

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية

كلية الشريعة و الاقتصاد
قسم الاقتصاد و الإدارة

محاضرات في مادة:

مدخل لإدارة الأعمال
السداسي الثاني

إعداد: أ. خالد رويح

السنة الجامعية 2019-2020

مقدمة

- إدارة الأعمال في الوقت الحالي تتطلب أكثر من علم واحد و العديد من الكفاءات حتى نستطيع القول بأن فلانا مديرا ناجحا. لذلك يعتبر التسيير و التنظيم أو الإدارة من أعقد العمليات للوصول الى تحقيق الربح. ذلك يتطلب تفاعل و تداخل و تمازج عدة معارف و تقنيات تتمازج مع بعضها البعض كي ينجم عنها القرار الأمثل. الذي يساعد المنشأة ليس فقط على المنافسة في المدى القريب و إنما لضمان استمراريتها على المدى البعيد و التوسع على المدى المتوسط.

● فالتنظيم أو الإدارة هي ركيزة كل تفكير مقاولاتي الذي يسمح ببناء الوحدة الأساسية ليس على المستوى الوطني فقط بل يمكن أن تتعدى إلى المجال العالمي. فكل المجتمعات تهدف إلى بلوغ هذه الأهداف أي بتوفير كفاءات وطاقات تستطيع إنشاء مؤسسات قادرة و ناجعة و التي تمكن من تحقيق و إنجاز كل المشاريع في أوانها و بأقل تكلفة مما يضمن رفاهية إضافية للمجتمع .

● أن أمر التنظيم لا يقتصر على المنظمات الاقتصادية فقط كيفما كان نوعها أو حتى طبيعتها أهي خاصة أم عمومية و إنما يتعدى ليشمل حتى التي تهدف تحقيق خدمات خيرية - نشاطات غير مربحة - بما في ذلك المؤسسات التعليمية و الوكالات الحكومية و كل الإدارات. كلها تحتاج إلى تنظيم و إدارة و إلا آلت إلى الانهيار بكل أشكاله.

الأعمال التي نسقتها في المنشأة الاقتصادية هي جزء و نوع من أنواع التنظيم الذي سنركز عليه في هذه الكراسة. و منه فتنظيم الأعمال يشكل حوكمة كل المعالجات و الآليات الإدارية و التقنية و البشرية الداخلة في عملية خلق الثروة. فالتنظيم الكفاء يقود إلى تحقيق الرفاه و منه تمكين المجتمع من إنتاج السلع و الخدمات المطلوبة من الأفراد و منه أنشطة نافعة و مفيدة للمجتمع من كل الجوانب.

فللتنظيم عدة مقاربات يمكن تناوله بها كل واحدة منه تعكس مجالا ظاهريا منفصلا عن الآخر بينما في حقيقة الأمر هي مجالات متداخلة و متفاعلة و متشكلة في بعضها البعض و ببعضها البعض

- . بحيث فكما يمكن النظر إلى التنظيم على أساس أنه يهتم بسلوك الفرد داخل المنشأة و كيف يمكن توجيهه و صبه في تعظيم نشاط و أداء تلك المنشأة مما يعني أن هناك عوامل متعددة لبرمجة الفرد بطريقة متسقة مع بقية الأفراد للسير قدما نحو تحقيق الهدف المشترك بين المنشأة و الفرد ، اعتبارا بأن نجاح الفرد مقرونا بنجاحات المنشأة. كما يمكن الآن ننظر إلى التنظيم على أساس أنه يعتبر المنشأة كيانا مستقلا قابلا للفاعل و التناغم مع مناخه بحيث تسمح هذه المقاربة ليس فقط بتأقلم هذا الكيان مع محيطه من أجل البقاء، بل يتعدى إلى فعاليته و تأثيره في تغيير المحيط بما يتطلب توفير شروط بقاءه.

تاريخ الفكر التنظيمي

- لقد مورست الاعمال بين الناس لتلبية حاجياتهم و تحقيق المنافع بينهم، من خلال عملية التنظيم و لكن بشكل عفوي خلال التاريخ الإنساني و ذلك ابتغاء تسهيل التفاعل مع جوانب الحياة المختلفة بشكل عام، ومحاولة لتحقيق المنافع على اختلاف أنواعها بأسهل الطرق، بشكل خاص.
- إدارة الأعمال تركز أساسا على التنظيم. فهو - management - بمفهومه الأكاديمي مجال حديثا نسبيا، مقارنة مع معظم بقية العلوم الأخرى. فالتنظيم، كمفهوم علمي، له أسسه التحليلية بدأ خلال أواخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، أساسا كنتاج أعمال كل من هانري فيول - Henri Fayol - و ماكس فيبر - Max Weber - وفريديريك وينسلو تايلور - **Frederick WINSLOW TAYLOR** - الذين يعتبرون واضعي الأسس العلمية لهذا المجال من مجالات الاقتصاد .

