من طرف نفس المستخدم أو من طرف مستخدم آخر، الأمر الذي يستوجب أن تكون قابلة للاسترجاع بيسر وسهولة في الوقت المناسب ودون تغيير حتى لا تفقد قيمتها ودلالاتها، وقد يعاد بعد ذلك تحليلها وترتيبها في شكل جديد يسمح بإعادة استخدامها.

3. تكنولوجيا الاعلام والاتصال

لقد أصبح مصطلح تكنولوجيا الاعلام والاتصال من المصطلحات الشائعة الاستخدام، بل أصبحت عنوانا للتطور والتقدم، نظرا لدورها المتنامي والمتزايد في جميع مناحي الحياة، ووجب على المؤسسات بمختلف أنواعها العمل على استغلال هذا العامل بما يخدم أهدافها ومصالحها.

1.3 . مدخل مفاهيمي للتكنولوجيا

1.1.3 . مفهوم التكنولوجيا

تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف والمهارات والخبرات الجديدة التي يمكن تحويلها إلى طرق إنتاج أو استعمالها في إنتاج سلع وخدمات وتسويقها وتوزيعها، أو استخدامها في تغيير هيكل تنظيمية وإنتاجية، كما تعرف أيضا على إنها تطبيق الإجراءات المستمدة من البحث العلمي والخبرات العلمية لحل المشكلات الواقعية، ولا تعني التكنولوجيا هنا الأدوات والمكائن فقط، بل تعني أيضا الأسس النظرية والعلمية التي ترمي إلى تحسين أداء العاملين وتكوينهم.

2.1.3 . أنواع التكنولوجيا :

صنفت التكنولوجيا وفق تصنيفات مختلفة، فقد قسمها أرثير إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي: التكنولوجيا الأساسية، التكنولوجيا المفتاحية (تكنولوجيا التمايز)، والتكنولوجيا الناشئة.

- التكنولوجيا الأساسية: وهي التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة وفي نفس الوقت تمتلكها المؤسسات المنافسة، ويتميز هذا النوع بسهولة التحكم بها وشيوعها، إلا أنها لا تعطي المؤسسة قدرة على التميز عن منافسيها؛
- التكنولوجيا المفتاحية: هو ذلك النوع من التكنولوجيا التي تمتلكه وتتحكم به المؤسسة دون منافسيها، ما يعطيها قدرة تنافسية كبيرة مقارنة بمنافسيها، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى السعي للحفاظ عليها وحفظها من التقليد أو السرقة؛

● التكنولوجيا الناشئة: وهي تكنولوجيات في مرحلة التطوير، تسعى المؤسسة لإحلالها محل التكنولوجيا المفتاحية.

وعلى هذا الأساس، تمر دورة حياة التكنولوجيا بثلاث مراحل رئيسية: تتحول التكنولوجيا الناشئة إلى تكنولوجيا مفتاحية (تمايز)، لتتحول هذه الأخيرة إلى التكنولوجيا الأساسية. كما تصنف التكنولوجيا حسب استخداماتها، مثل:

- تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- تكنولوجيا الإنتاج؛
- تكنولوجيا التصميم والابداع؛
- تكنولوجيا الإدارة.

2.3.2. الاعلام والاتصال

1.2.3. مفهوم الاعلام

يمثل الاعلام تلك العمليات والأنشطة الهادفة إلى نشر وتقديم معلومات دقيقة وصحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة ووقائع محددة وأفكار منطقية، كما يمثل أيضا النقل الحر للأخبار والمعلومات والوقائع بصورة صحيحة بإحدى وسائل الاعلام مستهدفا العقل، كما أنه عملية النقل الموضوعي للمعلومات في اتجاه واحد قصد التأثير الواعي على عقل الفرد حتى نتيج له إمكانية تكوين رأي عام على أساس الثقة المتبادلة.

2.2.3. مفهوم الاتصال

الاتصال عبارة عن إجراءات يقوم من خلالها المرسل سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة بنقل المعلومات والتي تمثل رسالة إلى المستقبل والذي يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو مؤسسة، كما عرف على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل فكرة ما إلى رسالة تنقل من خلال وسيله اتصال إلى طرف آخر قصد تعديل أو تغيير سلوك ذلك الطرف.

