نحو صياغة جديدة لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة
-دراسة نظرية تحليلية-

الدكتور: عبد الكريم زرفاوي
جامعة العربي التبسي- تبسة

الملخص:

أحدثت التغيرات المتلاحقة في بيئة التصنيع الحديثة العديد من التطورات في المفاهيم والأساليب المستخدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، حيث تأثرت نظم المعلومات المحاسبية عموما بالإضافة إلى نظم التكاليف وأساليب المحاسبة الإدارية خاصة، وقد انعكست هاته المتغيرات على أداء المؤسسات في جميع الأصعدة، بالإضافة إلى تعقد سبل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، متغيرات بيئة الأعمال الحديثة ونشأة النظم الصناعية المتطورة.

الكلمات المفتاحية: بيئة التصنيع الحديثة، التكلفة، النظم الصناعية

Abstract

The successive changes in the modern manufacturing environment have caused many developments in the concepts and methods used by the economic institutions, especially the industrial ones, where the accounting information systems in general were affected in addition to the cost systems and the special management accounting methods. These variables were reflected in the performance of the institutions at all levels. The complexity of access to achieve the objectives of the institution, the variables of modern business environment and the emergence of advanced industrial systems

Key words : Modern manufacturing environment, Industrial Systems.

تمهيد

أحدثت البيئة الصناعية الحديثة سيطرة فكرة التميز في جميع المجالات ذات الاهتمام المؤسسي، فنجد التركيز الاستراتيجي على الأنشطة الأولية أضحى صلب العديد من النظريات الحديثة كونه حقق التفوق والتميز للعديد من المؤسسات الكبرى، ولهذا كان للوسائل المستخدمة في التصنيع النصيب الكبير من الدراسة لما له من تأثير واضح في دعم المراكز التنافسية للمؤسسات من خلال تأثيره على مجموعة من العناصر ذات الأهمية مثل التكلفة، رقم الأعمال، الربحية...الخ، لهذا ستتم محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات وهي:

- كيف ساهمت البيئة الصناعية الحديثة في دعم منظومة الأساليب والادوات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية في العديد من المجالات؟
- ماهي أهم التغيرات التي مست بيئة التصنيع الحديثة؟
- كيف تواجه المؤسسات ضغوط البيئة الخارجية من أجل المحافظة على تحقيق أهدافها؟

وللإجابة على هاته التساؤلات تم التطرق للعناصر الآتية:

أولا- متغيرات بيئة الأعمال الحديثة ونشأة النظم الصناعية المتطورة

تلعب المحاسبة الإدارية دورا هاما في إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لممارسة مختلف وظائف الإدارة، بالإضافة إلى الأساليب اللازمة لتقييم أدائها في ظل بيئة شديدة التغير تتميز بمجموعة من الخصائص يتم ذكرها كالآتي:[1]

1- المتغيرات البيئية و انعكاساتها على أداء المؤسسات

تتعامل المؤسسة مع هاته المتغيرات بحيث تؤثر على عملياتها ونشاطاتها، وتكون في مجموعها قوى تتحرك بدرجات متفاوتة ومختلفة في زمن نشوئها وتحت ظروف معينة، وهذا ما أدى إلى تأثر أداء المؤسسات الصناعية خاصة ومن ثم تشكل مجموعة من

[1]: ولاء عادل محمد طه، **المحددات الشرطية لتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية وعلاقتها بالأداء المالي**، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجيستير في المحاسبة ، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010،ص:15.

المتغيرات من خلالها يمكن فهم هاته البيئة، وتقسم هاته المتغيرات إلى خمسة مجموعات كالآتي:[1]

1-1- **المتغيرات الاقتصادية**: تتأثر جميع المؤسسات الاقتصادية تأثرا مباشرا بالمناخ والظروف الاقتصادية السائدة في بيئة الأعمال، لهذا يمكن القول أن ظهور التجمعات الاقتصادية الضخمة ذات القدرة التنافسية العالية بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات يمثلان أحد أهم المتغيرات الاقتصادية ذات الدور الجوهري في أسلوب إدارة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة بالإضافة إلى مساهمتها في تشكيل نمط وقوة النشاط الاقتصادي.

1-2- **المتغيرات التكنولوجية:** لعبت التكنولوجيات الحديثة دورا مهما في زيادة النمو الاقتصادي في مختلف دول العالم، فقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى استخدام النظم الآلية في إنتاج السلع والخدمات بدلا من الاعتماد على المورد البشري بصفة خاصة، وجراء هذا الاستخدام للآلية ظهرت المؤسسات الصناعية الأتوماتيكية المعتمدة على الحاسب الآلي، وكذا ظهور نظم التصنيع المرنة والتركيز على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب يساعد الإدارة في تقديم منتوج يستجيب لرغبات الزبائن، ومما يجدر ذكره أن التي التطورات التي طرأت على نظم الإنتاج كان لها أثرا بارزا على أداء المؤسسات الصناعية ومن ثم بناء ملامح بيئة التصنيع الحديثة.

1-3- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** توفر البيئة الاجتماعية والثقافية الخبراء والفنيين بالإضافة إلى المورد البشري، وهذا يجعلها ذات تأثير مباشر عل أداء المؤسسات، فمثلا تؤثر ثقافة المسير المستمدة من البئة التي تكون فيها والمدرسة التي أخذ أفكاره منها في طريقة التسيير والمحافظة على الولاء التنظيمي للعمال مما ينعكس بالإيجاب على القيم المنشأة لدى الزبون.[2]

([1]):هبة محمود مؤمنة، **مدى فعالية المحاسبة عن الإنجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة**، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في المحاسبة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2004، ص:47-49.