و لا غرابة في ضرورة اللجوء و ابتكار وسيلة كهذه - التنظيم -
باعتبار أن الفترة الممتدة من نهاية القرن التاسع عشر إلى بداية القرن
العشرين، شكلت أهم فترة في التاريخ الاقتصادي للبشرية، بحث عرف التطور
الاقتصادي العالمي نقلة كمية و نوعية في كل النواحي الإنتاجية منها و
الاستهلاكية. حيث تضاعف و بشكل، متسارع و كبير، كل ما يتعلق بأنواع
المنتجات من جهة، و كمية الإنتاج من جهة أخرى . مما جعل عمل المنتجين،
و في هذه الحالة نتكلم عن الشركات، في حاجة ماسة إلى استغلال الموارد
المتاحة استغلالاً أمثلاً بحثاً عن الميزة التنافسية، التي تمكنها من البقاء في حالة
النشاط.

• 1- النظرية العلمية للتنظيم

النظرية العلمية للتنظيم

- فريديك وينسلو تايلور -

Frederick WINSLOW TAYLOR

الملاحظات الأساسية لتاييلور عن العامل

- العامل مدفوع في عمله للحصول أعلى مكافأة مالية.
- العامل يبذل أقصى جهد للحصول على أقصى مكافأة.
- العامل يتوقع أجر مناسباً للجهد الذي يبذله.

فرضيات تايلور الأساسية حول خصائص العامل

- - عدم شعور العامل بالارتباط بالمؤسسة .
- - لا يمكن الثقة فيه لإتمام المهام دون رقابة مشددة .
- - أداء أحسن في مهام أبسط .
- - ضيقة التحديد التي لا تسمح بحرية التصرف و لا المبادرة .
- - غير مؤهل لتنظيم و تخطيط و تطوير مهامه بنفسه .

فرضيات تايلور الأساسية حول خصائص المنشأة

- الأجر بقدر حجم العمل المنجز.
- أقصى الحدود آلية التخصص و تقسيم العمل
- مكافآت تتناسب إنجازها.
- طرق العمل لا بد أن تحلل عمليا و علميا.
- التخطيط و المراقبة و التحكم في جهد كل العمال.
- تحديد الأشخاص المناسبين للعمل و كذا تكليف العمال بما يناسب مستوى قدراتهم
- عروض الحال مختصرة عن السير العادي للعمل أما الاختلالات فيجب أن تكون مفصلة.

خلاصة تايلور حول التنظيم

إحداث ثورة حقيقية في أساليب تنظيم الإنتاج للوصول إلى :-

- أعلى مستويات الإنتاجية.
- الكل يجد عملا مناسباً لقدراته.
- تفادي تصادم المصالح.
- تحقيق رفاهية المجتمع من خلال الإنتاج و الاستهلاك الواسعين.
- تحقيق التطور المستمر من ناحية الأداء أو من ناحية تكنولوجية.

من أتباع تايلور

H.G.Gantt (1861-1919)

أستخدم الوسائل الإحصائية كأداة جديدة في عمليات اتخاذ القرار داخل المنشأة. من خلال تطوير العلاقات بين الآلات و الإجراءات. من خلال ما يلي :-

- إظهار العمل الجيد و السيئ من خلال لوائح تكون واضحة التقدم في الأداء و بارزة للعمال داخل المنشأة. مما يسمح للجميع الإطلاع على إجراءات التحفيز أو التقدم في مناصب العمل.
- تكون مستحقات المؤثرين متناسب مع إنجازات الفريق الذي يشتغل تحت مسؤولياتهم، على شكل علاوات و منح متناسبة و متفق عليها مبدئياً. والغرض من ذلك هو تحفيز التنافس فيما بينهم.

Frank Gilbreth (1868-1924)

Lillian Gilbreth (1878-1972)

أنصب اهتمامهما و أبحاثهما حول:-

- حركات جسم الإنسان في حالات العمل المختلفة و ذلك لبحث انسجامها مع فيسيولوجيا الإنسان و الحركات الصحيحة لكل أعضاء الإنسان خلال البناء،

بحثا عن أقل الأتعاب أقل التكاليف بالنسبة للمنشأة و ربحا للوقت و زيادة الإنتاج

- نظام لقياس و تصنيف كل حركات الجسم الأساسية أثناء العمل.