3.2.3. خطوات عملية الإتصال :

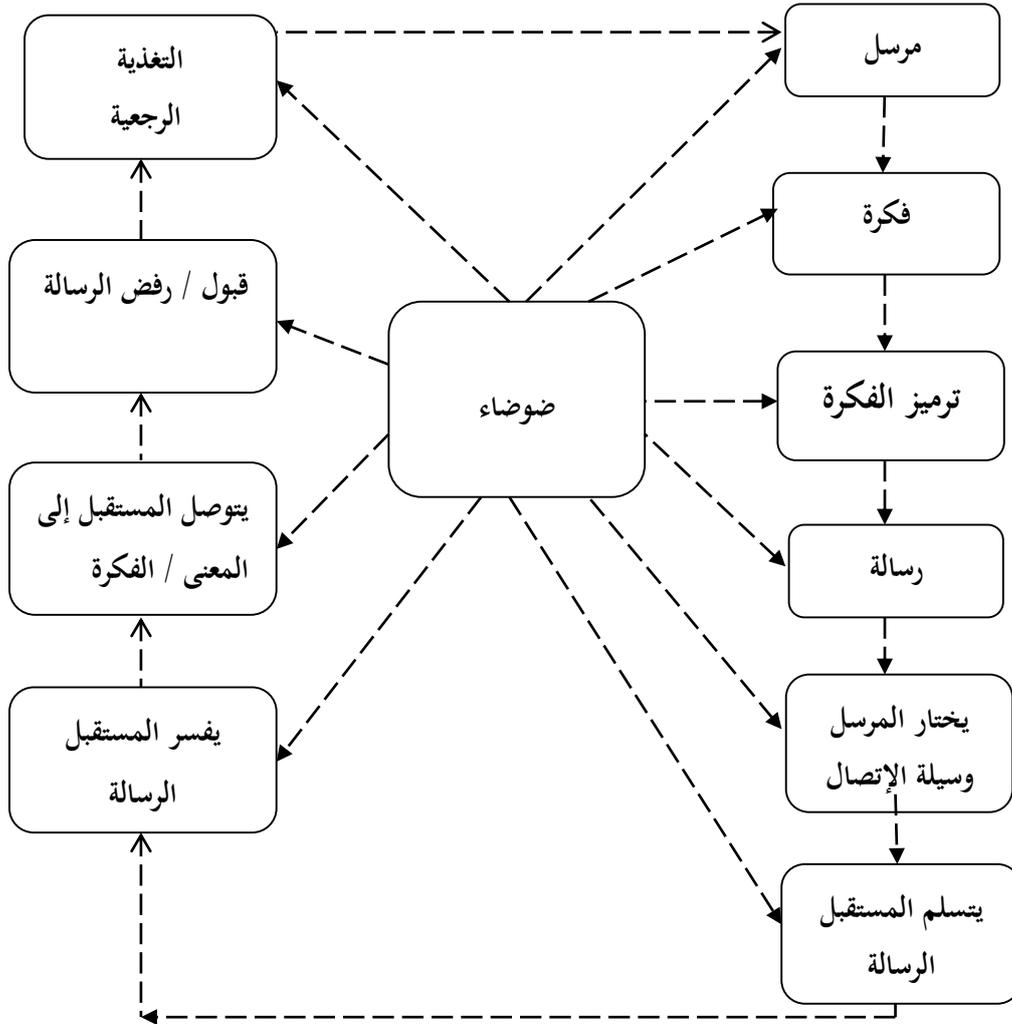
تمر عملية الاتصال بمجموعة من الخطوات تبدأ برغبة طرف معين في نقل وارسال معلومات الى طرف أو أطراف أخرى بغية احداث تأثير مرغوب، وذلك حسب الخطوات التالية:

- تحديد المرسل للمعلومات المراد ارسالها أو نقلها إلى المستقبل المرسل؛

- تشفير المعلومات وتحويلها إلى رموز يستطيع المستقبل فهمها استيعابها؛
- اختيار قناة اتصال تناسب وطبيعة الرسالة؛
- استقبال الرسالة من طرف المستقبل؛
- فك التشفير عن طريق تحليل الرموز؛
- التغذية الرجعية والتي تمثل تأثير الرسالة على المستقبل.

لا تتم عملية الاتصال في فراغ، بل تتم في بيئة قد لا تكون مثالية لإرسال واستقبال الرسالة، نتيجة لوجود ضوضاء وتشويش يصاحب هذه العملية، مما يؤثر على فهم الرسالة أو القدرة على إحداث التأثير المرغوب، ويمثل الشكل التالي عملية الاتصال:

الشكل 1-7 : خطوات /عناصر عملية الاتصال



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

2000، ص 17.

3.3. تكنولوجيا الاتصال والاعلام

تطور مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال مع تطور وتعاضم دورها وتغلغلها في جميع جوانب الحياة، حيث لم تعد مرادفاً للآلات والتقنيات المستخدمة بقدر كونها مرادفاً للاستعمالات اليومية حتى في أبسط نواحيها، ومن هذا المنطلق سنحاول تحديد مفهومها وخصائصها وتأثيراتها على الإيجابية والسلبية على المؤسسات بصفة عامة.