([2]):عبد العزيز عرفات العجلة، **مدى إمكانية تطبيق مدخل المحاسبة عن الإنجاز في ضوء مستجدات بيئة التصنيع الحديثة**، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص:55.

1-4- المتغيرات السياسية والقانونية: يلعب الاستقرار السياسي والتشريعات الصادرة من الحكومات دورا أساسيا في دعم أداء المؤسسات الاقتصادية، وتشجيع دخول رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار ولهذا فإن المتغير يساهم في كثير من الأحيان في نمو المؤسسات واستمرارها في العمل الجيد وبذلك المساهمة في النمو الاقتصادي للبلدان.[1]

1-5- المتغيرات التقنية: يساهم التقدم التقني في النمو الاقتصادي، وفي الرفاهية الاقتصادية للمجتمع في الأجل الطويل، فالتحسين الكمي والنوعي هما سمتان متلازمتان للتقنية الحديثة، فنجد آثار التقنية تنعكس على الجودة، رأس المال المستخدم في الصناعة، المستوى الفني للعمال بالإضافة إلى إسهامها في التنمية الاقتصادية، وما تلحق إيجابيات بالتقنية الحديثة أنها مست تطوير العمليات الإنتاجية والمنتج في حد ذاته من خلال استخدام معدات جديدة في عملية الإنتاج تؤدي بالضرورة إلى خفض التكاليف الحقيقية لإنتاج السلع وتغيير طبيعة المنتج بما يتماشى والرغبة في الرفاهية الاقتصادية.[2]

2- النظم الصناعية والإدارية التي أفرزتها بيئة التصنيع الحديثة

تعرض على إدارة المؤسسة العديد من البدائل التكنولوجية فتختار البديل الملائم للموقف التنافسي الذي تتعرض له، ومن أهمها نجد:

2-1- نظم إنتاجية تصميمية (computer aided desigh)

ويرمز له ب **CAD** ونجد هاته التكنولوجيات تمس جانب مهم في المنتوج وهو التصميم الذي وجب أن يراعي كافة المتغيرات المتحكمة فيه، بالإضافة إلى توفير مجموعة من البدائل التصميمية كنماذج المحاكاة التي تهدف إلى تحقيق التطابق بين الجودة الداخلية والخارجية للمنتوج بعد إجراء مجموعة من الاختبارات التي تساعد في تحقيق المنتج للهدف المنشود من طرف المؤسسة والمطلوب من طرف الزبون.[3]

([1]): **نفس المرجع**، ص:55-56.

([2]): فرحات سميرة، **دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية**- دراسة حالة قطاع الأدوية مؤسسة صيدال- الجزائر، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في الإقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص:46-47.

([3]):هشام محسن، **مدى تأثير المدخل الشرطي في تطبيق نظم وأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة بغرض ترشيد القرارات الإدارية**- دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية، رسالة تدخل

2-2- نظم إنتاجية تصنيعية

يمكن في هذا الصدد تبويب هذه النظم إلى ثمانية مجموعات كالآتي:

2-2-1- **استخدام الحاسوب في مجال تصنيع المنتجات:** للقيام بعملية الرقابة والتوجيه تقوم إدارة المؤسسة بربط الحاسوب مباشرة بالآلات أو ما يطلق عليه ب **CAM** (**computer aided manufacturing**) وذلك من أجل ضمان تدفق دقيق للعمليات الإنتاجية بما يتوافق والترتيب الداخلي للآلات في المصنع، حيث تزيد كفاءة المورد البشري والمادي وينخفض الوقت اللازم في التصنيع. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه البرامج يحدد كفاءة البرامج الخاصة بالتصميم، مما يعني تكامل النظامين في عملية الإنتاج التي يزودها نظام معلومات واحد بما تحتاجه، وهذا بدوره يجعل المؤسسة في وضع استعداد لتحقيق الريادة ومواجهة المنافسة من طرف المؤسسات الأخرى.[1]

2-2-2- **النظم الصناعية المرنة:** إن التنافس الذي نشأ بين المؤسسات الصناعية أدى إلى اتجاهها نحو تنويع منتجاتها، من خلال تبني نظم صناعية حديثة تتميز بالمرونة بدلا من تلكم الأساليب التقليدية التي تعتمد كثيرا على الآلة في تحقيق رغبات زبائنها، لكن في ظل الأنظمة المرنة للتصنيع نجد مجموعات متكاملة من الآلات ذات قدرات عالية على إنتاج نماذج متعددة من المنتجات وقدرتها على إحداث التغييرات اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك في ظل نظام للرقابة والتوجيه الإلكتروني.

وتشمل هذه النظم مجموعة من برامج الحاسوب المتخصصة بحيث تتولى الاستجابة الفورية لتغير الظروف الصناعية مثل التحول من منتوج حالي لا يستجيب لتطلعات الزبون إلى منتوج آخر أو تعديل بعض خصائصه ليحقق هدفا مستقبليا.[2]أي أن هذا النظام له القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التقنية والبيئية وذلك بالاعتماد على مهارات تسييريه تتعامل مع مجموعة من المؤسسات المسجلة على محور التنافسية

ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية،2005، ص:56.