- أدت إلى اكتشاف مصادر الإعياء و من ثم التقليل من ذلك بنسب معتبرة جدا

هنري فايول

Henri Fayol (1841-1925)

- ولد فايول بإسطنبول بتركيا حيث كان يعمل والده في إحد المصانع التركية
- انتقل إلى فرنسا و عمل كمهندس بإحدى شركات المناجم هناك.
- أجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي حول مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة.
- كان كتابه "الإدارة الصناعية والعمومية" عام 1916 تتويجا لجهوده في هذا المجال

ملاحظات هنري فايول

- - التخصص و تقسيم العمل .
- - وحدة القيادة – مدير واحد و مصدر واحد للأوامر و التعليمات.
- - ربط المسؤوليات بالسلطات. بحيث تخول السلطات بالقدر الذي تحتاجه المسؤوليات المنوطة لإنجاز العمل.
- - وضع نظام داخل يفرض الانضباط الداخلي للإدارة .
- - و ضع الأهداف عن طريق مركزية الخطط لأنجازها حتى تتماشى مع مبدأ وحدة القيادة. لكل المنشأة.
- - استخدام مخطط تنظيمي يحدد المهام و يفصل الأعمال.
- - خلق مناخ مستقر و آمن للعمل.

ماكس فيبر
Max Weber (1888-1999)

● عالم اجتماع و فيلسوف ألماني

أعمال ماكس فيبر Max Weber (1888-1999)

النظام البيروقراطي

يوجد الكثير من التخطيط و العديد من مستويات السلطة التنفيذية، و التخصص و تقسيم العمل مطبق بشكل كبير جدا. بحيث يوجد تحديد دقيق و مفصل لكل الأشغال و ما يقابله من سلطات و مسؤوليات. فالقرارات تتخذ على شكل استشارات خبراتية و مراقبة العمال لا تخضع لمقاييس ذاتية أو شخصية .

آراء ماكس فيبر

• النظام البيروقراطي

- يوجد الكثير من التخطيط و العديد من مستويات السلطة التنفيذية، و التخصص و تقسيم العمل مطبق بشكل كبير جدا. بحيث يوجد تحديد دقيق و مفصل لكل الأشغال و ما يقابله من سلطات و مسؤوليات. فالقرارات تتخذ على شكل استشارات خبراتية و مراقبة العمال لا تخضع لمقاييس ذاتية أو شخصية .

أ نموذج ماكس فيبر البيروقراطي

- 1 - تقسيم العمل بطريقة واضحة والتخصص الوظيفي بشكل متكامل .
- 2 - وضوح سلسلة السلطة عن طريق السلم الإداري .
- 3 - اتباع نظام الجدارة و الاستحقاق في تعيين الأفراد .
- 4 - وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل في جميع المستويات .
- 5 - توثيق كل الآليات وتنظيم عملها في سجلات يتم حفظها .
- 6 - مرتبات وتعويضات عادلة تتناسب مع اجهد و المكانة .
- 7 - الفصل تام بين الحياة العملية والحياة الشخصية .

•2- المنشأة

المنشأة

- تعرف على أساس أنها الوحدة الأساسية في تشكل البنية الاقتصادية بكل ابعادها المحلية و الجهوية و الوطنية و الإقليمية و الدولية.
- بحيث أنها ذاتية الحركة و مستقلة في قراراتها عن بقية الوحدات.
- تربط بين مختلف عناصر الإنتاج الداخلة في نشاطها بهدف تقديم سلع أو خدمات.
- الهدف تحقيق ربح الذي يوزع على مختلف عناصر الإنتاج.

أسس و آليات عمل المنشأة

الآلية التي تعمل بها في أساسا تتوقف على المقاربة والتناول الذي يسير به المنشأة في حد ذاتها ، من هنا يمكن طرح الأنواع التالية من المقاربات

الأساس الوظيفي:

- وحدة انتاجية : يفتها الحقيقية هي تحويل المدخلات من عوامل الإنتاج إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات.

- هيكل اجتماعي : تبدو كأنها نظام اجتماعي يحوي مختلف أنماط العلاقات .

- مجموعة سياسية : مجموعة من الأفراد و بداخلها مجموعات جزئية تختلف أهدافهم و سلوكياتهم و استراتيجياتهم المنشأة هي فضاء للمنازعات و النقاشات و الجدل التي تصب كلها في محاولة البحث عن أنجع السبل لتحقيق الهدف .

الأساس النظمي :

هو النظرة الكلاسيكية للتسيير.

باعتبار أن المنشأة هي دمج كل الأبعاد السابقة الذكر من الناحية الوظيفية، مما يجعلها تبدو كأنها نظام مترابط و متداخل من الصعب بمكان أن يفصل بين مختلف مكوناته خاصة تلك المتعلقة بالاختصاصات.

