



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة موجهة لسنة أولى جذع مشترك "علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير"

بعنوان:

اقتصاد المؤسسة

من اعداد: د سكينه حملاوي

السنة الجامعية: 2025/2024

أهدي هذا العمل إلى كلّ طالبٍ علمٍ، أضاء عقله فضولُ المعرفة،
فكانَ للعلم رقيقاً وللإدراك سبيلاً

11	مقدمة مطبوعة.....
12	الفصل الأول:.....
12	1. مفهوم المؤسسة.....
12	1.1. تطور الفكر المؤسساتي.....
12	1.1.1. مرحلة المؤسسة الحرفية (ما قبل الثورة الصناعية).....
13	2.2.1. مرحلة المؤسسة الصناعية (الثورة الصناعية - القرن 19).....
13	3.1.1. مرحلة المؤسسة البيروقراطية (النصف الأول من القرن 20).....
13	4.1.1. مرحلة المؤسسة الإدارية (منتصف القرن 20).....
14	5.1.1. مرحلة المؤسسة المعاصرة (نهاية القرن 20 - القرن 21).....
15	2.1. مفهوم وخصائص المؤسسة.....
15	1.2.1. ماهية المؤسسة.....
17	3.1. أدوار وأهداف المؤسسة.....
17	1.3.1. أدوار المؤسسة.....
18	2.3.1. أهداف المؤسسة.....
20	4.1. علاقة المؤسسة بالاقتصاد.....
20	1.4.1. علاقة المؤسسة بالاقتصاد الوطني.....
21	2.4.1. علاقة المؤسسة بالأسر (المستهلكين والعمال).....
21	3.4.1. علاقة المؤسسة بالدولة (الحكومة).....
22	4.4.1. علاقة المؤسسة بالمؤسسات المالية.....
22	5.4.1. علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى (الموردين والمنافسين).....
23	5.1. خصائص المؤسسات المعاصرة.....

23.....	1.5.1. الرقمنة الشاملة
24.....	2.5.1. المرونة التنظيمية
24.....	3.5.1. العولمة وتبادل الدولي
24.....	4.5.1. الابتكار المستدام
25.....	5.5.1. المسؤولية الاجتماعية والاستدامة
25.....	6.5.1. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
26.....	الفصل الثاني :
26.....	2..نشأة وتطور المؤسسة
26.....	1.2. البذور الأولى: أفكار جوزيف شومبيتر التأسيسية1911
28.....	2.2. الحقبة الحرفية والصناعية المبكرة (ما قبل 1760 - 1840)
28.....	3.2. الثورة الصناعية والانتقال إلى الإنتاج الكبير (1840 - 1914)
30.....	4.2. عصر الإدارة العلمية والبيروقراطية(1914 - 1970)
31.....	5.2. عصر ما بعد الصناعة والثورة المعلوماتية(1970 - 2000)
32.....	6.2. المؤسسة المعاصرة في العصر الرقمي (2000-الآن)
34.....	الفصل الثالث:
34.....	3. المؤسسة والمحيط الداخلي
34.....	1.3. تعريف محيط المؤسسة
34.....	1.1.3. مكونات المحيط
35.....	2.1.3. خصائص المحيط
35.....	3.1.3. أنواع المحيط
37.....	2.3. تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

3.3. العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط الداخلي 41

الفصل الرابع: 44

4. المؤسسة والمحيط الخارجي 44

1.4. تعريف المحيط الخارجي 44

2.4. مكونات المحيط الخارجي 45

1.2.4. المحيط الاجتماعي والثقافي 45

2.2.4. المحيط التكنولوجي 45

3.2.4. المحيط السياسي والقانوني ... 45

4.2.4. المحيط البيئي 45

5.2.4. المحيط التنافسي (الجزئي) 46

3.4. علاقة التأثير بين المحيط الخارجي والمؤسسة 46

1.3.4. تأثير المحيط الاقتصادي على المؤسسة 46

2.3.4. تأثير المحيط الاجتماعي على المؤسسة 46

3.3.4. تأثير المحيط التكنولوجي على المؤسسة 46

4.3.4. تأثير المحيط السياسي والقانوني على المؤسسة 47

5.3.4. تأثير المحيط البيئي على المؤسسة 47

6.3.4. تأثير المحيط التنافسي على المؤسسة 47

الفصل الخامس: 48

5. تصنيفات المؤسسة وانواعها 48

1.5. تصنيفات المؤسسات حسب المعيار القانوني 48

2.5. تصنيفات حسب المعيار الاقتصادي 50

3.5. تصنيفات المؤسسة حسب المعيار التنظيمي 51

4.5. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الجغرافي.....52

5.5. تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم.....53

55..... الفصل السادس :

6. هياكل و تنظيم المؤسسة.....55

1.6. ماهية تنظيم في المؤسسة.....55

1.1.6. تعريف التنظيم..... 55

2.1.6. خصائص التنظيم.....56

3.1.6. انواع التنظيم..... 57

2.6. مبادئ التنظيم و نظرياته.....57

1.2.6. مبادئ التنظيم..... 57

2.2.6. نظريات التنظيم..... 58

3.6. هياكل التنظيم.....59

62..... الفصل السابع:

7. وظائف المؤسسة ومواردها..... 62

1.7. وظيفة الإنتاج..... 62

1.1.7. مفهوم الإنتاج..... 63

2.1.7. أساليب الإنتاج..... 63

2.7. عناصر الإنتاج الأساسية..... 65

3.7. خصائص وظيفة الإنتاج..... 66

4.7. مراحل وظيفة الإنتاج..... 67

2.7. وظيفة تموين..... 68

1.2.7. تعريف وظيفة تموين..... 69

2.2.7. أهمية وظيفة التموين..... 69

3.2.7. مسؤوليات وظيفة التموين..... 70

71.....	4.2.7.مراحل وظيفة التموين
73.....	3.7. وظيفة التسويق
73.....	1.3.7..مفهوم وظيفة التسويق
74.....	2.3.7.أهمية التسويق
75.....	3.3.7.خصائص وظيفة التسويق
76.....	4.3.7.مراحل وظيفة التسويق
77	4.7.وظيفة الموارد البشرية
78	1.4.7.تعريف وظيفة الموارد البشرية
78.....	2.4.7.اهداف واهمية وظيفة الموارد البشرية
79.....	3.4.7.وظائف وظيفة الموارد البشرية
80.....	4.4.7.مراحل وظيفة الموارد البشرية
80.....	5.7.وظيفة المالية
81.....	1.5.7.تعريف الوظيفة المالية
82.....	2.57.أهمية الوظيفة المالية
83.....	3.5.7.خصائص الوظيفة المالية
84.....	4.5.7.وظائف الوظيفة المالية
85.....	5.5.7.مراحل الوظيفة المالية
86.....	6.7. وظيفة البحث وتطوير
86.....	1.6.7.تعريف البحث و التطوير
87.....	2.6.7.أهمية وظيفة البحث والتطوير
88.....	3.6.7.خصائص وظيفة التطوير
89.....	4.6.7.وظائف وظيفة البحث والتطوير

90.....	5.6.7.مراحل وظيفة البحث والتطوير
92.....	7.7. موارد المؤسسة
92.....	1.7.7. مفهوم موارد المؤسسة
92.....	2.7.7. عناصر موارد المؤسسة
93.....	3.7.7. خصائص موارد المؤسسة
95.....	الفصل الثامن:
95	8. أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
95.....	1.8. مفهوم التحليل الاقتصادي
95	1.1.8. أهداف التحليل الاقتصادي
96	2.1.8. أساليب التحليل الاقتصادي
97.....	2.8. معايير تقسيم التحليل الاقتصادي
99.....	3.8. أدوات التحليل الاقتصادي
101.....	الفصل التاسع :
101.....	9. دورة حياة وانماط نمو المؤسسة
101.....	1.9. ماهية انماط نمو المؤسسة
102.....	1.1.9. انواع نمو المؤسسة
103.....	2.1.9. استراتيجيات نمو المؤسسة
104.....	3.9. نظريات نمو المؤسسة ومؤشراتها
105.....	4.9. دورة حياة المؤسسة
107.....	الفصل العاشر:
107.....	10. ثقافة وإخلاقيات المؤسسة
107.....	1.10. ماهية ثقافة المؤسسة
108.....	1.1.10. أهمية ثقافة المؤسسة
108.....	2.1.10. خصائص ثقافة المؤسسة

110.....	3.1.10.محددات ثقافة المؤسسة.....
111.....	4.10.وظائف ثقافة المؤسسة.....
112.....	5.10.ماهية أخلاقيات المؤسسة.....
113.....	1.5.10.أهمية أخلاقيات المؤسسة.....
114.....	2.5.10.علاقة اخلاقيات المؤسسة بالثقافتها.....
116.....	الفصل الحادي عشر:
116.....	11.التوجهات الحديثة في الاقتصاد المؤسسة.....
116.....	1.11. المسؤولية الاجتماعية.....
116.....	1.1.11.تعريف مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
117.....	2.1.11.خصائص المسؤولية الاجتماعية.....
118	3.1.11.عناصر و ابعاد مسؤولية الاجتماعية.....
119.....	4.1.11.نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....
120.....	2.11. المعرفة و إدارة المعرفة في المؤسسة.....
121.....	1.2.11. تعريف المعرفة.....
122.....	2.2.11.خصائص المعرفة.....
122.....	3.2.11.أنواع المعرفة
123.....	4.2.11.مصادر المعرفة
124.....	5.2.11.مفهوم إدارة المعرفة.....
124.....	6.2.11..أهداف إدارة المعرفة
125.....	7.2.11.مراحل تطبيقات لإدارة المعرفة في المؤسسة.....
126.....	3.11.الرأس مال الفكري في المؤسسة.....
126.....	1.3.11.ماهية رأس المال الفكري.....
127.....	2.3.11.خصائص رأس المال الفكري.....
128.....	3.2.11.أنواع الراس المال الفكري.....

130	شروط بناء رأس المال الفكري.4.2.11
131	آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره.5.2.11
132	خاتمة المطبوعة.
133	قائمة المراجع.

مقدمة مطبوعة

يسرنا أن نقدم لكم هذه المطبوعة "اقتصاد المؤسسة" الموجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك في تخصصات العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير. تهدف هذه المطبوعة إلى تزويد الطلاب بالمفاهيم الأساسية والأدوات التحليلية اللازمة لفهم طبيعة المؤسسة كوحدة اقتصادية أساسية في النشاط الاقتصادي، وكيفية تفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي.