1.3.3. مفهوم تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

هي مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى جمع المعلومات وارسالها وعرضها بالوسائل الالكترونية، كما تعتبر أيضاً جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في استقبال المعلومات ونقلها وتخزينها وعرضها في شكل الكتروني، كما عرفت أيضاً بأنها مجموعة الأدوات والأنشطة المستعملة في استقبال وتحليل وتخزين ونشر المعلومات في أشكالها المتعددة.

2.3.3. خصائص تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

تتميز تكنولوجيا الاعلام والاتصال بمجموعة من المميزات، تجعلها مختلفة عما ألفناه من وسائل الاعلام والاتصال التقليدية، ومن بين أهم هذه المميزات نجد:

أ. التفاعلية: إن توفير إمكانية أن يكون المرسل مستقبلاً في آن واحد، هو أحد ما يميز هذه العملية، إذ أن التأثير يكون بشكل متبادل بين مجموعة الأطراف في آن واحد، مما يزيد من حجم هذا التأثير، كونه متعدد لجميع الأطراف المتفاعلة في هذا الفضاء.

ب. اللاتزامنية: يعتبر تحديد وقت ارسال او استقبال الرسائل أهم عيوب وسائل الاتصال والاعلام التقليدية، حيث أن ربط الفرد أو المؤسسة بوقت معين يقيد من حريته ومن إمكانية ولوجه لأكثر من معلومة، في حين أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال يسرت هذا الأمر، حيث أن استقبال أو ارسال رسائل لم يعد مرتبطاً بزمان معين، بمعنى وجود إمكانية معاينة الرسائل في أوقات عديدة ومختلفة.

ت. اللامكانية: إضافة للخاصية السابقة، وفرت هذه العملية إمكانية الولوج أو ارسال واستقبال الرسائل من أماكن مختلفة من الأرض، مما يسرع على الأفراد التنقل وفي نفس الوقت القيام بعمليات الاتصال المختلفة، دون أن يكون للمكان أهمية تذكر.

ث. الديناميكية: يمكن للمرسل والمستقبل تحويل الرسائل إلى العديد من الأطراف ومقاسمتها مع الآخرين دون بذل مجهود، مما يعظم من حجم التأثير والاستفادة، كما أن تسهيل عمليات

الترميز وفك الترميز كنتيجة التطور الذي عرفته أجهزة الاستقبال والارسال، بسطت ويسرت عمليات الاتصال بين الأطراف بعد أن كانت تشترط وجود وسائط عديدة.

ج. اللامركزية واللامجاهيرية: لم يعد بإمكان أي طرف التحكم في حجم انتشار الرسائل وفي وجهتها، كما لم يعد بالإمكان كذلك منع التواصل بين الأفراد والجماعات وتبادل المعلومات عن وضع معين، وهو ما يحقق التأثير المطلوب والمرغوب في أحيان كثيرة.

ح. المرونة: لم تعد عملية ارسال واستقبال الرسائل عملية معقدة تتطلب مهارات خاصة ومعدات معينة، بل بالعكس من ذلك، أصبحت تتلاءم مع احتياجات الأفراد ونشاطاتهم، حيث تتوفر طرق عديدة للتواصل والتفاعل في أماكن وأزمنة مختلفة.

4.3. تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على المؤسسة

لقد كان لتكنولوجيا الاعلام والاتصال أثرا بالغا ومتعدد الجوانب على المؤسسة الاقتصادية بشكل إيجابي تارة وسلب تارة أخرى، وهو ما يستلزم تحديد جوانب الايجاب في هذا التأثير لاستغلالها ومعرفة جوانب السلب لتفاديها، ونظرا لتغلغلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد كعاملين ومستهلكين وملاك، فقد جلبت معها تغيرات في طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات وطورتها بشكل غير معهود، ومن بين تأثيراتها المتعددة نجد:

1.4.3. الجانب الإداري

لقد كان لتبني المؤسسات لتكنولوجيا الاعلام والاتصال أثرا بالغا على مختلف العمليات الإدارية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بعمليات اتخاذ القرار أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة.

أولا: اتخاذ القرارات

تعتبر العملية الإدارية عملية مستمرة ومتراصلة، أساسها عملية اتخاذ القرارات والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وهي العملية التي تتطلب معلومات دقيقة وصحيحة وأنية بغية تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، بالشكل الذي يجعل من تحديد أسس التعامل معها وتحديد السياسات الكفيلة بالتأقلم مع هذه المتغيرات أمرا ممكنا، وتساهم تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير وتحسين فعالية اتخاذ القرار بتيسير حصوله على المعلومات ومعالجتها وترتيبها وتحليلها في فترة زمنية قياسية، وهو ما يوفر أفقا زمنيا أوسع لاتخاذ القرار المناسب، لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، كما تيسر أيضا اتخاذ القرار سبل إيصال وارسال التعليمات والأوامر بسرعة أكبر ومحتوى يتماشى مع متطلبات تنفيذ القرار من توضيحات لكيفية التنفيذ، كما تمكنه أيضا من متابعة عمليات

التنفيذ لحظة بلحظة واكتشاف مكامن الضعف والقصور وتحديد سبل ووقت معالجتها، كنتيجة للتغذية العكسية الآنية التي توفرها.