● الأساس المادي

مرتبط بملكية المنشأة بحيث أن غايتها مدمجة في غاية صاحبها بحيث ما هي إلا وسيلة لتحقيق الربح الذي هو مقابل المخاطرة بالنسبة للفكر الرأسمالي . و وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال إعادة توزيع الدخل دون استغلال لقوة العمل - العمال - في الفكر الإشتراكي .

● الأساس الشخصي

هي كائن اجتماعي و بالتالي له شخصية متميزة من ناحية آلية اتخاذ القرار

فأنت العلاقات الإنسانية لتضفي الطابع الحي و الأخلاقي للمنشأة. و ذلك من خلال تنظيم العمل بطريقة علمية تأخذ بعين الاعتبار المكونات المادية و النفسية و الفكرية و العاطفية للعامل ، في ذلك

●3- الشركات

الشركات

- تعرف الشركة علة أنها عقد يتم بين شخصين أو أكثر يلتزم فيه كل طرف بتقديم مساهمة سواء بالمال أو العمل قصد تحقيق الربح و يتقاسم فيه نتائج النشاط من ربح أو خسارة

- المادة 416 من قانون المدني الجزائري

• أنواع الشركات

• النوع الأول- شركات الأشخاص :

• أ- شركة التضامن: و تقوم على الاعتبار الشخصي كما تركز على المسؤولية التضامنية الكاملة لجميع الشركاء عن ديون الشركة, بغض النظر عن مقدار حصصهم فيها. أنماط .

● ب- شركة التوصية البسيطة:

كسابقتها إلا أنها تتميز بنوعين من الشركاء, شركاء متضامنون, و يتمتعون بنفس المركز القانوني للشريك في شركة التضامن, و شركاء موصون بحيث تتناسب مسؤولياتهم مع حصصهم, و يمنع عليهم التدخل في إدارة الشركة.

ج - شركة المحاصة:

يتميز هذا النوع من الشركات بأنها مؤقتة أي قصيرة الحياة بحيث أن مدتها مرتبطة بالقيام بعمل واحد أو عدة أعمال تجارية, تماشياً مع وجود فرص الربح, و يطلق عليها أحياناً اسم الشركة المؤقتة, و لكن قانونياً يمكن أن تستمر في ممارسة نشاط دائم.

لكن الميزة الأساسية لشركة المحاصة تتمثل في كونها لا تتمتع بالشخصية المعنوية كبقية الشركات, و من ثم لا تتمتع برأس المال و لا عنوان ذمم الشركاء و لا موطن و لا جنسية, كما أنها لا تخضع للقيد في السجل التجاري و لا يمكن شهر إفلاسها و إنما يقتصر الإفلاس على الشريك الذي يتعاقد مع الغير إذا كانت له صفة التاجر.

النوع الثاني - شركات الأموال

أ- الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

- تتكون الشركة ذات المسؤولية المحدودة من عدد من الشركاء لا يزيد عن العشرين و لا يكون كل منهم مسؤولاً إلا بقدر حصته في رأس المال و لا يكتسب أي منهم صفة التاجر.

- غالباً ما تتكون هذه الشركة بين أشخاص تربطهم قرابة محتفظة بطابعها الشخصي كما يجب أن يقدم كل شريك حصة من المال (نقدي أو عيني)، و لا يجوز أن تكون الحصص عملاً.

ب- شركة المساهمة:

هي الشكل الأمثل لشركات الأموال فهي عبارة عن تجميع للأموال, و القيام بمشروعات بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية, و بمجرد طرح أسهم هذه الشركة للاكتتاب العام يستطيع أي فرد أن يكون شريكا فيها.

و شركة المساهمة تأسس وفق إجراءات معينة نص عليها القانون, خاصة المادة 592 من القانون التجاري الجزائري, و يوزع رأس مالها على أسهم متساوية القيمة تطرح في السوق للاكتتاب العام, و تحدد مسؤولية المساهم فيها بقدر حصته فقط.

و تخضع لإجراءات الشكلية التي حددها القانون.

المادة 593 من القانون التجاري الجزائري

و تتميز شركة المساهمة بعدة خصائص هي:

- أنها شركة من شركات الأموال لا أهمية فيها للاعتبار الشخصي.
- إن أهم مسؤولية تميز بها شركة المساهمة باعتبارها شركة أموال هي مسؤولية الشريك المساهم بقدر نصيبه من السهم.
- يطلق على اسم شركة المساهمة اسم معين تحت عنوان الشركة, يجب أن تكزن مسبقاً أو متبوعاً بشكل الشركة و مبلغ رأس مالها.
- عدم اكتتاب الشريك المساهم صفة التاجر.
- تتميز كذلك بوجود عدة هيئات للإدارة و الإشراف فهناك مجلس إدارة الشركة, و هناك الجمعية العامة العادية, و توجد هيئة مراقبي الحسابات بالإضافة إلى اجتماع الجمعية العامة غير العادية.