([1]): هبة مؤمنة، **مرجع سابق**، ص:50.

([2]): هبة مؤمنة ، **مرجع سابق**، ص:50-51.

بالنسبة للمؤسسة عبر الابتكار التكنولوجي، نظام المعلومات، وكذا استراتيجيات تسويقية.[1] كما يتميز النظام الصناعي المرن بالآتي:[2]

- لاعتماد شبه المطلق على تكنولوجيا الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات؛
- المرونة والسرعة من خلال سرعة إعادة التعديل.

ويضيف بعض المفكرين خاصيتين آخرتين:[3]

- يمكن نظام الإنتاج المرن من إجراء عمليات التشغيل والتصنيع للعديد من المنتجات التي تشترك فيما بينها في بعض الخصائص مثل حجم ونوع المادة المستخدمة في الإنتاج بالإضافة إلى طبيعة العمليات التي سيخضع لها، وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على إنتاج العديد من المنتجات المشتركة في بعض الخصائص من خلال خط إنتاجي واحد، حيث يفيد هذا النظام في تدفق المعلومات بصورة فورية وتخفيض العمالة وأوقات التصنيع؛
- لا يوجد أثر لحجم أمر التشغيل أو عدد مرات الإنتاج على تكلفة الإنتاج الوحدوية للمجموعة التي تنتج في خط إنتاجي واحد، وهذا يعني عدم وجود تكاليف إضافية نتيجة تعدد وتنوع المنتجات، ويرجع ذلك إلى تطوير وتحسين أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع المعتمدة على هذا النظام.

2-2-3- **النظم الصناعية المتكاملة والموجهة إلكترونيا:** وتمثل هذه الأنظمة قمة ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج، وهي عبارة عن شبكة متكاملة ومترابطة من الحواسب الآلية ومجموعة من الآلات تقوم بعمليات الإنتاج المطلوبة حيث يوجد إرتباط بين كافة العمليات وفي جميع مراحل الإنتاج من تخطيط وتصميم

([1]): نصرالدين بوريش، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط**- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2012، ص: 57.

([2]): **نفس المرجع**، ص: 57.

([3]): فؤاد العفيري، **مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية**، ورقة بحثية في الندوة الثانية عشر(سبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية 18-19 ماي 2010)، 2010، ص: 21.

وهندسة، وفكرة هذا النظام هي الربط بين الحاسب الآلي ومجموعة من الآلات المختلفة في نظام واحد ومتكامل من أجل تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة.[1]

ويمكن القول أن هذا النظام عبارة عن التكامل بين نظام التصنيع التصميمي CAD والأنظمة المرتبطة باستخدام الكمبيوتر في التصنيع CAM وأنظمة تخطيط الإحتياجات من المواد الأولية MRP إلى جانب تكنولوجيا تخطيط العمليات وتخطيط الطاقة والرقابة على عمليات التشغيل.[2]

2-2-4- **نظم تخطيط الإحتياجات من المواد الأولية:** يمثل نظام تخطيط الاحتياجات من الموادMRP إستجابة لتغيير حاجات الكثير من المؤسسات لإدارة نظام الإنتاج، وهو عبارة عن نظام معلومات محوسب يساعد أساسا في إدارة مخزون الطلب المعتمد مع جدولة أوامر إعادة تعزيز المخزون، ويعتبر هذا النظام من أنظمة التخطيط والسيطرة على الإنتاج التي تسعى إلى إيجاد الطريقة الأفضل لإنتاج المنتوجات التي تقابل متطلبات ورغبات الزبائن المختلفة مع التركيز على مجموعة من المواصفات والخصائص ضمن نطاق مجموعة من المحددات والقيود الإدارية والمالية والفنية، ونجد فائدة هذا النظام في كونه يبين ما يلي:

- نوعية وكمية المواد الواجب شراؤها من خارج المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار مستوى المخزون الحالي؛
- نوعية وكمية المواد الواجب تصنيعها داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الإعتبار مستوى مخزونها الحالي؛
- التوقيت الملائم لإصدار أوامر الشراء والإنتاج مع مراعاة فترات الإنتظار المحددة لهذه المواد.[3]

2-2-5- **نظام الإنتاج في الوقت المناسب:** هو عبارة عن نظام يتم فيه إنتاج كل جزء أو مكون من المنتوج بواسطة إحدى محطات التشغيل على خط الإنتاج في نفس الوقت

([1]): أحمد محمد نور و آخرون، **مبادئ محاسبة التكاليف في بيئة الأعمال المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 65.

([2]):هبة مؤمنة، **مرجع سابق**، ص:51.

([3]): سمير كامل الخطيب وآخرون، **و اقع تطبيق نظام تخطيط الإحتياجات من المواد و أثره في الأداء المنظمي**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد05، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص: 241-242.