أهداف المقياس:

- تعريف الطالب بماهية المؤسسة وأهميتها في الاقتصاد.
- فهم مراحل نشأة وتطور المؤسسات عبر الزمن.
- تحليل العلاقة بين المؤسسة ومحيطها (الداخلي والخارجي).
- التعرف على تصنيفات المؤسسات وأشكالها التنظيمية.
- استيعاب وظائف المؤسسة ومواردها، وأدوات التحليل الاقتصادي.
- دراسة دورة حياة المؤسسة وأنماط نموها.
- استكشاف ثقافة وأخلاقيات المؤسسة، وأحدث التوجهات في اقتصاد المؤسسة.

محاور المقطوعة:

1. المحور الأول: مفهوم المؤسسة
2. المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
3. المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي
4. المحور الرابع: المؤسسة والمحيط الخارجي
5. المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة وأنواعها
6. المحور السادس: هيكل والتنظيم للمؤسسة
7. المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
8. المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
9. المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
10. المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
11. المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

نتمنى لكم استفادة علمية وعملية مثمرة، ونأمل أن تشكل هذه المطبوعة أساسًا متينًا لدراساتكم الأكاديمية والمهنية في مجال الاقتصاد والتسيير.

1. مفهوم المؤسسة

تُشكّل المؤسسة الاقتصادية نواة الحياة الاقتصادية وأحد أهم الفاعلين في ديناميكية النشاط الإنتاجي والخدمي. فهي كيانٌ منظمٌ يهدف إلى تلبية حاجات المجتمع من خلال توظيف الموارد المتاحة بغية تحقيق أهداف متعددة، اقتصادية واجتماعية. يتجلى دور المؤسسة في كونها حلقة وصل بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، حيث تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ضمن إطار من التفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي. ينطلق فهمنا للمؤسسة من خلال تحديد ماهيتها كوحدة اقتصادية مستقلة، تتميز بالاستمرارية والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق. كما تتعدد أشكال المؤسسات بحسب طبيعة نشاطها وحجمها ونظامها القانوني، مما يجعل دراستها تمثل مدخلاً أساسياً لفهم آليات اشتغال المنظومة الاقتصادية برمتها. يُعدّ إدراك مفهوم المؤسسة الاقتصادية خطوة أولى لا غنى عنها لاستيعاب المحاور اللاحقة التي تتناول بنيتها ووظائفها وتفاعلاتها مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية.

1.1. تطور الفكر المؤسسي

مرت المؤسسة بعدة مراحل تاريخية:

1.1.1. مرحلة المؤسسة الحرفية (ما قبل الثورة الصناعية)

تميزت هذه المرحلة بسيطرة النمط العائلي والحرفي على النشاط الاقتصادي، حيث كانت المؤسسات عبارة عن ورش صغيرة أو متاجر محلية تعتمد على العمل اليدوي والمهارات الفردية. لم يكن هناك فصل بين الملكية والإدارة، حيث كان الصانع هو المالك والعامل في نفس الوقت. اتسمت هذه المرحلة ببساطة العمليات الإنتاجية وضيق نطاق السوق، مع غياب شبه كامل للتقسيم الوظيفي أو التخصص في المهام. كانت العلاقات الاقتصادية تقوم على نظام المقايضة في كثير من الأحيان، ولم تكن هناك مفاهيم واضحة للربح المحاسبي أو التخطيط الاستراتيجي. استمر هذا النموذج حتى القرن الثامن عشر، حيث شكل الأساس الذي انطلقت منه التحولات الكبرى في الفكر المؤسسي.

2.2.1. مرحلة المؤسسة الصناعية (الثورة الصناعية - القرن 19)

شكلت الثورة الصناعية نقطة تحول جذرية في مفهوم المؤسسة، حيث ظهرت المصانع الكبيرة التي تعتمد على الآلة بدلاً من العمل اليدوي. تميزت هذه المرحلة بظهور مفاهيم جديدة مثل الإنتاج الكبير، التخصص في العمل، وفصل الملكية عن الإدارة. أدخلت هذه المرحلة نظريات الإدارة العلمية (تايلور) التي ركزت على تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال التوقيت والدراسة العلمية للحركات. كما شهدت هذه الفترة ظهور أولى الشركات المساهمة كشكل قانوني جديد، مما سمح بتجميع رؤوس الأموال الكبيرة اللازمة للاستثمارات الصناعية الضخمة. أصبحت المؤسسات في هذه المرحلة أكثر تعقيداً من الناحية التنظيمية، مع بداية ظهور الهياكل الإدارية الهرمية.

3.1.1. مرحلة المؤسسة البيروقراطية (النصف الأول من القرن 20)

تطور مفهوم المؤسسة في هذه المرحلة ليصبح أكثر تنظيماً وترتيباً، حيث ظهرت النظرية البيروقراطية (فاير) التي ركزت على التقسيم الوظيفي الدقيق، والتسلسل الهرمي الواضح، واللوائح المكتوبة. تميزت المؤسسات في هذه الفترة بالمركزية الشديدة واتباع الإجراءات الروتينية. من الناحية الاقتصادية، شهدت هذه المرحلة تبلور مفهوم المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة تخضع لمبدأ تعظيم الأرباح. كما ظهرت أفكار جديدة حول تقسيم السوق وبدايات التسويق الحديث. من أهم سمات هذه المرحلة نمو المؤسسات الرأسمالية الكبرى وزيادة تركيز رأس المال، مع ظهور أولى أشكال الاحتكارات والشركات متعددة الجنسيات.

4.1.1. مرحلة المؤسسة الإدارية (منتصف القرن 20)

شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في الفكر الإداري للمؤسسات، حيث انتقل الاهتمام من الكفاءة الإنتاجية فقط إلى الجوانب الإنسانية والتنظيمية. ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية (مايو) التي ركزت على دور العوامل النفسية والاجتماعية في تحسين الإنتاجية. تطورت في هذه الفترة مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، واللامركزية في اتخاذ القرارات، وإدارة الجودة الشاملة. من الناحية الهيكلية، بدأت المؤسسات الكبرى في تبني هياكل تقسيمية تعتمد على المنتجات أو المناطق الجغرافية. كما شهدت هذه المرحلة بدايات الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وليس الربح فقط. ظهرت في هذه الفترة العديد من النظريات الإدارية الحديثة التي شكلت الأساس للفكر المؤسسي المعاصر.

5.1.1. مرحلة المؤسسة المعاصرة (نهاية القرن 20 - القرن 21)

تمثل المرحلة الحالية قمة تطور الفكر المؤسساتي، حيث أصبحت المؤسسات كيانات معقدة تعمل في بيئة شديدة الديناميكية. اتسمت هذه المرحلة بعدة تحولات جذرية: العولمة التي جعلت المؤسسات تعمل في سوق عالمي، الثورة الرقمية التي غيرت نماذج الاعتماد، وزيادة الاهتمام بالاستدامة والمسؤولية المجتمعية. ظهرت مفاهيم جديدة مثل المؤسسة الذكية، المؤسسة المتعلمة، والاقتصاد التشاركي. لم تعد المؤسسات المعاصرة مجرد وحدات إنتاجية، بل أصبحت أنظمة مفتوحة تتفاعل مع محيطها بشكل ديناميكي. تطورت نظريات الإدارة لتشمل إدارة المعرفة، القيادة التحويلية، والابتكار المفتوح. كما شهدت هذه المرحلة تحولاً من الهياكل الهرمية إلى الشبكات التنظيمية المرنة، مع زيادة الاعتماد على التعهيد الخارجي والشراكات الاستراتيجية.

الجدول رقم 01 : ملخص مراحل تطور المؤسسة

المعيار	المؤسسة ما قبل (الحرفية الثورة الصناعية)	المؤسسة (القرن 19) الصناعية	المؤسسة (النصف الأول القرن 20) البيروقراطية	المؤسسة (منتصف القرن 20) الإدارية	المؤسسة (نهاية القرن 20 - القرن 21) المعاصرة
السمة الأساسية	عمل يدوي، عائلي، مهارات فردية	إنتاج بالآلات، مصانع كبيرة	هيكل هرمي صارم، مركزية	توازن بين الكفاءة والعامل البشري	عولمة، رقمنة، مرونة
البنية الإدارية	عدم فصل الملكية عن الإدارة	فصل الملكية عن الإدارة	بيروقراطية (فيبر)، تخصص وظيفي	هياكل تقسيمية (منتج/جغرافيا)	شبكات مرنة، تعهيد، شراكات
النموذج الاقتصادي	مقايضة، غياب الربح	رأسمالية صناعية، أرباح	رأسمالية كبرى، احتكارات	مسؤولية اجتماعية محدودة	اقتصاد تشاركي، استدامة
نظريات الإدارة	لا توجد نظريات رسمية	الإدارة العلمية (تايلور)	البيروقراطية (فيبر)	العلاقات الإنسانية (مايو)، الجودة	إدارة المعرفة، قيادة تحويلية
الشكل القانوني	ورشة/عائلة	شركات مساهمة	شركات متعددة الجنسيات	شركات كبيرة متخصصة	منصات رقمية، شركات ناشئة
نطاق السوق	محلي ضيق	محلي/إقليمي	دولي	عالمي محدود	عالمي متشابك (عولمة)
أمثلة تاريخية	ورش الحرف اليدوية	مصانع النسيج (الثورة الصناعية)	فورد، جنرال موتورز	IBM (المستينيات)	جوجل، أمازون (الاقتصاد الرقمي)

المصدر: من اعداد الاستاذ

2.1. مفهوم وخصائص المؤسسة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحديثة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لان العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ومع العناصر المادية والمعنوية الأخرى من جهة ثانية كما يشمل تعاملها المحيط. وكنتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة الأمر الذي أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (مخابر البحث والتطوير) أيضا.

1.2.1. ماهية المؤسسة

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية:

يعرفها تريوشي المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتتسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس راس المال وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس السلع.

نلاحظ خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية وهذا غير كامل لان المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكان المؤسسة لايمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال.

كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع .

وعليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا ربما للزمن الذي قدما فيه، بحيث نجد الذين جاءوا بعدهما يعطون تعريفات أكثر شمولاً.

فنجذ (françois peroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي. ويقدم أيضاً المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها. نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعاً من سابقيهما ، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها .

إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton) كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق .

كما نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

2.2.1. خصائص المؤسسة

يمكن تلخيص أهم المميزات فيما يلي:

- 1- المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها عن المحيط الخارجي.

3- هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع متغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريهها بواسطة نشاطات أعضائها.

3.1. أدوار واهداف المؤسسة

1.3.1. أدوار المؤسسة

من ادوار المؤسسة الاقتصادية كمايلي:

أ.الدور الاقتصادي

- تؤدي المؤسسة دوراً محورياً في تحريك عجلة الاقتصاد من خلال عدة آليات رئيسية. فعلى مستوى **خلق الثروة**، تقوم بتحويل المواد الخام والموارد البشرية إلى سلع وخدمات ذات قيمة مضافة، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. أما في مجال **التشغيل**، فإنها توفر فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، مما يحد من البطالة ويدعم القوة الشرائية. كما أن دورها في **الابتكار** يتجلى عبر البحث والتطوير، حيث تدفع عجلة التقدم التكنولوجي من خلال استثمار جزء من أرباحها في تحسين العمليات الإنتاجية وتطوير منتجات جديدة تلبي حاجات السوق المتغيرة.

ب.الدور الاجتماعي

- لا يقتصر تأثير المؤسسة على الجانب الاقتصادي فحسب، بل يمتد ليشمل أبعاداً اجتماعية عميقة. فهي تساهم في **تحسين مستوى المعيشة** من خلال توفير سلع وخدمات تلبي الاحتياجات الأساسية والكمالية للأفراد. كما تبرز **مسؤوليتها المجتمعية** في دعم البرامج التعليمية والصحية والبيئية، سواء عبر التمويل المباشر أو من خلال تبني ممارسات مستدامة تقلل من الأضرار البيئية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب المؤسسة دوراً في **تعزيز التماسك الاجتماعي** عبر خلق شبكات من العلاقات بين العاملين والموردين والعملاء، مما يقوي الروابط المجتمعية.

ج.الدور التنظيمي

- تمثل المؤسسة نموذجاً للتنظيم الإداري الفعال، حيث تقوم بتنسيق جهود الأفراد والموارد لتحقيق أهداف محددة. من خلال **هيكلتها الإدارية**، توضح خطوط السلطة والمسؤولية، مما يضمن سير

العمل بكفاءة. كما أن أنظمتها الداخلية الخاصة بتقييم الأداء وتحفيز العاملين تسهم في خلق بيئة عمل منتجة. ولا ننسى دورها في وضع المعايير، حيث تؤثر ممارساتها في تشكيل أنماط العمل السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه.

2.3.1. أهداف المؤسسة

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها: ونستطيع تلخيصها فيمل يلي:

أ. الأهداف الاقتصادية :

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة مالم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

ب. الأهداف الاجتماعية:

- ضمن 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، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.

- 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 لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- 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 سوءا 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
- امتصاص الفائض من العمالة.

ج. الأهداف الثقافية والرياضية:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية مثل المسرح، المكتبات والرحلات نظرا لما هذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد عقلائي، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.
- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعمل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

د. الأهداف التكنولوجية:

1. **تحسين الكفاءة الإنتاجية:** استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي والروبوتات في خطوط الإنتاج، وتطبيق حلول إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة الجودة والتحكم في العمليات.
2. **تعزيز الابتكار والتطوير:** استثمار جزء من الأرباح في البحث والتطوير (R&D)، وتبني أحدث التقنيات لتصميم منتجات وخدمات مبتكرة.
3. **تحسين تجربة العملاء:** تطوير منصات رقمية وتطبيقات ذكية لخدمة العملاء، واستخدام تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك المستهلك وتخصيص العروض.
4. **تعزيز الأمن السيبراني:** حماية البيانات والمعلومات الحساسة من الاختراقات، وتطبيق أنظمة تشفير متقدمة للحفاظ على خصوصية العملاء.
5. **التحول الرقمي الشامل:** رقمنة العمليات الإدارية والمالية (الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي)، وتبني العمل عن بُعد وأنظمة الاتصال الذكية لزيادة المرونة.
6. **تحقيق الاستدامة التكنولوجية:** استخدام تقنيات خضراء لتقليل الانبعاثات الكربونية، والاعتماد على الطاقة المتجددة في تشغيل البنية التحتية التكنولوجية.
7. **تعزيز التعاون والاتصال:** تطوير أنظمة اتصال داخلية ذكية لتحسين العمل الجماعي، واستخدام منصات التعاون الرقمية بين الفروع والموردين.
8. **الاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات:** استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ قرارات استراتيجية، وتطوير نماذج تنبؤية لتحسين التخطيط وإدارة المخاطر.
9. **الاستعداد للمستقبل التكنولوجي:** متابعة أحدث اتجاهات التكنولوجيا مثل البلوك تشين والواقع الافتراضي، والاستثمار في تدريب الموظفين على المهارات الرقمية الحديثة.

4.1. علاقة المؤسسة بالاقتصاد

1.4.1. علاقة المؤسسة بالاقتصاد الوطني

تشكل المؤسسة الاقتصادية العصب الرئيسي للاقتصاد الوطني، حيث تمثل حلقة الوصل بين الموارد المتاحة والاحتياجات المجتمعية. تؤثر المؤسسة بشكل مباشر على المؤشرات الاقتصادية الكلية من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، حيث تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة. كما تلعب دوراً محورياً في تحديد مستويات التشغيل من خلال توفير فرص العمل، مما ينعكس إيجاباً على القوة

الشرائية ومعدلات الاستهلاك. وتبرز أهميتها أيضاً في تحقيق التوازن بين العرض والطلب، حيث تقوم بتعديل إنتاجها وفقاً لإشارات السوق. في الجانب الضريبي، تشكل المؤسسات مصدراً رئيسياً للإيرادات الحكومية من خلال الضرائب المباشرة وغير المباشرة، مما يمكن الدولة من تمويل مشاريع التنمية. أما في مجال السياسات الاقتصادية، فإن استجابة المؤسسات للتغيرات في أسعار الفائدة والضرائب يؤثر بشكل كبير على فعالية هذه السياسات.

2.4.1. علاقة المؤسسة بالأسر (المستهلكين والعمال)

تمثل الأطراف الأكثر تأثراً وتأثيراً في نشاط المؤسسة الاقتصادية. من جهة، تعتمد الأسر على المؤسسات كمصدر للسلع والخدمات التي تلبي احتياجاتها اليومية والكمالية، حيث تحدد جودة المنتجات وأسعارها مستوى معيشة الأفراد. ومن جهة أخرى، توفر المؤسسات فرص العمل التي تمثل المصدر الرئيسي للدخل لدى غالبية الأسر. هذه العلاقة التبادلية تخلق ديناميكية اقتصادية مهمة، حيث يؤثر مستوى الأجور وقدرة المستهلكين الشرائية على أداء المؤسسات، وفي المقابل تؤثر سياسات التوظيف والأجور في المؤسسات على القوة الشرائية للأسر. كما تظهر أهمية هذه العلاقة في دور المؤسسات في تدريب وتأهيل القوى العاملة، مما ينعكس على تحسين المهارات والإنتاجية على المستوى الوطني.

3.4.1. علاقة المؤسسة بالدولة (الحكومة)

تتميز هذه العلاقة بالتداخل والتأثير المتبادل، حيث تمثل الدولة الجهة المنظمة والمراقبة لنشاط المؤسسات من خلال الأطر القانونية والتشريعية. تضع الحكومة السياسات الضريبية والجمركية التي تؤثر بشكل مباشر على تكاليف الإنتاج وقدرة المؤسسات على المنافسة. كما تلعب الدولة دور المشرع الذي يحدد شروط العمل والمعايير البيئية التي يجب على المؤسسات الالتزام بها. في المقابل، تشكل المؤسسات شريكاً أساسياً للحكومة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، حيث تساهم في توفير فرص العمل وزيادة الإنتاجية. وفي بعض القطاعات الاستراتيجية، تظهر علاقة تعاونية أوثق من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ المشاريع الكبرى. كما تمثل المؤسسات مصدراً مهماً للمعلومات الإحصائية التي تساعد الحكومة في وضع السياسات الاقتصادية الملائمة.

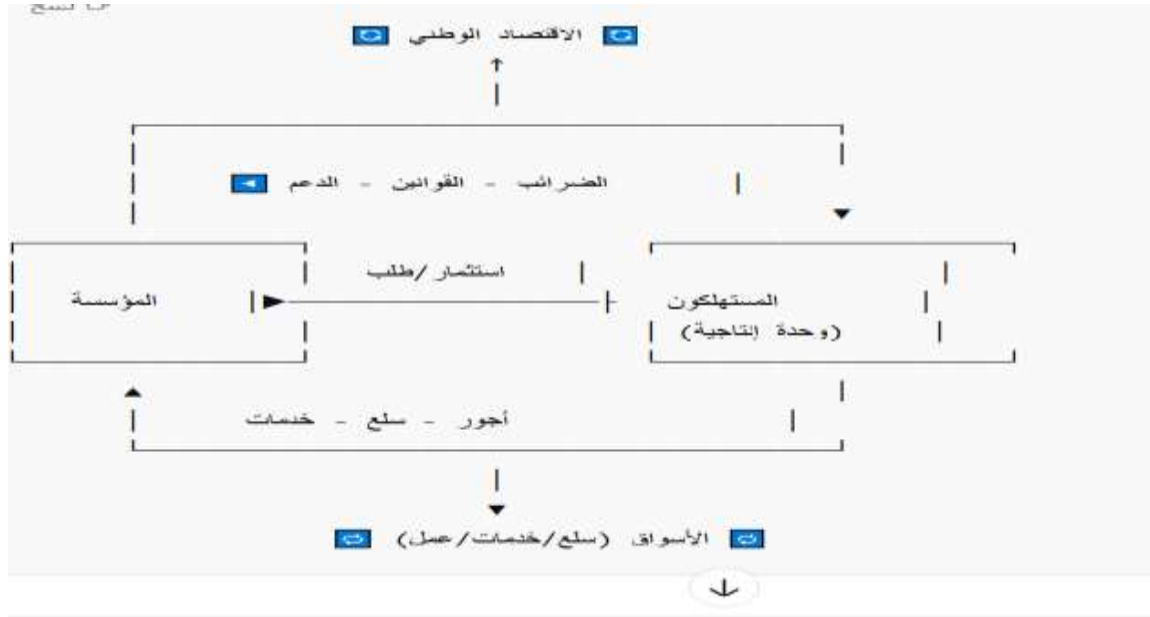
4.4.1. علاقة المؤسسة بالمؤسسات المالية

تشكل هذه العلاقة عصب التمويل والاستثمار في الاقتصاد الحديث، حيث تعتمد المؤسسات على البنوك والمؤسسات المالية في توفير السيولة اللازمة للتشغيل والتوسع. تتجلى هذه العلاقة في عدة أشكال، منها القروض قصيرة وطويلة الأجل، وخدمات التحصيل والدفع، وتمويل المشاريع الاستثمارية. كما تلعب المؤسسات المالية دور الوسيط في عمليات الدمج والاستحواذ وإصدار الأسهم والسندات. في المقابل، تشكل ودائع المؤسسات لدى البنوك مصدراً مهماً من مصادر الأموال التي تعتمد عليها المؤسسات المالية في منح القروض. وتزداد أهمية هذه العلاقة في ظل التطورات التكنولوجية التي أدت إلى ظهور أنظمة الدفع الإلكتروني والتمويل الجماعي. كما أن تقييم المؤسسات المالية لأداء الشركات من خلال تحليل البيانات المالية يؤثر بشكل كبير على قدرة هذه الشركات في جذب الاستثمارات.