ج - تعريف المؤسسة ذات الشخص الوحيد.

حسب التعريف السابق للشركة و وفقا لنص المادة **416** من قانون المدني الجزائري. نجد أن الشركة لا تكون إلا بين شريكين أو أكثر

لكن جاء الأمر **96/27** المعدل لأحكام المادة **564/1** من قانون التجاري، أنه يمكن أن تؤسس شركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد، فهي إذن شركة ذات مسؤولية محدودة لكن لا تضم إلا شخصا واحدا كشريك وحيد تسمى هذه الشركة مؤسسة ذات شخص وحيد وذات المسؤولية المحدودة.

●4- الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي

● تعريف:

هي الآلية و النسق الذي يتم من بواسطته و من خلاله ترتيب و تجميع جهود مجموعة من الأفراد تعمل في منشأة واحدة و تهدف للوصول إلى هدف واحد.

أهمية الهيكل التنظيمي

- تطوير الفعالية و النجاعة.
- تعيين الكفاءات المتاحة على مستوى المنشأة تعيين أمثل.
- تنسيق الأعمال بين مختلف مصالح و فروع المنشأة.
- سلاسة سير المعلومات في كل الاتجاهات و بأحسن الأشكال – شبكة للمعلومات –
- تطوير أداء القيادة.

خصائص الهياكل التنظيمية

- التخصص و تقسيم المهام.
- وضع آلية للرقابة التلقائية بين مختلف فروع و مصالح المنشأة من أجل .
- تخفيض التكاليف.
- التعاون الآلي بين أفراد المنشأة على شكل طرق لتقاسم و تبادل المعلومات.

أنواع الهياكل التنظيمية

1- حسب الوظائف

تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة واحدة
فيكون لدينا إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة
الأفراد وهكذا.

المزايا

التركيز على الوظيفة الأساسية وإبراز الأهمية النسبية التي تحتلها بين الوظائف الأخرى .

زيادة معدل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية .

سهولة الإشراف على الأعمال لكونها متشابهة وذات طبيعة واحدة .

إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية والقوة في صناعة واتخاذ القرار .

السلبات

يؤدي إلى مركزية الإدارة .

تضييق نظرة العاملين في التخصص
عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل.

صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في
بعض التخصصات النادرة .

ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية

2- التنظيم حسب السلع أو الخدمات

بمعنى أن يكون لدينا تقسيم أقل مركزية من التقسيم حسب الوظائف.

يتميز بالإدارات الخاصة بكل إنتاج.

مزاياه

ممسؤولية تحقيق الأرباح على مستوى كل قسم يعنىالتنافس بين خطوط الإنتاج المختلفة.

يحقق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحدة نظراً لوجود هذه الوظائف تحت مسؤولية مدير واحد

يصقل موهبة المديرين ويدربهم من خلال الممارسة لما يؤهلهم لشغل وظائف قيادية مستقبلاً.

يتيح للمنظمة فرص النمو والتطور من خلال استحداث منتجات جديدة بخطوط إنتاج جديدة وإدارات جديدة

السلبات

صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا .

-صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة.

- تقصير أي منتج قد يؤدي إلى الإساءة إلى بقية المنتجات .

حسب المناطق الجغرافية

الشركات التي لديها فروع وترغب بتقسيم العمل أو
تنظيم العمل فيها على أساس أن كل فرع يحظى
باستقلالية كاملة

إيجابياته

إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقاً لظروفها المحلية والإنتاجية والتسويقية .

سهولة الاتصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية كالمورد والمستهلك.

- يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفية أكثر.

●5- النظم المعلوماتية

● أن التطور الهائل في مجال الثورة المعلوماتية و الإعلامية جعل جل اهتمامات الدوائر العلمية و الجامعية و المهنية تنصب على تطوير استخدامات نظام معلوماتي يستغل ما حققه انجاز الإعلام الآلي من طفرات.

● أصبح كل من التسيير و الإدارة و التنظيم يعتمد على العقلانية و العلاقات السببية القائمة بين الوقائع و المعطيات التي تنشط فيها المنشأة .

● ترتب عبء كبير و مسؤولية تسييرية فيما يتعلق بتبويب و تنظيم و معالجة هذا الكم الهائل من المعطيات و المعلومات.

● سمح باستغلال كل ذلك في الوصول إلى قرارات أكثر دقة و عقلانية مما كانت عليه باستخدام الوسائل التقليدية.