الذي تكون فيه المحطة التالية محتاجة إليه وفي إستعداد لإستلامه.[1] فعند تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد تكون الحاجة إلى الرقابة أقل لأن المخزون معدوم والمشاكل المتعلقة به واضحة وقليلة، فالمدراء لا يحتاجون إلى تقارير التكاليف لتشخيص المشكلات، كما أن الإجراءات المحاسبية المعقدة قد حذفت مثل وسائط الحسابات للمنتجات تحت الصنع و الحسابات المستخدمة في مراقبة مخزون المواد، وهذا أدى إلى تخفيض الجهد والتكلفة و الحصول على المعلومة بشكل أسرع مقارنة بالأنظمة التقليدية، وفي هذا النظام تستطيع المؤسسات إستخدام وسائل الإتصال الإلكترونية بدلا من تحرير أوامر الشراء ومحاضر الفحص والتسليم.[2]

2-2-6- **نظام تكنولوجيا المجموعات:** يقصد بهذا النظام إعادة تخطيط المصنع وجعله يعتمد على تشكيلة منتجات وعلى خطوات تنفيذ العملية الإنتاجية كمعطيات أولية، ليبلغ ما يسمى بالمخطط المجمع للإنتاج لتحديد مستويات الإنتاج والمخزونات المنتظرة، وهذا في فترة جزئية من أجل تلبية الطلبات المتوقعة.[3] وفي هذا النظام يتم تقسيم المصنع إلى مجموعة من الخلايا الإنتاجية بدلا من التقسيم التقليدي الذي يقسمه إلى مجموعة من الأقسام أو المراكز، بحيث تضم كل خلية من الخلايا الإنتاجية مجموعة غير متشابهة من الماكينات يمكنها أداء عمليات صناعية مختلفة على المنتج والهدف من ذلك تخفيض حركة نقل الأجزاء بين الخلايا الإنتاجية، ومن مزايا هذا النظام:

- تخفيض عدد الأجزاء المتشابهة وعدم التكرار الهندسي للتصميمات؛
- زيادة عدد الخلايا في المصنع من أجل الوصول إلى التخطيط السليم لإستخدام الطاقة في إطار الحدود التي تسمح بها الماكينات المستخدمة في الإنتاج؛

([1]): رشيد الجمال، **المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة**،الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 2000، ص:55.

([2]): صالح الشعباني، **أثر التغيرات الإنتاجية في ظل البيئة الإلكترونية على الأنظمة الكلفوية**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 12، جامعة الحدباء، العراق، 2005، ص:58-59.

([3]): عفاف زهراوي، **نمذجة وتقييم أداء الطرق الإنتاجية الحديثة في المؤسسات الصناعية الجزائرية باستخدام شبكات بتري**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2008، ص:17

- تخفيض حجم المخزون من المواد مما يسهل عملية الرقابة وخفض الزمن اللازم لذلك وهذا بدوره يخفض زمن دورة التشغيل.[1]

2-2-7- **نظام مناولة المواد آليا:** يعتبر نظام مناولة المواد أهم المكونات الرئيسية لأي نظام تصنيع في المؤسسة، ويعرفها معهد مناولة المواد الأمريكي عل أنها جميع المهام الأساسية المتضمنة في حركة المواد والمنتجات السائبة والمفردة والمعبأة في حاويات في مختلف حالاتها بواسطة آلات وضمن حدود المؤسسة.[2] ويوجد حاليا حوالي 50 نظام لمناولة المواد وكل نظام يأخذ تسمية المواد ذات الطبيعة الواحدة بحيث لا يتم التركيز على الأقسام التي من المفروض أن تكون فيها لكن ينظر إلى الخلايا الواجب جعلها فيها.[3]

2-2-8-النظم التكنولوجية الحديثة في مجال تبادل المعلومات: وفرت تكنولوجيا المعلومات مجموعة من التسهيلات في مجال الإتصالات، حيث يتم إدماج نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة مع نظم المعلومات المماثلة لمؤسسات أخرى، وهذا ما يمكن من تبادل المعلومات بين المؤسسات أتوماتيكيا.

2-2-9-النانوتكنولوجيا: هي عبارة عن مفهوم جديد يتعلق بالمعارف التكنولوجية الأكثر تطورا في العصر الحالي، يعنى بالخصائص الجزئية للمادة في مستويات دقيقة جدا مثل قياسات الجزيئات المكونة للجزء المادي من المنتوج، وفي هذا المستوى تتميز المواد بخصائص غالبا ما تكون مثيرة للإهتمام، كما تتميز النانوتكنولوجيا بتلاشي الحدود بين التخصصات العلمية والتقنية.[4]

ثانيا- خصائص بيئة الأعمال الحديثة

إن رفع كفاءة المؤسسات الإقتصادية يتطلب تسليط الضوء على أهم الخصائص التي تميز بيئة الأعمال الحديثة، والتي لها أثر كبير في حياة المؤسسة نظرا لما تفرزه من معلومات ونظم تصنيع جديدة، بالإضافة إلى تكون القوى التنافسية فيها وظهور المفاهيم

([1]): هبة مؤمنة ، **مرجع سابق**، ص:54.

([2]):michael. Kay,**material handling equipement**,print of north carolina state university, usa, 2012, p:01.

([3]) :moustapha ahmed bouh, **material handling equipement selection**- new classification of equipements and attributes, cirrelt, university laval, quebec, 2015, p:04.

([4]) :schulenburg mathias, **la nanotechnologie- l'innovation pour le monde de demain**, edition commission européenne,bruxelles, 2004, p :04.