5.4.1. علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى (الموردين والمنافسين)

تمثل شبكة العلاقات بين المؤسسات في القطاع الواحد أو القطاعات المختلفة نظاماً اقتصادياً متكاملًا. مع الموردين، تقوم العلاقة على أساس تبادلي حيث توفر المؤسسات الموردة المواد الخام والسلع الوسيطة والخدمات اللوجستية التي تضمن استمرارية سلسلة الإنتاج. وقد تطورت هذه العلاقة من التعاملات التقليدية إلى شراكات استراتيجية طويلة الأمد تعتمد على التكامل والتخصص. أما مع المنافسين، فتتميز العلاقة بالتوتر والتعاون في آن واحد، حيث تتنافس المؤسسات على الحصة السوقية والموارد المحدودة، ولكنها قد تتعاون في بعض الأحيان من خلال اتحادات الصناعة أو المشاريع المشتركة. في العصر الحديث، أدت العولمة إلى تعقيد هذه العلاقات، حيث أصبحت المؤسسات تتعامل مع موردين ومنافسين على المستوى الدولي، مما فرض عليها تطوير استراتيجيات أكثر تعقيداً في إدارة هذه العلاقات. كما أن ظهور نماذج الأعمال الجديدة مثل الاقتصاد التشاركي أدى إلى إعادة تعريف طبيعة العلاقات بين المؤسسات في العديد من القطاعات.

الشكل رقم 01 : علاقة المؤسسة بالاقتصاد



المصدر : من اعداد الاستاذ

5.1. خصائص المؤسسات المعاصرة

شهد المؤسسات في العصر الحديث تحولات جذرية غيرت من طبيعة عملها واستراتيجياتها، حيث لم تعد تقتصر على النماذج التقليدية للإنتاج والربح، بل أصبحت كيانات ديناميكية تتفاعل مع بيئة معقدة ومتغيرة. في ظل الثورة التكنولوجية والعولمة، تطورت المؤسسات لتصبح أكثر مرونة، ابتكاراً، وارتباطاً بالتحديات الاجتماعية والبيئية. لم تعد المنافسة محصورة في جودة المنتجات أو الأسعار فحسب، بل امتدت لتشمل الابتكار، السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية. كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية والاستدامة جزءاً أساسياً من رسالة المؤسسات الناجحة، مما يعكس وعياً متزايداً بدورها في تحقيق التوازن بين الربح وتأثيراتها على المجتمع والبيئة. في هذا السياق، تبرز خصائص المؤسسات المعاصرة التي تميزها عن سابقتها بما يلي:

1.5.1. الرقمنة الشاملة

تمثل الرقمنة السمة الأبرز للمؤسسات المعاصرة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية أساسياً في جميع جوانب العمل. لم تعد الرقمنة مقتصرة على الجانب الإداري، بل امتدت لتشمل عمليات الإنتاج

والتسويق والخدمات. تستخدم المؤسسات الحديثة أنظمة ERP المتكاملة، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة لتحليل أدائها. كما أدى انتشار التجارة الإلكترونية إلى تحويل النماذج التجارية التقليدية نحو منصات رقمية تعمل على مدار الساعة. هذه التحولات فرضت على المؤسسات تبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة، مع إعادة تأهيل كوادرها البشرية لمواكبة هذه المتطلبات التكنولوجية المتسارعة.

2.5.1. المرونة التنظيمية

تتميز المؤسسات المعاصرة بهيكل تنظيمي مرن يتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. اختفت تقريباً الهياكل الهرمية الصارمة لتحل محلها فرق عمل متعددة التخصصات تعمل بنظام المشاريع. ظهرت مفاهيم جديدة مثل المكاتب الافتراضية والعمل عن بعد كجزء من هذه المرونة. كما تبنت المؤسسات سياسات التوظيف المرن، مثل العقود المؤقتة والعمل الجزئي، لتتمكن من تعديل حجم قوتها العاملة حسب الظروف الاقتصادية. هذه المرونة تمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة لتقلبات السوق والتغيرات في الطلب، مع الحفاظ على كفاءة التشغيل.

3.5.1. العولمة وتبادل الدولي

أصبحت المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة أعمال عالمية بلا حدود، حيث لم يعد السوق المحلي هو المجال الوحيد للنشاط. تظهر هذه السمة في عدة جوانب: سلاسل التوريد العالمية التي تمتد عبر عدة قارات، والاستعانة بخبرات وموارد من مختلف أنحاء العالم، والمنافسة مع شركات دولية حتى في الأسواق المحلية. أدى ذلك إلى ضرورة تبني معايير الجودة العالمية، والاهتمام بالاختلافات الثقافية في إدارة الأعمال، وتطوير استراتيجيات تسويقية متعددة الثقافات. كما فرضت العولمة على المؤسسات الالتزام بالموثاق والمعاهدات الدولية في مجالات مثل حماية البيئة وحقوق العمال.

4.5.1. الابتكار المستدام

تحول الابتكار من كونه خياراً إلى ضرورة استراتيجية للمؤسسات المعاصرة. لم يعد الابتكار مقتصرًا على المنتجات فقط، بل يشمل عمليات الإنتاج، النماذج التجارية، وطرق تقديم الخدمات. تتميز المؤسسات الرائدة اليوم بقدرتها على دمج الابتكار في ثقافتها التنظيمية، حيث تخصص موارد كبيرة للبحث والتطوير، وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار الإبداعية. كما ظهر مفهوم الابتكار المفتوح الذي يعتمد على التعاون مع

مؤسسات أخرى وحتى مع المنافسين. هذا الابتكار المستدام يساعد المؤسسات على البقاء في الصدارة في أسواق تتسم بالتغير السريع وتقلص دورات حياة المنتجات.

5.5.1. المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

أصبحت الاستدامة جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات المعاصرة، تتجاوز مجرد الالتزامات القانونية إلى كونها ميزة تنافسية. تتبنى المؤسسات الرائدة اليوم مفهوم "الثلاثية الأساسية للاستدامة": الجانب الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي. نرى هذا في تبني ممارسات الإنتاج الأنظف، استخدام الطاقة المتجددة، تصميم منتجات قابلة لإعادة التدوير. كما ازداد اهتمام المؤسسات بسمعتها الاجتماعية من خلال المشاركة الفعالة في تنمية المجتمعات المحلية. هذه المسؤولية لم تعد مجرد نشاط جانبي، بل أصبحت مدمجة في صلب عمليات المؤسسة وثقافتها التنظيمية، وغالباً ما يتم قياسها والإفصاح عنها في تقارير الاستدامة السنوية.

6.5.1. إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

تدرك المؤسسات المعاصرة أن أهم أصولها لم تعد مادية فحسب، بل تكمن في المعرفة والخبرات التي تمتلكها. لذلك نجد تركيزاً كبيراً على إدارة المعرفة كعملية منهجية لجمع وتنظيم وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة. تتجلى هذه السمة في إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة، توثيق أفضل الممارسات، ونقل الخبرات بين الأجيال المختلفة من الموظفين. كما تهتم المؤسسات الحديثة ببناء رأس المال الفكري من خلال الاستثمار في التدريب المستمر، جذب المواهب، والحفاظ على الخبرات. هذا التحول جعل من المؤسسات المعاصرة منظمات متعلمة قادرة على التكيف والتطور المستمر، حيث أصبحت القدرة على التعلم السريع أهم من امتلاك الموارد المادية التقليدية.

2. نشأة وتطور المؤسسة

شهدت نشأة وتطور المؤسسات تحولات جذرية عبر العصور، حيث بدأت ككيانات بسيطة قائمة على الحرف اليدوية والتبادل التجاري المحدود في المجتمعات التقليدية، ثم تطورت تدريجياً مع ظهور الثورة الصناعية والتحول الاقتصادي الكبير. في البداية، اعتمدت المؤسسات على الإنتاج المنزلي ونظام الطوائف الحرفية، قبل أن تتحول إلى مصانع كبرى مع تطور الآلات وزيادة الطلب على السلع.

ومع دخول عصر الإدارة العلمية، أصبحت المؤسسات أكثر تنظيماً واعتمدت على الهرمية البيروقراطية وتقسيم العمل لتحقيق الكفاءة. ثم جاءت الثورة المعلوماتية لتدفع بالمؤسسات إلى الرقمنة والعولمة، حيث أصبحت التكنولوجيا والابتكار عنصرين أساسيين في البقاء والمنافسة. اليوم، في العصر الرقمي، تواجه المؤسسات تحولات غير مسبوقة بفعل الذكاء الاصطناعي والاقتصاد الرقمي، مما يتطلب منها مرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.

هذا التطور المستمر يعكس تفاعل المؤسسات مع التطورات التكنولوجية والاجتماعية، حيث تحولت من كيانات محلية بسيطة إلى شبكات معقدة تمتد عبر العالم، مما يجعل فهم مسارها التاريخي أساسياً لفهم تحدياتها وفرصها في المستقبل.