- المنشأة في حالة مستمرة من عمليات اتخاذ القرارات و المترتبة أساس على العمليات السابقة الذكر، تطلب الأمر وجود نظام معلومات يحوى قاعدة بيانات و بنك معلومات غني في المادة و مستمر التحيين.

- يمكن تعريف نظام المعلومات على أساس أنه خريطة و مخطط يحدد مصدر و طرق جمع المعلومات أساليب و وسائط تخزين تلك المعلومات و طرق و مناهج تحليل المعلومات كل ذلك بشكل مستمر و دائم

● مما سبق نستنتج أن هذا النظام هو متكامل فيما يتعلق بالبحث عن المعلومة و تخزينها و معالجتها و نشرها. بحيث تكون الأساس في عملية اتخاذ القرار.

● فهذا النظام يعتمد على الإعلام الآلي كسند من ناحية التجهيزات التقنية أو البرمجية. مما جعل الهيئات البحثية تصب جهدها في المجالات التالية.

- المحاسبة التحليلية
- بحوث العمليات
- بناء النماذج و المحاكاة.

مراحل بناء النظام المعلوماتي للمنشأة

- مرحلة البحث عن المعلومة. و هي أهم المراحل بحيث يجب تحديد نوع المعلومة المطلوبة الأساسية و ما هي المعلومات المساعدة و هذا وفقا للخريطة و المخطط الموضوع سلفا لتحسين الأداء عن طريق نظام معلوماتي متطور. فالأمر لا يقف عند هذا الحد بل يتوسع ليشمل تحديد مصدر المعلومة و كيفية الوصول أو الحصول عليها بالطرق القانونية التي تسمح لعمل المنشأة في شفافية .

- **مرحلة نقل المعلومات :** وهي تحدد الأشكال و الكيفيات التي بواسطتها استقدام المعلومة إلى المنشأة و ذلك بتحديد الأشخاص و الوسائط و الطرق التي تنقل بها المعلومة إلى المنشأة بحيث تتسم بالطرق المشروعة قانون خاصة تلك العابرة للقارات و البلدان نظرا لاختلاف النظم القانونية للدول.

● مرحلة تخزين و تبويب المعلومة الاقتصادية

و تعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة بالنسبة للمنشأة باعتبارها تتطلب دراية تامة بالاستعمالات المستقبلية للمعلومة من جهة و بالتطور المستمر في طرق تخزين المعلومات.

● مرحلة معالجة المعلومة الاقتصادية

- معالجة المعلومة الاقتصادية تعتبر أهم مرحلة في النظام المعلوماتي بحيث توفر للمسؤول عن اتخاذ القرار كل البدائل و الاحتمالات الممكنة من خلال ما يعرف بالمحاكاة . كما تمت الإشارة اليه سابق و الذي يسمح للمدير باتخاذ قرارات افتراضية و محاكاتها بالواقع لمعرفة نتائج تلك القرارات.

●6- الإدارة الإستراتيجية للمنشأة

أسس الإدارة

أو التسيير الاستراتيجي للمنشأة

- يقصد بالتسيير الاستراتيجي للمنشأة مجمل القرارات التي تتخذ في صيرورتها. بمعنى آخر هو سلوك قادة المنشأة في توجه نشاطها آخذين بعين الاعتبار القيود التقنية و التنظيمية و السياسية التي تعيش فيها المنشأة.

مجالات التسيير الاستراتيجي

● توسع المنشأة داخليا و خارجيا سواء أكان ذلك كميا و نوعيا :

- و يعني ذلك اختيار الأسس التي تعتمد في تقرير أين و متى تتوسع المنشأة آخذين بعين الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للمنشأة ألا وهي التأثير في المحيط كاستراتيجية لا تضمن بقاءها فقط و إنما تجعل منها عنصرا فاعلا لا يمكن الاستغناء عنه. فالتوسع يجعل من المنشأة كيانا مرغوبا فيه على كل المستويات المحلية و الوطنية و حتى الدولية ، نظرا لما يقدمه من إسهامات في تحسين الوضع الاقتصادي أينما حل. و منه ستكون محل تنافس من طرف كل البيئات لتسكن فيها.

● توقيت المنتجات الجديدة.

- تكمن أهمية التوقيت في عنصر المفاجأة بالنسبة للمنافسين، من جهة و بالنسبة للمستهلكين من جهة أخرى، فيما يخص المنافسين فإنه يعبر على سبق وطفرة زمنية في الاستحواذ على نصيب إضافي من السوق ربما سيتطلب الأمر جهدا كبيرا لاسترجاعه إن أمكن الأمر. أما بالنسبة للمستهلكين فسيوفر لهم خصائص جديدة و مميزات متطورة في المنتجات التي تعرض عليهم . و فوق كل ذلك هذه الاهتمامات تجعل من البيئة الاقتصادية بيئة متطورة بحيث سيسمح ذلك ليس فقط بالتطور التكنولوجي و إضافة قيمة للاقتصاد بل ستساعد على التوسع في المجال المعرفي و ذلك من خلال استغلال الأبحاث و الدراسات العلمية على كل المستويات، من معاهد تكوين إلى جامعات و مراكز الأبحاث، الأمر الذي سيدفع المنشآت خاصة الكبيرة منها إلى اعتماد أسلوب المخابر و الأبحاث.