الجديدة للتسيير، لذلك سيتم التعرض لأهم الخصائص المميزة لهذه البيئة المتغيرة كالآتي:

1- **التركيز على المؤسسات المنافسة و إنشاء القيمة لدى الزبون**[1]:

تبنت العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة إستراتيجية التكتل كوسيلة لدعم مكانتها في السوق الدولية وكسب المزيد من المتعاملين والأسواق العالمية الأكثر حركة وهذ جعلها تستفيد من مزايا عديدة عند موافقتها على إتفاقيات معينة مثل إتفاقية التجارة الحرة والتعريفات الجمركية التي تساهم في زيادة حجم المنتوجات المتدفقة نحو الداخل والخارج باعتبار أن العالم سوق واحدة والزبون موجود في أي مكان، وهذا ما ساعد على إدخال مفاهيم جديدة مثل إنشاء القيمة لدى الزبون.

وقد تميزت بيئة التصنيع الحديثة بتطور رهيب فيما يخص آليات المنافسة والعوامل المحركة لها في مختلف الصناعات العالمية، مما جعل المؤسسات تهتم أكثر بالأطراف الأخرى الموجودة في السوق من خلال التحليل الإستراتيجي للوضعية التنافسية لها ولغيرها من أجل تكوين ميزة تنافسية خاصة بها من أجل كسب ولاء المتعاملين معها، ويركز هذا التحليل على المؤسسات الموجودة حاليا في السوق والمحتمل دخولها مستقبلا، الزبائن المحتملين والموجودين .

2- **إستراتيجية الإدارة المتبعة**[2]

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تؤدي إلى رفع أدائها حاضرا ومستقبلا وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد، فتبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

- تحديد خطة تضمن مكانة للمؤسسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع مستقبلا؛
- المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الدولية والمحلية؛

---

(1): جادو، سماسم كامل موسى إبراهيم، **" دراسة تحليلية لمدى استجابة طرق وأساليب المحاسبة الإدارية للتغيرات في بيئة التصنيع الحديثة و أثرها على تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية** : دراسة ميدانية" ، مجلة الفكر المحاسبي ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثاني، السنة التاسعة، 2005 .، ص.317 .

(2): ولاء عادل محمد طه، **مرجع سابق**، ص:17.

- التخلص من مقاومة التغيير وذلك بإشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي والمبادرة على صنع الأحداث ومواجهتها.[1]

يعتمد نجاح إدارة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية علي الإلمام بكل نقاط القوة والضعف للوحدة ومقدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لها بجانب توفيرها للمعلومات المتعلقة بمركز المنشأة التنافسي في السوق من خلال اختيار العملاء والأسواق المستهدفة، وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق التميز والريادة السوقية للوحدة الاقتصادية من خلال ما يعرف بأضلاع المثلث الإستراتيجي الثلاثة :

- **التحسين المستمر للجودة:** في ظل زيادة حدة المنافسة وسعي الإدارة إلى خفض التكاليف الخاصة بمنتوجاتها، ظهر ما يسمى بمدخل كايزت للتحسين المستمر، وتعزى أسس هذا المنهج للمدرسة اليابانية حيث يعتبر إمتدادا لمنهج ديمنج(Deming) الذي على تحقيق التحسين المستمر للجودة، وتتميز هذه التحسينات بشموليتها لجميع جوانب العمل وتحقيق التحسين التدريجي في جميع الأوقات، حيث يتم التركيز على العميل باستخدام كل الأساليب المتاحة لذلك بالإضافة إلى الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة من أجل خفض التكاليف خلال مراحل الإنتاج، كما يعد هذا المدخل أحد التطورات التي مست المحاسبة الإدارية واستخدامها للإستراتيجيات الحديثة حيث يتم التركيز على كامل المستويات في المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام وخاصة في مرحلة التصميم التي تعتبر أساسية في هذا المدخل.[2]
- **إدارة التكلفة**: وهي عبارة عن مجموعة الأنظمة التي تطبقها المؤسسة خلال تخطيطها قصير وطويل الأجل بالإضافة إلى الرقابة على التكاليف، فتتبع التكلفة خلال دورة حياة المنتج وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للبيئة يضمن تقديم

([1]): فيصل القحطاني، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010، ص:10-11.

([2]): خالد القطيني، **دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، في تدعيم القدرة التنافسية، في الشركة العامة للصناعات المعدنية"بردى"**، مجلة تنمية الرافدين، اللعدد108، المجلد 34، جامعة الموصل، العراق، 2012.، ص ص:11-13.

منتجات ذات مواصفات تلبي حاجات العملاء، وذلك باستخدام أساليب فنية لتتبع التكلفة والتحكم فيها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسين وضعيتها الإستراتيجية، كما يمكن الإشارة أن المنهج الحديث في إدارة التكلفة يختلف عن المنهج التقليدي في كونه يهدف إلى تحديد مدى مساهمة الأنشطة وما ينتج عنها من تطبيق لعمليات معينة ومنتجات في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى إعتماد المنهج الحديث في إدارة التكلفة على تحليل عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة، كما تعتمد على ثلاثة أنماط من التحليل وهي تحليل سلسلة القيمة،تحليل الموقف التنافسي، وتحليل مسببات التكلفة.[1]

- **إدارة الوقت**: سرعة دخول المنتج إلى السوق وتسليمه للعميل عندما يحتاجه من خلال:[2]

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق: أي اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات ويتم تعريف هذا الزمن على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون و تخفيض تكاليف الإنتاج وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع

- **تخفيض زمن الدورة للعميل**: ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

- **تخفيض زمن تحويل أو تغير العمليات** : وهو ما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد مما يترتب عليه إمكانية تخفيض أحجام الإنتاج ومن ثم تحقيق المرونة في عمليات التصنيع أو ما يسمى بالتصنيع المرن؛

([1]):صباح فوزي صالح، **الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في إتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة تدخل ضمن متطلبات شهادة ماجيستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2014، ص: 28-30.