إن استخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرارات يتطلب توفر آليات كفيلة بضمان صحة وسلامة المعلومات والبيانات، إذ أن ما تعانيه المؤسسات من عمليات القرصنة وسرقة المعلومات جعلتها تتكبد خسائر على جانبيين، يتمثل الجانب الأول في تكلفة تسريب المعلومات وما لها من تأثير على سرية عمليات الإنتاج والبحث والتطوير، أما الجانب الثاني فيتعلق بشراء برامج الحماية والأمن والتي تمثل تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة في سبيل المحافظة على سرية معلوماتها وأمنها.

ثانيا: التنظيم

تعتبر التكنولوجيا المستخدمة أحد محددات الهيكل التنظيمي للمؤسسات كما أسلفنا الذكر، كنتيجة لتأثيرها على حجم العمالة وقدرة الاشراف وتيسير عمليات التواصل والتوجيه والرقابة، حيث أن أتمتة العمليات الإدارية المختلفة واستعمال الحواسيب قد أثرت في نطاق اشراف المديرين وعمليات تقييم الأفراد ومتابعة نشاطهم، حيث جعلت الجمع بين أكثر من نشاط في نفس الوقت أمرا يسيرا، كما أثرت أيضا على زيادة المستويات الهرمية للهيكل التنظيمية وتراتبية الوظائف والمناصب، من خلال تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الرئيسية، كما سمحت للإدارة الدنيا بالتواصل وبشكل مباشر مع الإدارة العليا ومع المسؤولين المباشرين وغير المباشرين على مختلف العمليات والأنشطة، مما يؤثر إيجابا على عمليات التنسيق في المؤسسة.

ثالثا: التوجيه

تتطلب القيادة تواسلا دائما ومباشرا مع المرؤوسين، بمعنى ضرورة معرفة المدير والمرؤوس لعمله وبيئته بالشكل المطلوب، فكلما زادت معرفته زادت فعاليته، كما تدخل ضمن مهام المدير توضيح ما يجب عمله وتوفير المعلومات اللازمة للعاملين من أجل تأدية عملهم بكفاءة وكذا سبل التقييم وخطوط مسؤولية وسلطة كل فرد داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك، تتطلب القيادة تمتع المدير بمهارات الاتصال اللازمة لتحقيق التنسيق اللازم بين الوظائف والأنشطة وبين الأفراد كذلك، وتعمل تكنولوجيا الاعلام والاتصال على تذليل الصعوبات في هذا المجال، فهي تيسر عملية اتصال المدير بمرؤوسيه وتوضيح ما يجب فعله، وتوفير المعلومات اللازمة للقيام بعملهم على أكمل وجه، كما تعمل أيضا على ربط المرؤوسين بالمدير بشكل دائم ومباشر، وكذا خلق قنوات اتصال عمودية وأفقية كآلية لخلق التنسيق بين الافراد في مختلف المستويات الإدارية ومختلف الوظائف والأنشطة، كما أنها تسمح أيضا بحشد جهود الأفراد

من خلال شرح وتوضيح أهداف المؤسسة الرئيسية وكيفية تحقيقها وربطها بأهداف الأفراد، وكذا فتح حوار بناء بين الإدارة والأفراد يساهم في بناء نظام حوافز جيد.

إن الاتصال المباشر بين المدير والمرؤوسين له تأثيرات بالغة على نفسية العاملين ودفعهم وحثهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وهو ما لا توفره التكنولوجيا، حيث أن التعامل الموضوعي الذي يوفره التواصل الإلكتروني، يحد من إمكانية بناء علاقات اجتماعية بين الأفراد بعضهم بعض أو بين المدير ومرؤوسيه، وهو ما سيؤثر سلباً على نمو علاقات إنسانية جيدة، وبناء جو عمل أكثر قبولاً من طرف العاملين، كما أن كفاءة نظام الحوافز الجيد يعتمد على المزاوجة بين الحوافز المعنوية والمادية، وكذا التواصل المباشر وجهها لوجه لخلق ذلك التأثير المرغوب، إضافة إلى ذلك، يعتمد الأفراد في عمليات التواصل على قراءة المشاعر وتعايير الوجه لبناء صورة كاملة عن العملية، حيث أن الاعتماد على الرسائل الإلكترونية والتواصل الآلي، يلغي التأثير الإيجابي للاتصال غير اللفظي وما له من إيجابيات على تقليل الصراعات وتحسين أداء العامل.