تحديد الاستثمارات الجديدة.

في الحقيقة أن هذا مرتبط بالتوسع لكنه ليس من جانبه الجغرافي من الناحية التقنية المحضة، بحيث يسمح تحديد الاستثمارات بتحديد نوع التداخل الذي يمكن أن تحدثه المنشأة بين مختلف الفروع و القطاعات سواء المحلية منها أو الوطنية بل حتى العالمية . فهذا يؤدي إلى أحاث علاقات اقتصادية جديدة بين المنشأة و بين متعاملين جدد. يعني ذلك تحديد نوع العلاقة آنيا و مستقبلا، و كيف يمكن الاستفادة منها في سياق استراتيجية المنشأة

● غلق نشاطات معينة.

- من أصعب القرارات التي تواجه أية منشأة هي عملية التوقف عن النشاط جزئياً أو كلياً، لأن ذلك سيؤدي كما سبق ذكره إلى اختلالات إستراتيجية، من شأنها أن تجعله منبوذة من طرف المحيط بل أكثر من ذلك ستولد عدااء قد يمتد إلى مناطق و نشاطات أخرى للمنشأة. فهذا الأمر من أصعب القرارات التي قد تواجه المنشأة. فأحينا قد يمتد الأمر إلى اعتبارات سياسية مما يجعل المنشأة تدخل في اعتبارات سياسية اجتماعية .

● البحث و التطوير.

- مما سبق من الاهتمامات نستنتج أن كل ذلك لا يمكن أن يتم إلا عن طريق آلية البحث و التطوير. و التطوير لا يشمل فقط استثمارات أو توسعات جديدة بل قد يمتد إلى إجراءات قد تبدو سلبية كعمليات غلق نشاطات أو تسريح عمال أو ما شابه ذلك. لكن بالنسبة للمنشأة تعتبر من الإستراتيجيات لتطوير المنشأة. أما البحث فهو أساسا مرتبط بالفكرة الثانية فيما يتعلق أصلا بتطوير المنتجات التي تسوقها الشركة و هذا يشكل أمرا مهما من ناحية استقطاب الكفاءات العالية و التي تضيفي على الجماعات المحلية تنوعا جديدا في نوعية أفرادها مما قد يحدث تغيرا في أنماط الاستهلاك و بذلك قد تبرز نشاطات جديدة تعود بالنفع على الجميع.

مسارات التسيير الاستراتيجي

- المسار الاقتصادي: المقصود بالمسار أو المحور الاقتصادي هو التعرف الدقيق على مكانة المنشأة بصورة مستمرة و محينة، عن قدراتها مقارنة مع المنشآت المنافسة أو حتى العميلة. هذا يعني الاستشعار المستمر لمكانتها و تناسقها مع محيطها الاقتصادي. كذلك يقتضي هذا المسار تحديد مكانة المنتجات بالنسبة للحاجات تحديا مستمرا و محينا كذلك مما يسمح للمنشأة التعرف و التأقلم للطلب بشكل مرن و سلس. يترتب عن ذلك تحديد النشاط المستقبلي للمنشأة وفقا للتغيرات لحاصلة في أنماط الاستهلاك و القدرة الشرائية للشرائح الاجتماعية المقصودة من الإنتاج. هذه الاهتمامات هي التي تمثل الإستراتيجية الاقتصادية.

- **المسار السياسي :** أن الجانب السياسي يمثل ببساطة توجه حزب معين أو حكومة معينة نحو سياسات اقتصادية معينة، لذلك لضمان بقاء المنشأة من الناحية الإستراتيجية، وجب الأخذ بعين الاعتبار كل القوى الفاعلة في الحياة السياسية و محاولة الانضمام إليها من ناحية التوجه الاقتصادية. هذا الانضمام يأخذ منحنيين الأول طبيعي و يتمثل في وجود، أصلا، نفس التصورات المرتبطة بالسياسات الاقتصادية، و التي تنعكس أساسا في تشريعات اقتصادية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني. و العمل على تثمينها في كل المناسبات. ببساطة لأنها تخدم مصالح المنشأة الآنية و المستقبلية. أما المنحى الآخر و هو الأكثر ممارسة على مستوى المنظمات خاصة القوية منها، بحيث تشكل لوبي جديد يؤثر في عمليات صنع القرار السياسي المرتبط بالجوانب الاقتصادية. و ذلك ضمنا لتوفير المناخ و البيئة الملائمة لأنشطة المنشأة و ضمان صيرورتها. خلاصة أن هذا المسار يتطلب معرفة دقيقة بكل المتدخلين و الفاعلين في عملية اتخاذ القرار خارج المنشأة و مدى فعاليتهم و إمكاناتهم، بهدف التعامل معهم و ربط علاقات من شأنها تدعم المنشأة في كل المجالات.