([2]): نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، بيروت ، 1996، ص ص: 20-21.

- **الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة:** لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع ويعنى ذلك الالتزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفى كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية؛

ويرى البعض أن قدرة الوحدة على تحقيق إستراتيجية التنافس تستدعى ضرورة توافر دعائم المثلث الإستراتيجي الثلاثة والتوازن بين تلك الدعائم هو مفتاح النجاح في بيئة التنافس الحادة.

من خلال ما سبق توضيحه من أهم سمات بيئة التصنيع الحديثة ولمواكبة تلك التحديات أصبح من الضروري إحداث تطوير شامل لبيئة التصنيع ومن هنا يأتي التساؤل ما هي تلك التطورات.

3- تقانة المعلومات

تعد تقانة المعلومات إحدى أدوات المؤسسات الإقتصادية المعاصرة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة، إذ ساعدت تطبيقات تقانة المعلومات المتنوعة في ترشيد نظم المعلومات من خلال ما توفره من دقة عالية وسرعة في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة، ويمكن تعريف تقانة المعلومات على أنها مجموعة الأدوات التي تستخدم لبناء نظم معلومات تساعد الإدارة على إستخدام المعلومات من أجل دعم إحتياجاتها في مجال صنع القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة من خلال مايلي:

- الإستفادة منها في تصميم وبناء المؤسسة؛
- تطوير طرق الإتصالات الإلكترونية بين المؤسسات والمتعاملين معها من زبائن وموردين، من خلال توظيف الشبكة العنكبوتية العالمية خاصة فيما يخص التجارة الإلكترونية؛
- دعم الأعمال من خلال تزويد أفراد المؤسسة بالحواسيب الإلكترونية والشبكات؛
- رفع التقارير الرقابية إلى الجهات المسؤولة والمتعاملين مع المؤسسة بسهولة، كون هذه التقارير تحتوي على قاعدة بيانات ويسهل نقلها عبر شبكة الأنترنت؛

- دعم العمليات المؤتمتة، والتي تشير لإحدى خصائص التصنيع التنافسي، أي زيادة الكفاءة والجودة عن طريق الأتمتة.[1]

وعموما فإن تقانة المعلومات تساعد في تسريع تنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى المحيط الخارجي، وهذا ما يسهل في ممارسة وظائف كثيرة داخل المؤسسة وخارجها.

4- المعرفة التسويقية والعولمة

تأثرت المؤسسات الإقتصادية عموما بكثير من المفاهيم الحديثة ، ومن بين هاته المفاهيم التي ساهمت بشكل أو بآخر في بناء سمات البيئة الحديثة للأعمال نجد:

- **المعرفة التسويقية:** تعد المعرفة التسويقية أحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث يوفر تطبيق هذه المعرفة التركيز على إستخدامات المؤسسة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية المناسبة لها.[2] فإدارة العلاقة مع العملاء يعتبر جوهر المعرفة التسويقية، فالمؤسسة تستطيع التعرف على زبائنها الحاليين أو حتى الجدد من خلال سلوكهم الشرائي تجاه منتجاتها، وهذا ما يجعلها في وضع جيد تجاههم.[3] وتتضمن مفاهيم المعرفة التسويقية ما يلي:[4]

- **الفلسفة التوجيهية للمنتجات:** ويكون ذلك من خلال الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة فيما يخص متطلبات السوق؛

([1]): أنيس أحمد عبد الله، **الخصائص الأساسية لمنظمات الأعمال الصناعية المعاصرة في الألفية الثالثة**، مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، العدد 11، المجلد 04، 2008، ص: 45-46.

([2]): سعدون جثير وحاتم رمضان، **المعرفة التسويقية و أثرها في أداء الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية** – هيأة توزيع بغداد، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 80، المجلد 20، 2014، ص: 111.

([3]): حسين عجلان، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال** ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 70.

([4]) : philip kotler, **marketing management**- millenium edition, pearson custom publishing, new jersy, usa, 2002, pp: 52-56.

- **وضعية المنتوج في السوق:** ويكون ذلك من خلال مقارنة منتوج المؤسسة بالمنتوجات الأخرى مع التركيز على إستجاباته لحاجات المستهلك والسوق معا؛
- **التركيبة المثلى للمزيج التسويقي**: ويعرف ذلك من خلال مدى تحقق الإستفادة القصوى من عناصر هذا المزيج؛
- تجزئة سوق السلع والخدمات إلى قطاعات: وتستفيد المؤسسة من ذلك أنها تستطيع إجراء دراسات تسويقية ؛
- **إنشاء القيمة لدى الزبون**: من خلال إقناع الزبون بمواصلة شراء منتوجها مهما تغيرت الظروف، فالعلامات التجارية عالية الجودة تستمد قوتها من ولاء الزبائن لمنتوجات المؤسسة؛ وتستطيع المؤسسة ممارسة ما يسمى بالإبداع والإبتكار حتى تستطيع تمييز منتوجاتها عن باقي المنتوجات المنافسة؛
- **دراسات السوق**: وهذا يعني أن المؤسسة لا تطلق منتوجاتها دون سابق دراسة، حيث تقوم بإجراء إختبارات أولية للمنتوج قبل إتخاذ القرار بتسويقه.
- **العولمة:** ساعدت العولمة على ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات وإندماج الأسواق العالمية في مجال التجارة والإستثمار وكذلك أسواق المال، مما أدى إلى إندماج وارتباط المجتمعات الإنسانية بسبب الإنتقال اللامحدود للسلع، الخدمات ، رؤوس الأموال، تقنيات الإنتاج، والأشخاص عبر الدول.[1]