رابعا : الرقابة

يتطلب النظام الرقابي السليم توفره على مجموعة من الخصائص والمميزات، كقدرته على اكتشاف الانحرافات والتبليغ عنها في الوقت المناسب، وكذا تميزه بالمرونة اللازمة توفير التكاليف والجهد، إضافة إلى قدرته على التنبؤ بالمستقبل، وتساعد تكنولوجيا الاعلام والاتصال في زيادة كفاءة الأنظمة الرقابية من خلال توفير المعلومات اللازمة عن سير الأنشطة ومستويات إنجاز الأعمال، كما تساهم أيضا في تسريع عملية اكتشاف الانحرافات الحاصلة في كل نشاط على حد وفي نفس الوقت.

إن استعمال التكنولوجيا في عمليات الرقابة، خفض من مستويات الخطأ ومن الذاتية في التقييم، خاصة فيما يتعلق بتقييم الأفراد، كما خفض تكاليف ومصاريف المؤسسة، باعتبارها تسهل اكتشاف الوحدات المعيبة الغير قابلة للبيع والوصول إلى مستوى جودة معين، إضافة إلى ذلك، يوفر استخدام الحاسوب والبرمجيات بناء نماذج لوضعيات مستقبلية مختلفة قريبة من الواقع، تساعد في التنبؤ بالانحرافات المحتملة قبل وقوعها والعمل على تصحيحها.

تمثل المرونة أحد أهم خصائص النظام الرقابي الجيد، والتي تعتمد على تقديرات المراقب وتصوره وفهمه للواقع، فالمتابعة والرقابة هي نظام تحفيز قبل أن يكون نظام عقاب، كما يتطلب النظام الرقابي الجيد توضيح أسباب العقوبة قبل تسليطها لتؤدي الدور المنوط بها، أما الاعتماد المفرط على الأتمتة واستخدام الحاسوب، سيكون له الأثر السيء على كفاءة الأنظمة الرقابية، ويجعل العاملين بالمؤسسة

يعملون على تكييف أعمالهم وأنشطتهم وفق ما تتطلبه برامج التقييم دون زيادة ولا نقصان، مما يدفعهم إلى افتعال ظروف لا تستطيع الآلة تحديد أسبابها الحقيقية، مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2.4.3. الجانب الانتاجي

يرتبط بقاء المؤسسة واستمراريتها وتحقيق أهدافها المختلفة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على استغلال مواردها، وكذا قدرتها على تحديد أفضل طرق الإنتاج وأقلها تكلفة، وحجم الإنتاج المثالي من كل نوع لتحقيق أقصى منفعة، وهو ما يوفره ادخال التكنولوجيا في مراحل الإنتاج وعملياته المختلفة، حيث انتقلت المؤسسات إلى انتاجيات الحجم (الوفرة) كأحد أساليب تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة في منتجاتها، كما أن اعتماد التكنولوجيا في حساب تكلفة المخزونات والحجم المثالي لها، وكذا حساب التغيرات الحاصلة في التكلفة عند كل تغير في سعر المواد الأولية أو في تكلفة المخزونات، ساعد في تحسين إنتاجية المؤسسة، كما ساعدت أيضا في ربط الوظيفة الإنتاجية بالوظائف الأخرى، لجعلها أكثر على اطلاعا على متغيرات البيئة ومتطلبات العملاء ورغباتهم.

إضافة إلى ما سبق، ساعد استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في زيادة الإنتاجية من خلال استعمال برامج المعالجة الخاصة بالعمليات الإنتاجية وأتمتة الأعمال المكتبية وإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بتسيير المخزون ومراقبة الإنتاج، كما قلل أيضا الوقت اللازم لمعالجة المعلومات المتعلقة بمختلف المراحل الإنتاجية، كما أدت إلى ظهور وظائف جديدة لم تكن معروفة من قبل، ترتبط بمهارات استخدام هذه التكنولوجيات في مجال الإنتاج والتخزين.

تعتمد الأعمال الفنية على براعة ومهارة اليد العاملة، حيث تضيي نمطا وطابعا خاصا على الأعمال اليدوية لا توفرها الآلة، تجعل لها خصوصية وميزة تختلف من حيث القيمة، حيث أن الأعمال التقليدية أو الفنية أو الإبداعية تتطلب مرونة كبيرة وفضاء أوسع لإحداث التغييرات اللازمة والمباشرة على كل منتج بشكل منفرد، كما أن إعطاء مجال أوسع من الحرية للعامل، يسمح له بتطوير منتجات دون ضرورة تغييرات عمل الآلات والماكنات، مما يسمح له بتطوير مهاراته من جهة وتنمية روح الابداع والابتكار، في حين أن اعتماد التكنولوجيا قد يحد من ابداع العاملين وتجعلهم يماثلون الآلات في أدائهم.