● المسار البيروقراطي: تكمن أهمية هذا المسار في الاطلاع المستمر على التقنيات المستحدثة و الأساليب المبتكرة بصفة في عمليات التنظيم و الإدارة و ذلك بصفة مستمرة و محينة. مما يقتضي التعرف على كل التطورات الحاصلة على مستوى نوعية الأفراد المتاحة في سوق العمل من جهة و الأبحاث و الدراسات الحديثة المرافقة لكل مجالات التنظيم و الإدارة. و خاصة تلك التي تتعلق بأتمتة عمليات اتخاذ القرار من جهة و طرق تحديد و جمع و تخزين و تحليل المعطيات المباشرة و غير المباشرة م جهة أخرى. بل قد يصل الأمر إلى استحداث أساليب و أنماط تسييرية جديدة تكون من ابتكار المنشأة في حد ذاتها على شكل سبق تنافسي يساعد على تخفيض التكاليف و تطوير أساليب الإدارة و التسيير. مجمل القول يتطلب هذا المسار تحديد الخيارات التنظيمية و الأفراد تحديدا يتناسب مع أهداف المنشأة.

START UP

الشركات الناشئة (المنطلقة)

START UP

- كلمة تعني الشركة الناشئة أو المنطلقة - مرحلة الانطلاق - و هو تعبير ارتبط بانواع الشركات التي تعتمد على الأفكار الحديثة و استثمارها اقتصاديا. فأول ظهور لها كانت في عشرينات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية. على شكل طاقات كامنة لأفكار مستحدثة تحتاج للتمويل لأنجازها و استغلال منتجاتها بشكل ابداعي كبير. فمعظمها كان مرتبطا بتلك التي تنحى إلى استغلال كل ما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية او بما يعرف التكنولوجيات الحديثة . و من أشهر الأمثلة على ذلك هي شركة. The Wireless Telegraph & Signal Company لمؤسسها المشهور ماركوني. مخترع التيليغراف و الراديو و الحاصل على جائزة نوبل للفيزياء سنة 1912.

خصائص الشركات المنطلقة

- يتميز هذا النوع من الشركات بكونه ينحصر عادة في مجال التكنولوجيا الحديثة. و مصيرها يتحدد في الأمد القصير جدا إما التطور و الانطلاق الى عالم الاعمال بشكل متسارع و قوي و اما الإفلاس بعد فترة قصيرة جدا.
- من هنا ليست لا علاقة بالحجم بقدر ما لها علاقة بالمنتوج المبتكرو لا يمكن باي حال من الأحوال تصنيف الشركات الصغيرة ضمن هذا النوع من الشركات.
- يتميز نموها بالتسارع و تحقيق الأرباح بوتيرة أسية.
- تكاليف إنشائها منخفضة جدا مقارنة ببقية الشركات.

أشهر الشركات من هذا النوع

- GOOGLE.
- APPLE.
- AMAZONE.
- ALI BABA.
- MICROSOFT.
- UBER
- ..
- .

أهميتها في الجزائر

- تعتبر الشركات الناشئة او المنطلقة التثمين الحقيقي للإستثمار في العنصر البشري في الجزائر من جهة و معاينة كفاءة أنظمة التعليم و التكوين في الجزائر.
- فهي تعكس مدى نجاعة مناهج و أنظمة التكوين في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا في الجزائر.
- توفر طاقات كبيرة متراكمة للعنصر البشري المؤهل .
- إنشاء وزارة المؤسسات الصغيرة و المؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.

آفاقها بالجزائر

- من خلال الأهمية المعطاة لهذه الوزارة من طرف الدولة الجزائرية و من خلال انتشار ثقافة المقاوميتية على مستوى الجامعات و المعاهد و المدارس الجزائرية و مع إعادة تقييم البرامج و المناهج المتبعة و المطبقة على مستواها، يتوقع ظهور عدد كبير من هذه الشركات التي ستساهم بقدر كبير في تنويع مصادر الدخل الوطني و امتصاص البطالة و إحلال الكثير من الواردات و بالتالي تقليص فاتورة الاستيراد.