وهذا كله أعطى مفهوما جديدا لبيئة الأعمال التي تميزت في فترات سابقة بالبساطة والوضوح، ثم أضحت بيئة إبداعية تنافسية معقدة لها العديد من المظاهر منها:

- **العولمة وسوق العمل:** تميزت الأسواق العالمية في ظل العولمة بفوضوية كبيرة، بسبب العديد من الأزمات مثل الأزمة المالية العالمية أو ما يسمى بأزمة الرهن العقاري بالولايات المتحدة الأمريكية، لذلك فالأزمة تعتبر من بين المحاور الأساسية التي تأسست عليها المفاهيم الحديثة المرتبطة بالعولمة، ومن الناحية الإيجابية ينظر إلى العولمة على أنها في حقيقتها تهدف إلى تحقيق الأرباح دون تكاليف، فالدول القوية تدعم مؤسساتها من خلال موارد الدول الضعيفة مما يغالط الكثير من المحللين لوظعية المؤسسات الكبرى بعيدا عن هذا الدعم المجاني، فتحقيق الأهداف الكبرى لأي مؤسسة رائدة

(1) : حيدر رزوق، **الدولة ومتغيرات البيئة الدولية**، مجلة الباحث، العدد 07، المجلد، 14، جامعة كربلاء، العراق، 2015، ص: 265.

يستوجب يد عاملة ماهرة وبأدنى الأجور، وهذا من بين الأسباب التي ساهمت في تنقل الأعمال إلى البلدان ذات الأجور المنخفظة للعمالة مثل الهند والبنغلاداش، فنجد دولة مثل ألمانيا تساهم كثيرا في إحداث بطالة في البلدان التي تستثمر فيها من خلال شراء ملكية المؤسسات الصناعية من أجل تزويد الأسواق بما تحتاج إليه من سلع، فتقوم بإعادة هيكلة هذه المصانع وتسريح عدد كبير من العمال وتعويضهم بالتقنية الحديثة في الإنتاج.[1] ولهذا فإن العولمة تعتبر في كثير من الأحيان إحلالا لمنطق السيطرة على الصعيد الدولي حتى وإن تطلب ذلك تراجع أو فشل منطق التنظيم مستخدمة في ذلك كل السبل حتى وإن تطلب الأمر إفتعال الأزمات للحد من آثار الحلول والإجراءات المتخذة من طرف الدول المتضررة.[2]

لذلك فغياب روح المسؤولية من طرف المؤسسات الكبرى يقود إلى نمو غير عقلاني لا يعطي للاستدامة اهتماما، والتي تركز على المكتسب البيئي والاستهلاك العقلاني للموارد بما يكفل حقوق الأجيال المقبلة وهذا كله من إفرازات العولمة.[3]

ومن هذا يمكن القول أن العولمة في كثير من مظاهرها كانت بقصد إضعاف الدول وتفقيرها وجعلها تابعة لمعسكر معين، وهي نوع من الاستعمار الجديد لموارد الشعوب و أسواقها.

- **العولمة والسوق الواحدة:** في ظل العولمة وما أفرزته من تطورات كبيرة في نوع وطبيعة العمليات الإنتاجية للمؤسسات، أدت قوانين الاقتصاد الرأسمالي إلى تعزيز آلية السوق المحلية والدولية مع التركيز على تحقيق الأرباح وتدنية التكاليف وهذا من بين أسمى مقاصد الاقتصاد الرأسمالي الاحتكاري المعولم، وهذا بدوره دفع الدول

(1): بيتر مارتن و هارالد شومان، **الإعتداء على الديمقراطية والرفاهية**، ترجمة عدنان عباس علي، مطبوعات سلسلة دار الفكر، الكويت، 1998، ص ص: 24-27.

(2): جمال سلمان، **إنعكاسات العولمة على الإقتصاديات النامية**، المجلة العراقية للعلوم الإقتصادية، المجلد 02، العدد 06، العراق، 2005، ص: 07.

(3) : OMC, problemes mondiaux- solutions mondiales, imprimé par le sécrétariat de l'omc, suisse,2009, p :14.