1.2. البذور الأولى: أفكار جوزيف شومبيتر التأسيسية 1911

يُعتبر الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر رائداً في تحليل تطور المؤسسات من خلال نظريته عن "التدمير الخلاق". رأى شومبيتر أن المؤسسات لا تتطور خطياً، بل من خلال موجات متلاحقة من الابتكارات التي تدمر النماذج القديمة وتخلق أخرى جديدة. حدد خمسة أنواع رئيسية من الابتكارات التي تقود هذا يُمثل الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر (1883-1950) أحد أهم المنظرين الذين وضعوا الأسس الفكرية لفهم ديناميكية تطور المؤسسات الرأسمالية. في كتابه الشهير "نظرية التنمية الاقتصادية" (1911)، قدّم رؤية ثورية تختلف جذرياً عن النظريات الكلاسيكية السائدة آنذاك. ركّز شومبيتر على دور الابتكار كمحرك أساسي للتغيير الاقتصادي، معتبراً أن التطور لا يحدث عبر النمو التدريجي، بل من خلال "عواصف التدمير الخلاق" التي تقضي على الأنماط القديمة لتحل محلها أنماط جديدة أكثر كفاءة.

أ. أركان النظرية الشومبيترية:

- **الابتكار و الاختراع**: ميز شومبيتر بين الابتكار (تحويل الأفكار إلى تطبيقات اقتصادية) والاختراع (مجرد فكرة تقنية). رأى أن رائد الأعمال هو حلقة الوصل الحاسمة بينهما.
- **أنواع الابتكارات الخمسة**: حدد خمسة أنماط من الابتكارات تقود التطور المؤسسي:
 1. تقديم منتج جديد أو تحسين جودة منتج موجود.
 2. إدخال طريقة إنتاج جديدة مثل خط التجميع.
 3. فتح سوق جديد جغرافي أو قطاعي.
 4. اكتشاف مصدر جديد للمواد الخام.
 5. إعادة تنظيم هيكل الصناعة اندماجات، احتكارات.
- **دور رائد الأعمال**: وصفه شومبيتر بأنه "المخترق" للنظام الاقتصادي القائم، حيث يتحمل مخاطر تنفيذ الابتكارات رغم مقاومة البيئة المحافظة.

ب. تأثير أفكاره على تطور المؤسسات:

- **نموذج ديناميكي**: كسر شومبيتر فكرة التوازن الساكن، معتبراً أن المؤسسات تتطور عبر صراع دائم بين القديم والجديد.
- **الشركات الناشئة**: أظهر كيف أن المؤسسات الصغيرة المبتكرة قد تقضي على عمالقة الصناعة إذا تمسك الأخيرون بالأساليب التقليدية مثال: نيتفليكس VS بلوكباستر.
- **السياسات الاقتصادية**: حذر من مخاطر البيروقراطية الزائدة التي تُعيق روح المبادرة، وهي فكرة تُستعاد اليوم في نقاشات اقتصاد الابتكار.

كان شومبيتر أول من أبرز دور رائد الأعمال كمحرك أساسي للتطور المؤسسي، حيث وصفه بأنه الشخص الذي يحول الابتكارات إلى واقع اقتصادي ملموس. هذه الأفكار وضعت الأساس لفهمنا لكيفية تحول المؤسسات من وحدات إنتاجية بسيطة إلى كيانات ديناميكية.

2.2. الحقبة الحرفية والصناعية المبكرة (ما قبل 1760 - 1840)

شهدت هذه الفترة تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة، حيث كانت المجتمعات تعتمد بشكل أساسي على الإنتاج الحرفي والزراعة قبل ظهور الثورة الصناعية. كانت الأدوات بسيطة، والإنتاج محدودًا، يعتمد على العمالة اليدوية الماهرة في ورشات صغيرة أو منزلية. ومع ذلك، بدأت بوادر التغيير تظهر مع اختراع آلات بسيطة وزيادة الطلب على السلع بسبب التوسع التجاري.

في أوروبا، خاصة في بريطانيا، بدأت التقنيات الصناعية الأولى بالظهور، مثل آلة الغزل "جيني" والمحرك البخاري، مما أدى إلى تحول تدريجي نحو الإنتاج الآلي. ومع ذلك، ظل الإنتاج الحرفي سائدًا في العديد من المناطق حتى منتصف القرن التاسع عشر. تميزت هذه المرحلة أيضًا ببداية هجرة العمال من الريف إلى المدن، حيث بدأت المصانع الأولى في التشكل، مما وضع الأساس لمرحلة التصنيع الكامل لاحقًا.

من الناحية الاجتماعية، كان نظام الطوائف الحرفية لا يزال مؤثرًا، لكنه بدأ يتراجع أمام صعود الرأسمالية المبكرة. كما شهدت هذه الفترة تغيرات في أنماط العمل، حيث تحول بعض الحرفيين إلى عمال بأجر في ورشات أكبر، مما مهد الطريق لظهور الطبقة العاملة الصناعية.

اذن تميزت هذه المرحلة بالتحول من:

- الورش الحرفية إنتاج محدود، علاقة مباشرة بين الصانع والمستهلك.
 - إلى نظام المشغل حيث كان التاجر يوزع المواد الخام على الحرفيين في منازلهم
 - ثم المصانع الأولى التي جمعت العمال تحت سقف واحد.
- ظهرت أولى أشكال التخصص في العمل، لكن الإنتاج كان لا يزال يعتمد بشكل كبير على المهارات اليدوية. لم تكن هناك هياكل إدارية معقدة، حيث كانت القرارات تتخذ بشكل مركزي من قبل المالك/المدير.

3.2. الثورة الصناعية والانتقال إلى الإنتاج الكبير (1840 - 1914)

شهدت هذه الفترة طفرة صناعية غير مسبوقة، حيث تحولت الاقتصادات الأوروبية والأمريكية من الاعتماد على الحرف اليدوية والإنتاج الصغير إلى الإنتاج الضخم باستخدام الآلات المتطورة. تميزت هذه المرحلة باختراعات كبرى مثل المحرك البخاري المتطور، والسكك الحديدية، والتلغراف، مما أدى إلى تسريع

عمليات التصنيع والنقل والتواصل. كما ظهرت المصانع الكبيرة التي اعتمدت على خطوط الإنتاج، مما زاد من الكفاءة وخفض التكاليف.

من الناحية الاقتصادية، ساد نظام الإنتاج الرأسمالي، حيث أصبحت المصانع الكبرى تمثل العمود الفقري للاقتصاد، وظهرت الشركات العملاقة في قطاعات مثل الصلب والنفط والنسيج. كما أدى التوسع في الأسواق العالمية بسبب الاستعمار وزيادة التجارة الدولية إلى نمو اقتصادي غير مسبوق.

على الصعيد الاجتماعي، أدت هذه التغيرات إلى توسع الطبقة العاملة، التي عانت من ظروف عمل قاسية في البداية، مما دفع إلى ظهور الحركات العمالية والنقابات التي ناضلت من أجل تحسين الأجور وتقليل ساعات العمل. في المقابل، ازدهرت البرجوازية الصناعية، التي سيطرت على الثروة والسلطة. كما ساهمت الهجرة الكبيرة من الريف إلى المدن في النمو الحضري السريع، مما خلق تحديات جديدة تتعلق بالسكن والصحة العامة.

هذه المرحلة وضعت الأساس للنمو الصناعي الهائل في القرن العشرين، كما أنها غيرت بشكل جذري البنية الاقتصادية والاجتماعية للعالم الحديث.

قد شهدت هذه المرحلة تحولات جوهرية:

- الانتقال من الطاقة المائية إلى البخارية
- ظهور خطوط التجميع (خاصة بعد تجارب فورد 1913).
- تقسيم العمل الدقيق كما صورته آدم سميث في مثال مصنع الدبابيس.
- فصل الملكية عن الإدارة مع نمو حجم المؤسسات.

اذن تميزت هذه المرحلة بـ:

- هيمنة المؤسسات الرأسمالية الكبرى.
- ظهور أولى أشكال الاحتكارات.
- بدايات التنظيم العمالي والنقابات.
- تبلور مفهوم "المؤسسة" ككيان قانوني مستقل.

4.2. عصر الإدارة العلمية والبيروقراطية (1914 - 1970)

شهدت هذه الفترة تطوراً جذرياً في أساليب الإدارة والتنظيم الصناعي، حيث انتقلت المؤسسات من النمط العشوائي إلى النظم العلمية في الإدارة، مما رفع من كفاءة الإنتاج وأداء العمال. تميزت هذه المرحلة بظهور الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور، والتي ركزت على تحليل العمل وتقسيمه إلى مهام بسيطة ومتكررة لزيادة الإنتاجية. كما ظهرت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي أكدت على أهمية التسلسل الهرمي، والقواعد الرسمية، والاختيار المبني على الكفاءة في إدارة المنظمات الكبيرة.

من الناحية الاقتصادية، اتسمت هذه الفترة بزيادة تعقيد الهياكل التنظيمية للشركات، خاصة مع توسع الشركات متعددة الجنسيات. كما أدت الحروب العالمية والحاجة إلى الإنتاج الحربي إلى تسريع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعة، مما زاد من الاعتماد على التخطيط المركزي والرقابة الدقيقة.

على المستوى الاجتماعي، أدت هذه التغيرات إلى تقسيم العمل بشكل أكثر دقة، مما قلل من الحاجة إلى عمالة ماهرة ورفع من دور العمالة الروتينية. كما ساهمت البيروقراطية في ترسيخ التدرج الوظيفي، لكنها تعرضت لانتقادات بسبب جمودها وإهمالها للجانب الإنساني. في المقابل، ظهرت مدارس فكرية جديدة مثل العلاقات الإنسانية التي ركزت على دور التحفيز النفسي والرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية.

هذه المرحلة وضعت الأساس للأنظمة الإدارية الحديثة، حيث تم مزج الأساليب العلمية بالاعتبارات الإنسانية، مما مهد الطريق لتطورات لاحقة في إدارة الموارد البشرية والتنظيم المؤسسي. كما أثرت هذه التحولات في ثقافة العمل وساهمت في تشكيل بيئات العمل المعاصرة.

حيث شهدت هذه الفترة تطوراً نوعياً في:

- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور): التركيز على الكفاءة عبر التوقيت والدراسة العلمية للعمل.
- النموذج البيروقراطي (ماكس فيبر): التسلسل الهرمي، اللوائح الرسمية، التخصص الوظيفي.
- مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو): اكتشاف أهمية العوامل النفسية والاجتماعية.

وظهرت في هذه المرحلة:

- الهياكل التنظيمية المتعددة الأقسام.

- أنظمة المحاسبة والتكاليف الحديثة.
- بدايات التخطيط الاستراتيجي.
- نمو الشركات متعددة الجنسيات.