3.4.3. الجانب التسويقي

لعل التأثير الأبرز لتكنولوجيا الاعلام والاتصال يمكن ملاحظته في الجانب التسويقي، أين عملت على تقريب المسافات بين العملاء والمنتجين والمصممين، ويسرت طرق معرفة رغبات كل فئة وكيفية تلبيةها، كما فتحت الباب أمام العملاء للتواصل مع المنتجين لطلب سلع معينة أو التبليغ عن نقائص

وعيوب في المنتج، كما أضفت التكنولوجيا أيضا صفة المرونة على تطوير السلع والخدمات من خلال قدرتها على الاستجابة لتغيرات السوق والعمل على التأقلم معها، كما يسرت أيضا ظهور نمط جديد من التسويق والمتمثل في التسويق الإلكتروني، والذي يجعل من التواصل بين البائع والمشتري يتم وفق وسائط الكترونية دون الحاجة للتنقل، وهو ما خلق نمط جديد من التعاملات تتطلب قوانين جديدة وممارسات حديثة، كنتيجة لمتطلبات هذا النوع من الخدمات، كما أن الخدمات التكميلية المرتبطة بالمنتج أصبحت تتم عن طريق وسائط التكنولوجيا المختلفة كالهاتف والحاسوب، والذي أثر بدوره على سعر المنتجات والخدمات، حيث يتم توفير التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية والتنقل وغيرها، وهو ما زاد من ضغوط السعر على المؤسسات ودفعها إلى البحث عن أساليب تسويقية جديدة، يكون المشتري أحد الأطراف المهمة في العملية.

و يظهر التأثير بشكل كبير في جانب التوزيع والإعلان والترويج، حيث فسحت تكنولوجيا الاعلام والاتصال مساحات جديدة للتنافس بين المؤسسات في عرض منتجاتها وخدماتها على نطاق واسع جدا، أين ظهرت الوسائط المتعددة التي تقدم خدمات بشكل كامل من خلال بيئة افتراضية بدلا من البيئة المادية، وتحولت بذلك مباني ومكاتب استقبال وتوجيه العملاء إلى مجموعة من الحواسيب والبرمجيات تتفاعل مباشرة مع الزبائن، لينتفي بذلك مزيج الخدمات التقليدي من مزودي الخدمة ومتلقيها، ويحل محله معدات وبرمجيات تعمل على مدار الساعة، مقلصة بذلك المواجهة الشخصية المباشرة وما ينتج عنها من أخطاء بشرية.

توفر التكنولوجيا مزايا عديدة للمؤسسات القادرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية وتكاليفها، وهو ما يكسب المؤسسات الكبرى ميزة إضافية مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها، كما أن ما كانت تتفرد به المؤسسات الصغيرة من قدرة على التواصل المباشر مع الزبائن والمرونة الكبيرة التي تتمتع بها في التكيف مع رغباتهم، أصبحت محل تهديد من طرف المؤسسات الكبيرة، حيث أصبح من اليسير التواصل مع أي عميل من خلال ضغط زر فقط، كما أن غزارة الإعلانات والاشهار قضت على الاختلاف الموجود بين العملاء وأضفت طابعا من النمطية في تصرفاتهم وسلوكياتهم الاستهلاكية، أين وجد المستهلك نفسه أمام مجموعة من الخيارات المحدودة والمحددة والمفروضة، الأمر الذي لم يترك له إلا خيار القبول والمفاضلة بين ما هو موجود، ليتم القضاء شيئا فشيئا على اختلاف الأذواق والرغبات، وبناء نموذج للمستهلك المثالي الذي تحدد رغباته وأذواقه الإعلانات والاشهار.

4.4.3. الجانب البشري

حظي الجانب البشري في المؤسسات بدراسات واسعة واهتمام خاص من طرف الباحثين والكتاب في مجال الإدارة والاقتصاد، باعتباره موردا متميزا عن باقي الموارد الأخرى، وكذا لكونه مفتاح تحقيق المؤسسة لأهدافها، لذا تحاول المؤسسة من خلال مختلف سياسات التوظيف والتدريب والتكوين والتحفيز، التأثير على مستويات أداءه ورفعها، وقد وفرت تكنولوجيا الاعلام والاتصال فرصة تحسين وتطوير أداء هذا المورد، من خلال مختلف آليات الاستقطاب والتقييم والتدريب والمتابعة.