والمؤسسات الكبرى إلى السعي وراء توحيد الأسواق من خلال سن قوانين وتشريعات تساعد في تحقيق ذلك.[1]

مما سبق يمكن القول أن السوق المحلية والعالمية تتأثران بما أفرزته العولمة الرأسمالية للدول المتقدمة، وهذا يعزز مبدأ سيادة التنافسية الاحتكارية بما يتماشى وأهداف المؤسسات الرائدة في تحقيق الأرباح وتدنية التكاليف حتى وإن كان ذلك على حساب مؤسسات السوق المحلي التي تأثرت كثيرا بالقوانين والتشريعات المسنة في إطار ما يسمى بتوحيد السوق العالمية، لهذا فإنها في كثير من الأحيان لا تستطيع إتخاذ قرارات إستراتيجية لضمان مكانة في السوق وهذا ما أدى إلى إختفاء آلاف المؤسسات من الساحة العالمية والمحلية مما إنعكس على بيئة الأعمال بجعلها متغيرة وأكثر تعقيدا.

5- الديناميكية

تتصف بيئة الأعمال المعاصرة بديناميكية كبيرة مقارنة بالبيئة التقليدية التي غلب عليها السكون في العقود الماضية، وتعد الريادة في العمل الإقتصادي أهم أسباب حركية هاته البيئة، فنجد أول من كتب في موضوع الريادية العالم الإقتصادي جوزيف شومبيتر وفريدريك هايك ولوديج ميسس، فقد قرر شومبيتر في كتاباته أن قوى الريادة تتجلى في إدخال منتوجات جديدة أو محسنة بالإضافة إلى مجموعة الطرق المستخدمة في الإنتاج أو تأسيس مؤسسات جديدة في عالم الصناعة، وهذا كله أخضع المؤسسات لما يسمى بالتدمير الخلاق باعتباره المسؤول عن ديناميكية الصناعة والنمو الإقتصادي طويل الأجل، وبين كل روبرت لوكاس وباول رومر أن العنصر الحديث في نظرية النمو الحديثة تتمثل في الإختراق الفكري أو الإبداعي من منظور نظرية المعرفة، وركز جون هوكنز بشكل محدد على الريادية الخلاقة التي يتصف أصحابها بمعرفة مسبقة قابلة للتوقع وقدرة على التعلم مدى الحياة.[2]

([1]): جمال العاني، **أسواق العمل الدولية في ظل العولمة الإقتصادية**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 40، العراق، 2012، ص: 10.

([2]): عبد الله الحيالي، **السياسات الإقتصادية المشجعة للريادية الخلاقة وإصلاح بيئة الإستثمار في العراق**، مجلة دراسات إقليمية، جامعة الموصل، العدد21، العراق، ص: 05.

وتتعامل المؤسسة مع البيئة الصناعية من خلال الإستفادة من المعلومات التي تتحرك في جميع الإتجاهات مما جعل المؤسسة في ديناميكية مستمرة بحسب حجم المعلومات المتوفروالمتجدد في هذه البيئة فتحاول المؤسسة محاكاتها من خلال عدة طرق هي:

- **إكتساب المعرفي:** حيث تستطيع المؤسسة الناجحة تمييز وتقييم واكتساب المعرفة المتولدة خارج نطاقها لإستخدامها في عملياتها المختلفة، ويرتبط هذا الإكتساب بمدى تراكم المعرفة من عدمه؛
- **الإستيعاب المعرفي:** تمتص المؤسسة المعارف الخارجية وإجراء سلسلة من التحليلات والمعالجات ومحاولة تفسيرها من أجل قبولها وفهمها وجعلها مصدرا للمعلومات؛
- **التحويل المعرفي:** ويعبرعن قدرة المؤسسة على تطوير وتمييز أساليبها الداخلية التي تستطيع من خلالها إنشاء نوع من التكامل بين المعارف المكتسبة والمستوعبة والحالية؛
- **الإستعمال المعرفي:** ويقصد به تطبيق المعرفة الجديدة في أعمال المؤسسة، وهذا ما ينعكس حتما على مكانة المنتج في السوق لأن المؤسسة حتما ستحاول تقديم منتج جديد أو تطوير المنتج السابق باستخدام تكنولوجيات حديثة ومعارف متجددة وأساليب أكثر تطورا.[1]

خاتمة:

شهدت بيئة الأعمال الحديثة مجموعة من التطورات دفعت الكثير من المؤسسات إلى الخروج من نطاق العمل التقليدي إلى النطاق الحديث له، فأصبح من الواجب على المؤسسات تبني مجموعة من التكنولوجيات الحديثة من أجل المحافظة على الخصائص النوعية لمنتجاتها، بالإضافة إلى إستخدام العديد من الأساليب الحديثة من أجل فرض رقابة فعالة على أدائها، وهذا ما يتطلب خبرة في إختيار الأسلوب الملائم للتقييم من أجل الوقوف على نقاط الضعف والقوة الخاصة بها، خاصة في ظل عدم وجود حدود نظرية لمتغيرات بيئة الأعمال الحديثة.

([1]): إحسان جلاب و فلاح الجبوري، **دور القابلية الإمتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي**، مجلة القاديسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القاديسية، العدد 02، المجلد 17، العراق، 2015، ص: 13.

لذلك فإن التطورات التي مست البيئة الصناعية في الفترة الأخيرة مثل ظهور العديد من الأساليب المستخدمة في شتى المجالات خاصة فيما يخص التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج الصناعي، بالإضافة الى تطور نمط وشكل المنافسة هذا كله أدى الى عدم ملائمة ما تستخدمه المؤسسات من مقاييس في بيئة تتميز بالتغير المستمر. الأمر الذي أدى الى ضرورة تطوير وتحديث بعض الفلسفات أو الأساليب الإدارية أو التشغيلية من أجل مواكبة هاته التغيرات.