5.2. عصر ما بعد الصناعة والثورة المعلوماتية (1970 - 2000)

شهدت هذه المرحلة تحولاً جذرياً في البنية الاقتصادية العالمية، حيث انتقلت الدول المتقدمة من الاعتماد على القطاع الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة والخدمات. تميزت هذه المرحلة بظهور الثورة المعلوماتية، التي قادتها تطورات تقنية هامة مثل الحواسيب الشخصية، والإنترنت، وأنظمة الاتصالات الرقمية، مما غير بشكل كامل طرق العمل والإنتاج والتواصل.

من الناحية الاقتصادية، تراجع دور الصناعات التقليدية لصالح الصناعات التكنولوجية والخدمات المالية والاتصالات. كما ظهرت الشركات متعددة الجنسيات بشكل أقوى، مستفيدة من العولمة وتحرير الأسواق. أدى ذلك إلى زيادة الترابط الاقتصادي العالمي، لكنه تسبب أيضاً في تفاوتات أكبر بين الدول المتقدمة والنامية.

على المستوى الاجتماعي، أدت الثورة المعلوماتية إلى تغيير طبيعة الوظائف، حيث ازداد الطلب على العمالة المتعلمة والماهرة في مجال التكنولوجيا والخدمات، بينما تراجعت فرص العمل في القطاعات التقليدية. كما ساهمت الأتمتة والحوسبة في زيادة الإنتاجية، لكنها تسببت أيضاً في خسارة بعض الوظائف الروتينية. في مجال الإدارة، ظهرت مفاهيم جديدة مثل الإدارة المرنة واقتصاد المعرفة، التي ركزت على الابتكار، وسرعة التكيف مع التغيرات التكنولوجية. كما أصبحت الشبكات المعلوماتية أداة أساسية في إدارة الأعمال، مما مهد الطريق لظهور نموذج العمل عن بعد لاحقاً.

هذه المرحلة مثلت نقطة تحول كبرى في التاريخ الاقتصادي، حيث انتقل العالم إلى عصر المعلومات، الذي لا يزال يشكل الأساس للتطورات التكنولوجية والاقتصادية في القرن الحادي والعشرين.

أذن تميزت هذه المرحلة بـ:

- التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد الخدمات

- ظهور تقنيات المعلومات وأثرها على الهياكل التنظيمية.
- نظريات الإدارة الحديثة (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة.
- العولمة المتسارعة وانتشار سلاسل القيمة العالمية.

حيث شهدت المؤسسات في هذه الفترة:

- تقلص الهياكل الهرمية لصالح الهياكل المسطحة.
- زيادة الاعتماد على التعهيد الخارجي.
- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.
- بدايات التحول الرقمي.

6.2. المؤسسة المعاصرة في العصر الرقمي (2000-الآن)

شهدت هذه المرحلة تحولاً غير مسبوق في طبيعة المؤسسات والعمل بفضل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبحت الرقمنة والذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي محركات أساسية للتغيير في جميع القطاعات. تميز هذا العصر بانتشار الأجهزة الذكية، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، مما أدى إلى تغيير جذري في نماذج الأعمال وطرق تقديم الخدمات.

أ.ب. التحولات الاقتصادية والتكنولوجية

- ظهور اقتصاد المنصات الذي أفرز عمالقة التكنولوجيا مثل جوجل وأمازون وفيسبوك.
- تطور التجارة الإلكترونية وانتشار نماذج الأعمال القائمة على الاشتراكات.
- اعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات.
- نمو العملات الرقمية والبلوك تشين، مما أدى إلى تغيير المفاهيم التقليدية للتمويل.

ج. التغيرات في سوق العمل

- زيادة الاعتماد على العمل عن بُعد والعمل المرن، خاصة بعد جائحة كوفيد-19.
- ظهور وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا مثل محلي البيانات وخبراء الأمن السيبراني.
- تراجع بعض الوظائف التقليدية بسبب الأتمتة والروبوتات.

اذن تتميز المؤسسات اليوم بـ:

- أ. الرقمنة الشاملة :إنترنت الأشياء، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة.
- ب. النماذج التنظيمية الجديدة :المؤسسات الشبكية، المنصات الرقمية.
- ج. الاقتصاد التشاركي :نماذج أعمال تعتمد على المشاركة بدلاً من الملكية.
- د. الاستدامة :دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية.

ومن أبرز تحولات المؤسسة المعاصرة:

- من الهيكل الثابت إلى المنظمة المرنة القادرة على التكيف.
- من التركيز على الموارد المادية إلى التركيز على الأصول غير الملموسة.
- من المنافسة المحلية إلى المنافسة في سوق عالمي بدون حدود.
- من المسؤولية تجاه المساهمين فقط إلى المسؤولية تجاه جميع أصحاب المصلحة.

3. المؤسسة والمحيط الداخلي

تشكّل المؤسسة ومحيطها الداخلي نظاماً متكاملًا تتفاعل فيه العناصر البشرية والمادية والتنظيمية بشكل ديناميكي، حيث يُعتبر هذا المحيط البيئة الحاضنة لكافة العمليات التشغيلية والاستراتيجية. فمن الموارد البشرية بمهاراتها وخبراتها، إلى الهياكل التنظيمية وأنظمة العمل، مروراً بالبنى التحتية والتقنيات المستخدمة، يشكّل كل عنصر لبنة أساسية في بناء قدرة المؤسسة التنافسية. وقد تطورت إدارة هذا المحيط من النماذج الجامدة إلى أنظمة مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات، حيث أصبح التحليل الدقيق للمكونات الداخلية شرطاً لا غنى عنه لضمان الكفاءة التشغيلية ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، خاصة مع تعدّد عمليات اتخاذ القرار وازدياد حدة المنافسة في الأسواق.

1.3. تعريف محيط المؤسسة

يشكل محيط المؤسسة الإطار الشامل الذي تعمل ضمنه المنظمة، والذي يتضمن كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في نشاطها وأدائها. ينقسم هذا المحيط إلى مستويين رئيسيين: المحيط الداخلي الذي تملك المؤسسة سيطرة كاملة عليه، والمحيط الخارجي الذي يفرض نفسه عليها. يتسم هذا المحيط بالديناميكية والتعقيد، حيث تتشابك فيه المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية والتنافسية. تتفاعل المؤسسة مع هذا المحيط بشكل مستمر، حيث تحاول التأثير فيه بقدر ما تتأثر به، مما يجعل فهمه وتحليله ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والنمو في سوق يتسم بالتغير السريع وعدم اليقين.

1.1.3. مكونات المحيط

يتكون المحيط من:

➤ **البيئة الكلية:** تشمل البيئة الكلية العوامل الخارجية الواسعة التي تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر، والتي لا يمكن لها التحكم فيها، لكنها تُشكّل إطاراً عاماً لنشاطها. وتتكون من عناصر مثل **العوامل السياسية والقانونية** (مثل الاستقرار الحكومي والتشريعات)، و**الاقتصادية** (مثل التضخم، أسعار الفائدة، والنمو الاقتصادي)، و**الاجتماعية والثقافية** (مثل العادات الاستهلاكية والقيم المجتمعية)، و**التكنولوجية** (مثل التطور التقني والرقمنة)، و**البيئية** (مثل التغير المناخي

والموارد الطبيعية، والعولمة (مثل المنافسة الدولية والاتفاقيات التجارية). تؤثر هذه العوامل مجتمعةً على استراتيجيات المؤسسة وفرصها وتحدياتها في السوق.

➤ **البيئة الجزئية:** تتعلق البيئة الجزئية بالقوى الخارجية المباشرة التي تتفاعل معها المؤسسة بشكل يومي ويمكن أن تؤثر على أدائها بشكل فوري. وتشمل **العملاء** احتياجاتهم وتفضيلاتهم، **الموردين** جودة المواد وأسعارها وموثوقيتهم، **المنافسون** استراتيجياتهم وحصصهم السوقية، **الوسطاء** مثل الموزعين والوكلاء، **والجمهور العام** الصورة الذهنية عن المؤسسة، **والمؤسسات الحكومية والرقابية** (اللوائح والضرائب). تُعد هذه البيئة أكثر تحكمًا من قبل المؤسسة مقارنةً بالكلية، إذ يمكنها التأثير فيها عبر تحسين العلاقات وبناء شراكات استراتيجية.

2.1.3. خصائص المحيط

- **التعقيد:** يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب من مداخل بحيث يصعب الفصل بين أجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي أنه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون أكثر تنظيماً
- **بعدم التأكد:** حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط تعود إلى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، وفي الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، والتي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار أقوال معنيين
- **الديناميكية:** ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج وعدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير والتنوع في العوامل المكونة للمحيط وهي (ديناميكية السوق، الديناميكية التنافسية، الديناميكية التكنولوجية).

3.1.3. أنواع المحيط

يمكن تقسيم المحيط الى:

➤ **المحيط المباشر :**

– **سوق السلع والخدمات :** هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة المنتجة والمستهلكة.

– **سوق التموين:** هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة ومورديها .

- سوق المال : هي نقطة الالتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال وبين المدخرين .
- سوق العمل : هي نقطة الالتقاء بين المؤسسة لعارض العمل والأفراد كطالبين العمل.