إن تحول القيام بالأعمال من مكان ضيق ومحدود إلى العمل بالبيت أو في أي مكان آخر، هو أولى تأثيرات تبني المؤسسات لهذه التكنولوجيا، فمكان العمل لم تعد له أهمية ما دام العمل يتم بكفاءة ووفق المطلوب، و عوض مفهوم المكتب الافتراضي مفهوم المكتب التقليدي، حيث يتم تحديد واجبات ومهام العاملين وتنفيذها وارسالها عن بعد، خاصة فيما يتعلق بالأعمال المكتبية والمحاسبية والمالية، مما أعطى حرية أكبر للعاملين في أداء أعمالهم، الأمر الذي أثر على تحسين أدائهم بشكل إيجابي، كما أدى إلى تخفيض التكاليف والوقت الضائع والطاقة من خلال تقليص تنقلات العامل، دون أن يكون لها الأثر السيئ على أدائه.

وفيما يخص التوظيف، تحتل الإعلانات وطلبات التوظيف الالكترونية صدارة الاستخدامات، حيث بات الإعلان عن عروض توظيف وقبول الطلبات الكترونيا دون الحاجة الى التنقل الشخصي، لتنتقل المؤسسات إلى استخدامهما في عمليات اختيار وقبول الأفراد، كطريقة لتخفيض حواجز البيروقراطية وإرساء الحيادية والموضوعية، والقضاء على الحواجز الجغرافية والعنصرية، وكذا تخفيض التكاليف المتعلقة باستقبال ودراسة ملفات المترشحين وفرزها.

نفس الأمر ينطبق على مجال التكوين والتدريب، حيث وبعد أن كانت تتطلب جهودا وموارد مضيئة، باتت تتم داخل المؤسسة مما ساهم في تخفيض الوقت والجهد، وعزز من امكانية متابعة برامج التكوين ومحتواها، ومعرفة مدى اكتساب العاملين والموظفين لمهارات وخبرات جديدة، كما عملت المؤسسات أيضا على تبني تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال المسار المهني من أجل إضفاء شفافية وموضوعية أكبر، حيث أصبح بإمكان كل عامل الاطلاع على جميع المعلومات المتعلقة بالترقيات وسبل الاستفادة منها، ومستويات الأداء المطلوبة وغيرها، ونظرا لكون تقييم العمال يأخذ حيزا كبيرا ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية، عكفت المؤسسات على تبني الأتمتة في هذا المجال، حيث أصبحت عملية متابعة أداء

العامل تتم الكترونيا، سواء تعلق الأمر بالغيابات أو التأخر أو مستويات الإنجاز، وهو ما سمح بإيجاد طرق تقييم أكثر تقبلا وأكثر موضوعية، باعتبارها تتم أليا ودون وساطة قد تؤثر على فحوى المعلومات. يختلف المورد البشري عن الموارد الأخرى للمؤسسة من عدة جوانب، مما يجعل من معاملته معاملة مختلفة أمرا حيويا، والتي تتطلب التواصل المباشر الذي لا يهمل الطابع الذاتي والعاطفي والإنساني لعلاقات العمل، فعمليات التوظيف والاستقطاب يمكن بناءها على أسس موضوعية كثيرة، إلا أن إغفال الجانب الانساني للعامل يمكن أن يكون له تأثيرات كثيرة غير مرغوبة، ضف إلى ذلك، فإن العلاقات البشرية تتميز بالطابع العاطفي والانفعالي، بمعنى أن الأوامر والقرارات وإن حملت في معناها كيفية أداء العمل، قد تحمل معها أيضا معاني الحب والتقدير والاحترام أو العكس، كما أن البعد الاجتماعي للوظيفة لا يمكن إغائه بمجرد تبني العمل بالآلات والحواسيب، التي تحاول تعويض أفراد وجماعات، لهم مشاعر وعلاقات اجتماعية ساهمت في إعطاء طابع إنساني واجتماعي للمؤسسة. إن اعتماد أساليب تقييم ومتابعة وتدريب جامدة قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق أهداف هذه العملية، إذ تساهم إن صممت بشكل ملائم في دفع وحث العاملين على تحسين أداءهم، دون أن تجعل منها هدفا في حد ذاته، في حين أم استعمال هذه التكنولوجيات يجعل من هذه العمليات تتم دون تواصل مباشر يتم فيه شرح أهداف المؤسسة وأهداف الأنشطة وتأثيرها على أهداف الفرد ورغباته، مما قد يكون لها نتائج عكسية لا تحقق المراد منها.

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. إسماعيل عرباجي، اقتصاد وتسيير المؤسسة: أهمية التنظيم-ديناميكية الهياكل، موفم للنشر، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2013.
4. الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قانون رقم 02-17 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017
5. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريح، الرياض، 2004.
6. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
7. حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
8. الحسيني فلاح، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر، 2000
9. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، 2009.
10. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1999.
11. شريف أحمد العاصي، نظم المعلومات الإدارية، دار نشر ومكان النشر، 2004.
12. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002.
13. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين الجنابي، نظام المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، عمان، 2008.
14. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل، ط2، 2001.

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998.
16. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
17. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، دار وائل للنشر، 2000.
18. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
19. عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
20. العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.
21. عصام سليمان الموسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، الطبعة السادسة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. علي السليبي، سلسلة الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريبن القاهرة، مصر، 1999.
23. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
24. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
25. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، القبة القديمة، الجزائر، 2008.
26. فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
27. فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010.
28. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
29. محمد توفيق ماضي، إدارة وضبط المخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
30. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
31. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
32. مصطفى ربيعي، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2010.

33. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، الطبعة الثانية، دارالمحمدية العامة، الجزائر، 1998 .

34. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية

1. C.Bussesenault, M.Pretet, *Economie et Gestion de l'entreprise*, 4eme edition, Vuibert, Paris, 2006.
2. J. M. AURIAC et autres, *Economie d'entreprise*, Costeilla, Paris, 1995
3. J.Fleming,R.Kiyosaki, *L'entreprise du 21e siècle-Un monde different* ,Canada, 2013.
4. J.P.Ponssard, D.Sevy, H.Tanguy, *Economie de l'entreprise*, Edition de l'ecole Polytechnique, Paris,2005.
5. Lasary, *Economie de l'entreprise*, el dar el othmania, Alger, 2007.
6. M. Reuzeau ,*Economie d'entreprise : organisation, gestion, stratégie d'entreprise*, Ecole Polytechnique, Paris,2000.
7. P. VIDAL, V. Petit, *Systèmes d'Information Organisationnel*, Person, Paris, 2009.
8. R.BRENNEMANN et S.SEPARI , *Economie d'entreprise* , Dunod, Paris, 2001 .
9. R.Carlo, *L'intelligence stratégique sur internet* ,2^{ème} édition, Dunod, Paris ,2000.
- 10.U.Mayrhofer, *Management stratégique*, 2^{ème} édition, Bréal ,Paris, 2014.

قائمة بأهم المصطلحات الاقتصادية المستخدمة في المطبوعة

اللغة الاجنبية	العربية
Economie de l'entreprise	اقتصاد المؤسسة
l'entreprise	المؤسسة
Concept	مفهوم
Objectifs	أهداف
L'approche traditionnelle	المدخل التقليدي
L'approche systémique	المدخل النظامي
Les fonctions de l'entreprise	وظائف المؤسسة
La fonction commerciale	الوظيفة التجارية
La production	الانتاج
La fonction ressources humaines	وظيفة الموارد البشرية
La fonction financière	الوظيفة المالية
La société	الشركة
la chaîne de valeur	سلسلة القيمة
Classification des entreprises	تصنيف المؤسسات
Critères	معايير
Les entreprises publiques	المؤسسات العمومية
Les entreprises semi-publiques	المؤسسات نصف العمومية
Les entreprises privées	المؤسسات الخاصة
Les sociétés de personnes	شركات الأشخاص
La société en nom collectif (SNC)	شركة التضامن
Les sociétés en commandite simple	شركة التوصية البسيطة
Les sociétés de capitaux	شركات الأموال
Les sociétés par action	شركات ذات أسهم

Les sociétés en commandite par actions	شركة التوصية بالأسهم
La société à responsabilité limitée (SARL)	شركة ذات المسؤولية المحدودة
Le secteur économique	القطاع الاقتصادي
Le secteur primaire	القطاع الأولي
Le secteur secondaire	القطاع الثانوي
Le secteur tertiaire	القطاع الثالث
Le chiffre d'affaires	رقم الأعمال
Le circuit économique	الدورة الاقتصادية
Les agents économiques	الأعوان الاقتصاديون
L'organisation	التنظيم
Les principes de l'organisation	مبادئ التنظيم
la structure organisationnelle	الهيكل التنظيمي
L'environnement de l'entreprise	بيئة المؤسسة
La stratégie de l'entreprise	استراتيجية المؤسسة
Outils d'analyse de l'environnement	أدوات تحليل البيئة
Le marché	السوق
Un marché de concurrence parfaite	سوق منافسة كاملة
Un marché de concurrence monopolistique	سوق المنافسة الاحتكارية
Un marché d'oligopole	سوق احتكار القلة
Un marché de monopole	سوق الاحتكار التام
Les technologies de l'information et de la communication (TIC)	تكنولوجيات الاعلام والاتصال
Système d'information	نظام المعلومات