➤ المحيط الغير مباشر :

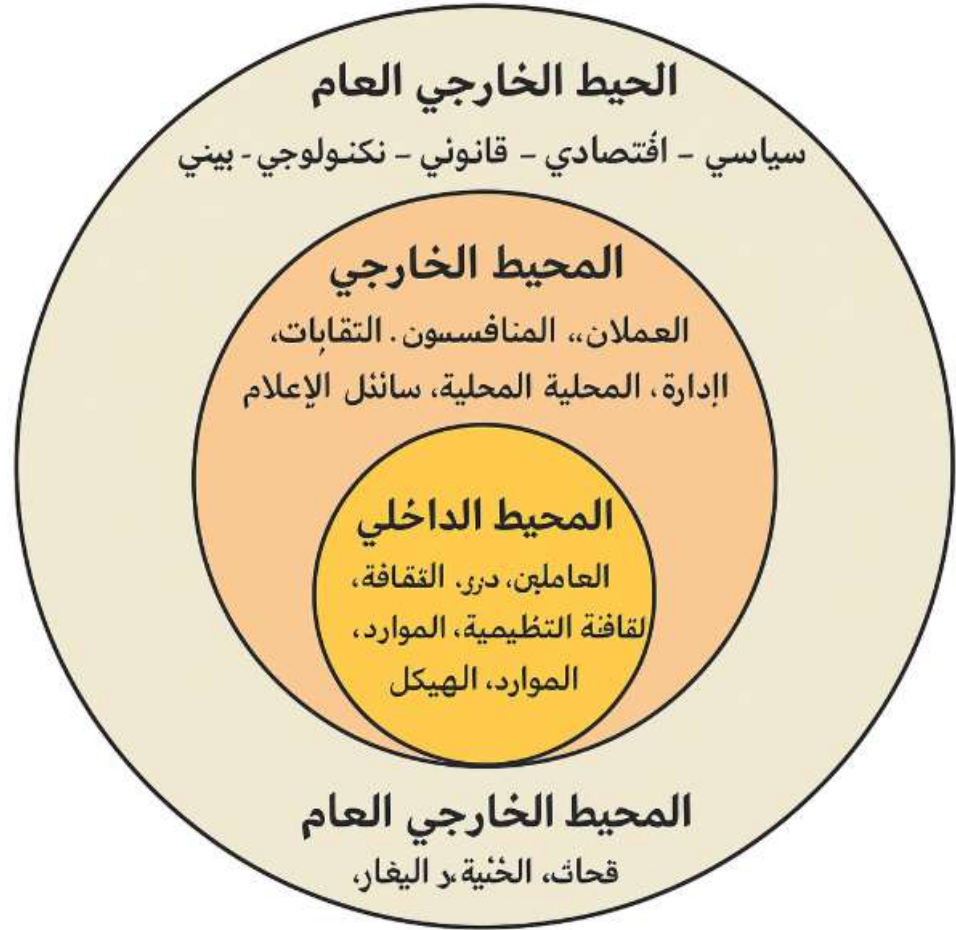
- النظام الاقتصادي والبيئي .
- النظام الديمغرافي و الثقافي .
- النظام العلمي والتقني .
- النظام الاجتماعي والسياسي.

يشير كذلك **محيط المؤسسة** إلى مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أدائها وتتأثر بها، وينقسم إلى:

- **المحيط الداخلي** :العناصر التي تسيطر عليها المؤسسة كلياً (مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة).
- **المحيط الخارجي** :عوامل خارجة عن السيطرة المباشرة (كالسياسات الحكومية، المنافسين، التطورات التكنولوجية العالمية).

يُعد فهم هذا المحيط ضرورياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الفرص والتحديات.

يمثل **المحيط الداخلي** للمؤسسة مجموعة العناصر والموارد التي تقع تحت سيطرتها المباشرة وتشكل أساس عملياتها التشغيلية. يتضمن هذا المحيط عدة مكونات أساسية: الموارد البشرية بكل ما تحمله من مهارات وخبرات، الهيكل التنظيمي وأنماط الإدارة، الموارد المادية والتكنولوجية، النظم والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة. تختلف المؤسسات في قدرتها على إدارة هذا المحيط الداخلي، حيث تعكس كفاءة إدارته مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تكمن أهمية هذا المحيط في كونه المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، حيث أن التميز في إدارة الموارد الداخلية يمكن أن يحولها إلى عوامل تميز تنافسي يصعب على المنافسين تقليده.



المصدر: من اعداد الاستاذ

2.3. تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

يتكون المحيط الداخلي من عناصر رئيسية يمكن تحليلها عبر:

- أ. **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية حجر الزاوية في أي مؤسسة ناجحة، فهي ليست مجرد أفراد يؤدون مهام محددة، بل تمثل رأس المال الفكري والاجتماعي الذي يحدد قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التحديات. تبدأ أهمية هذا العنصر من كونه المحرك الرئيسي لكافة العمليات التنظيمية، حيث تترجم الكفاءات البشرية الاستراتيجية إلى واقع ملموس.

تتعدد جوانب إدارة الموارد البشرية الفاعلة، بدءًا من عمليات التوظيف الاستراتيجي التي تركز على جذب المواهب المناسبة، مرورًا ببرامج التدريب والتطوير المستمر التي تضمن مواكبة المهارات لأحدث التطورات، ووصولاً إلى نظم التحفيز والإثراء الوظيفي التي تحافظ على حماس الموظفين وإنتاجيتهم. كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تشكيل سلوكيات الأفراد وقيمهم المشتركة، حيث أن البيئة الداعمة والمحفزة تخلق ولأداء تنظيمياً وتقلل من معدلات دوران العمالة.

تواجه إدارة الموارد البشرية اليوم تحديًا كبيرًا في ظل التحولات السريعة في سوق العمل، مثل صعود الاقتصاد المؤقت، وتنامي العمل عن بُعد، وتغير توقعات الأجيال الجديدة من القوى العاملة. هذا يتطلب تبني منهجيات مرنة في إدارة المواهب، مع التركيز على التعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الناشئة. كما أن التنوع والشمول أصبحا من الركائز الأساسية لبناء فرق عمل مبتكرة وقادرة على فهم احتياجات الأسواق المتنوعة.

تكمّن عبقرية إدارة الموارد البشرية الناجحة في قدرتها على الموازنة بين مصالح المؤسسة وطموحات الأفراد، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري يولد عوائد مضاعفة تنعكس على الإنتاجية والابتكار والولاء التنظيمي. في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة، تظل المؤسسات التي تدرك قيمة مواردها البشرية وتستثمر فيها بشكل استراتيجي هي الأكثر قدرة على الصمود والازدهار في الأجل الطويل. وترتكز على:

- المهارات والخبرات المتوفرة.
- الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة.
- مستوى التحفيز والرضا الوظيفي.

ب. الهيكل التنظيمي

يُمثل الهيكل التنظيمي الهيكل العظمي للمؤسسة الذي يحدد طبيعة العلاقات بين مكوناتها المختلفة، حيث يُشكل الإطار الحاكم لتوزيع السلطات وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين الأفراد والإدارات. هذا النظام الدقيق ليس مجرد خريطة هرمية للمناصب، بل هو أداة استراتيجية حيوية تُترجم رؤية المؤسسة إلى واقع عملي من خلال تنظيم سلس للعمليات وضبط آليات العمل. تتنوع أشكال الهياكل التنظيمية بين التقليدية والحديثة، فنجد الهيكل الوظيفي الذي يركز على التخصص المهني، والهيكل

القطاعي القائم على تقسيم العمل حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية، والهيكل المصفوفي الذي يجمع بين خصائص الهيكلين السابقين. كما ظهرت مؤخراً هياكل شبكية وحديثة أكثر مرونة لتتلاءم مع طبيعة العصر الرقمي. يُعتبر اختيار النموذج الأمثل تحدياً إدارياً يتطلب الموازنة بين عدة عوامل كحجم المؤسسة، وطبيعة النشاط، ودرجة التعقيد في العمليات، ومتطلبات السوق المتغيرة.

• تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي الفعال في كونه يُسهّل عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد واضح لخطوط السلطة والمسائلة، كما يُقلل من التداخل في الصلاحيات ويحد من ازدواجية الجهود. كما يلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، ويسهم في تحقيق التكامل بين وحدات العمل المتنوعة. في ظل التحديات المعاصرة، أصبحت المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات من أهم سمات الهياكل التنظيمية الناجحة، حيث لم تعد النماذج الجامدة الصارمة قادرة على مواكبة متطلبات الأسواق المتسارعة. تواجه الهياكل التنظيمية التقليدية اليوم ضغوطاً كبيرة للتكيف مع مستجدات العصر، مثل صعود العمل عن بُعد، وزيادة الاعتماد على الفرق الافتراضية، وتنامي أهمية الابتكار السريع. هذا التحول يتطلب إعادة نظر في المفاهيم الكلاسيكية للهيكل التنظيمي، مع زيادة التركيز على الشبكية والتشاركية في العمل بدلاً من التدرج الهرمي الصارم. تُدرك المؤسسات الرائدة أن الهيكل التنظيمي ليس كياناً ثابتاً، بل هو نظام ديناميكي يجب أن يتطور باستمرار لمواكبة التحولات الاستراتيجية والتكنولوجية، مما يجعله أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والاستدامة في بيئة الأعمال، الذي يركز على:

- درجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- كفاءة قنوات التواصل بين الإدارات.

ج. الموارد المادية والتكنولوجية:

تشكل الموارد المادية والتكنولوجية العصب الحيوي للمؤسسات الحديثة، حيث تمثل البنية التحتية الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء وظائفها بكفاءة. تتضمن الموارد المادية العناصر المحسوسة مثل المباني والمعدات والآلات والمواد الخام، والتي تشكل الأساس المادي للعمليات الإنتاجية والخدمية. أما الموارد التكنولوجية فتشمل الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتخصصة وشبكات الاتصال التي أصبحت ضرورة

حتمية في العصر الرقمي. تكتسب هذه الموارد أهمية استثنائية في ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث تحولت من مجرد أدوات دعم إلى عوامل حاسمة في خلق الميزة التنافسية. تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا في إدارة هذه الموارد بسبب التسارع التكنولوجي المتزايد وضرورة الموازنة بين التكاليف والفوائد، حيث يتطلب الأمر استثمارات ضخمة للتحديث المستمر مع ضمان تحقيق عوائد مجزية. كما أن تكامل هذه الموارد مع العناصر الأخرى للمحيط الداخلي مثل الموارد البشرية والهيكل التنظيمي أصبح عاملاً محوريًا في نجاح المؤسسات. في هذا السياق، تبرز أهمية تبني استراتيجيات ذكية لإدارة دورة حياة التكنولوجيا، وبناء بنية تحتية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات السريعة، مع التركيز بشكل خاص على أمن المعلومات وحماية البيانات التي أصبحت من أهم أولويات العصر الرقمي. تتمثل في :

- البنية التحتية والتجهيزات.
- أنظمة المعلومات والبرامج المستخدمة.
- القدرة على الابتكار والتكيف التكنولوجي.

د. العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية العمود الفقري الذي تقوم عليه كفاءة المؤسسة وأداؤها، فهي تمثل مجموعة الإجراءات والآليات المنظمة التي تحول الموارد إلى منتجات وخدمات ذات قيمة. تبدأ هذه العمليات من إدارة سلسلة التوريد ومراقبة الجودة، مروراً بخطوط الإنتاج وأنظمة التشغيل، ووصولاً إلى التوزيع وخدمات ما بعد البيع. في العصر الرقمي الحالي، لم تعد هذه العمليات تقتصر على الجانب المادي، بل امتدت ليشمل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي الذي أضاف أبعاداً جديدة من الكفاءة والدقة. تواجه المؤسسات اليوم تحديًا كبيرًا في مواكبة التطورات السريعة للعمليات الداخلية، حيث يتطلب الأمر تبني منهجيات مرنة مثل الإنتاج الرشيق وإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على الاستدامة والابتكار المستمر. تكمن أهمية التحسين المستمر للعمليات الداخلية في قدرته على خفض التكاليف ورفع الجودة وتحسين تجربة العميل، مما يجعله أحد أهم العوامل التي تحدد القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق العالمي سريع التغير. تركز على:

- كفاءة سلسلة التوريد والإنتاج.
- جودة المنتجات أو الخدمات.
- إدارة التكاليف والموارد المالية.

3.3. العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط الداخلي

تتميز هذه العلاقة بعدة خصائص:

أ. علاقة تبادلية:

تتميز العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي بطابع تبادلي ديناميكي، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل متكامل ومستمر. فمن ناحية، تقوم المؤسسة بتشكيل محيطها الداخلي من خلال سياسات التوظيف، استثمارات التكنولوجيا، وتصميم الهياكل التنظيمية، مما يخلق بيئة عمل فريدة تنعكس على أداء الموظفين وكفاءة العمليات. ومن ناحية أخرى، يؤثر هذا المحيط الداخلي بدوره على قدرات المؤسسة ونتائجها، حيث أن كفاءة الموارد البشرية وجودة الأنظمة التكنولوجية ومرونة الهياكل التنظيمية تحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. هذه العلاقة التكاملية تشبه النظام البيئي المتوازن، حيث يتغذى كل عنصر من الآخر، فكلما استثمرت المؤسسة في تطوير محيطها الداخلي، كلما حصدت نتائج أفضل في الإنتاجية والابتكار، والعكس صحيح. هذه الديناميكية المستمرة تتطلب من الإدارة تبني رؤية شمولية تدرك أن أي تحسين في أحد عناصر المحيط الداخلي سينعكس إيجاباً على كافة جوانب المؤسسة، مما يجعل هذه العلاقة التبادلية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة على المدى الطويل.

تؤثر قرارات الإدارة (كالتوظيف أو الاستثمار في التكنولوجيا) على كفاءة المحيط الداخلي، تُحدد جودة الموارد الداخلية (ككفاءة العمالة) قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ب. ديناميكية التكيف:

تتجلى ديناميكية التكيف بين المؤسسة ومحيطها الداخلي في تلك العلاقة الحية التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة لمتغيرات العصر. فالمؤسسة الناجحة لا تتعامل مع محيطها الداخلي ككيان ثابت، بل كنسق متطور يتكيف باستمرار مع التحولات التكنولوجية والسوقية. نرى هذه الديناميكية جليةً عندما تعيد المؤسسة هيكله عملياتها الداخلية لاستيعاب التقنيات الناشئة، أو عندما تُعدل سياساتها الوظيفية لتلائم توقعات جيل جديد من الموظفين. في المقابل، يستجيب المحيط الداخلي بدوره لهذه التعديلات، حيث تظهر كفاءات جديدة بين الموظفين، وتبرز حلول مبتكرة في الأنظمة التكنولوجية، وتتطور الثقافة التنظيمية لتواكب التوجهات الاستراتيجية. هذه الحلقة التفاعلية من التكيف المتبادل تخلق حالة من التطور المستمر، حيث تدفع المؤسسة بمحيطها الداخلي نحو الأفضل، بينما يُمكنها هذا المحيط المتجدد

من مواجهة التحديات المعاصرة. إن سر النجاح في هذا السياق يكمن في تبني عقلية التكيف السريع التي ترفض الجمود وتستشرف المستقبل، مما يحول المؤسسة ومحيطها الداخلي إلى كيان حيوي قادر على التجدد الذاتي والازدهار في بيئات الأعمال المتقلبة. من خلال:

- تتعدل الهياكل التنظيمية والعمليات باستمرار لمواكبة التحديات (مثل التحول الرقمي).
- مثال: تبني أنظمة ذكاء اصطناعي يتطلب تطوير مهارات الموظفين وإعادة هندسة العمليات.

ج. التأثير في الميزة التنافسية:

يُشكّل التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الداخلي حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث تتحول الموارد الداخلية إلى عوامل تميّز يصعب على المنافسين محاكاتها. فالاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري المبدع، والبنية التكنولوجية المتطورة، والعمليات المحكمة، والهياكل التنظيمية المرنة، يخلق توليفة فريدة تمنح المؤسسة تفوقاً نوعياً في السوق. هذه العلاقة التكاملية تظهر جلياً عندما تتحول الثقافة التنظيمية المحفزة إلى بيئة خصبة للابتكار، أو عندما تترجم الأنظمة الذكية البيانات إلى قرارات استباقية، أو حينما تُمكن الهياكل المسطحة من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. الأهم أن هذه الميزات لا تنبع من عنصر منفرد، بل من التفاعل العضوي بين جميع مكونات المحيط الداخلي الذي تبنيه المؤسسة بوعي، مما يخلق حاجزاً تنافسياً يتجاوز مجرد التميز التشغيلي ليشمل القدرة على إعادة تعريف قواعد المنافسة في القطاع. من خلال:

- المحيط الداخلي الفعال (كفريق عمل مبدع أو تقنيات متطورة) يُترجم إلى تفوّق في السوق.
- الفشل في إدارة هذا المحيط (كضعف التواصل بين الإدارات) قد يؤدي إلى تراجع الأداء.

د. دور القيادة:

تمثل القيادة الفاعلة حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة، حيث لا تقتصر على التوجيه والتحكم، بل تمتد إلى خلق بيئة محفزة ومثمرة تسهم في تنمية الأفراد والمؤسسة ككل. تلعب القيادة الناجحة دوراً محورياً في إخصاب المؤسسة من خلال تعزيز قيم الابتكار والتعاون، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. فعندما يتمتع القائد برؤية واضحة وقدرة على تحفيز الفريق، يصبح المحيط الداخلي للمؤسسة بيئة ديناميكية تشجع على الإبداع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أن القيادة المؤثرة تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية، مما يعزز الانتماء والولاء الوظيفي لدى الموظفين. من خلال التواصل الفعال وتفويض الصلاحيات، يتم تمكين الأفراد ورفع كفاءتهم، مما ينعكس على جودة المخرجات وتميز المؤسسة في محيطها التنافسي. وبالتالي، تصبح القيادة عاملاً حاسماً في تحويل التحديات إلى فرص، وضمان استدامة النمو المؤسسي وتطوره. من خلال:

- الإدارة الناجحة تُحقق التوازن بين موارد المؤسسة واحتياجاتها الاستراتيجية.
- مثال: سياسات التدريب المستمر تُعزز الموارد البشرية، مما ينعكس على جودة الإنتاج.

اذن يُشكّل المحيط الداخلي للمؤسسة **العمود الفقري** لقدرتها على البقاء والنمو، حيث تحدد كفاءة إدارته مدى نجاح المؤسسة في:

- الاستجابة لمتطلبات المحيط الخارجي.
- تحقيق التكامل بين الموارد والاستراتيجيات.
- تحويل التحديات الداخلية إلى فرص ابتكارية.
- وبالتالي، فإن التحليل الشامل لهذا المحيط والعلاقة التفاعلية معه يُعد أساساً لبناء مؤسسات مرنة وقادرة على المنافسة في بيئات الأعمال المتغيرة.

4. المؤسسة والمحيط الخارجي

تُعد المؤسسة كيانًا حيويًا يعمل ضمن محيط خارجي ديناميكي ومعقد، يتفاعل معه بشكل مستمر ويؤثر فيه ويتأثر به. فالمحيط الخارجي يمثل الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، ويشمل جميع العوامل والقوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية التي تحدد فرص النمو والتحديات التي تواجهها.

يتسم هذا المحيط بالتغير المستمر، مما يتطلب من المؤسسة المرونة والقدرة على التكيف لضمان الاستمرارية والتنافسية. فالعولمة، التطور التكنولوجي السريع، التغيرات في أنماط الاستهلاك، والتقلبات الاقتصادية والسياسية، كلها عوامل تجعل البيئة الخارجية مليئة بالفرص والمخاطر. لذا، يصبح فهم هذا المحيط وتحليل اتجاهاته ضرورة استراتيجية تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مستنيرة، وبناء علاقات إيجابية مع العملاء والموردين والمنافسين، وتحقيق التوازن بين متطلبات السوق والأهداف التنظيمية.

1.4. تعريف المحيط الخارجي

المحيط الخارجي للمؤسسة هو الإطار الشامل الذي توجد فيه، ويضم جميع العوامل والقوى الخارجية - المباشرة وغير المباشرة - التي تؤثر في نشاطها وأدائها، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، قانونية، سياسية، أو بيئية. وهو بيئة ديناميكية تتفاعل معها المؤسسة، لكنها لا تستطيع التحكم فيها، بل يجب عليها مراقبتها باستمرار والتكيف مع متغيراتها لضمان بقائها ونموها.

من خصائص المحيط الخارجي:

1. **التعقيد والتداخل:** تتفاعل العوامل المختلفة (مثل القوانين الجديدة، التطور التكنولوجي، أو تغير أذواق المستهلكين) بطرق معقدة.
2. **التغير المستمر:** يتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار، مما يتطلب مرونة في الاستجابة.
3. **التأثير المتبادل:** تؤثر المؤسسة في محيطها (مثل عبر الابتكارات أو المسؤولية الاجتماعية)، وتتأثر به.
4. **تعدد المستويات:** يشمل البيئة الكلية (العامة) والجزئية (المباشرة).

2.4. مكونات المحيط الخارجي:

1.2.4. المحيط الاجتماعي والثقافي

يتعلق بالقيم، العادات، التقاليد، والاتجاهات السائدة في المجتمع. يشمل عوامل مثل التركيبة السكانية، أنماط الاستهلاك، مستوى التعليم، والوعي البيئي. يجب على المؤسسات فهم هذه العوامل لتطوير منتجات تلبي احتياجات العملاء وتتوافق مع توقعاتهم الثقافية. مثلاً، اتجاه المجتمع نحو الصحة والاستدامة قد يدفع المؤسسات إلى تقديم منتجات صديقة للبيئة.

2.2.4. المحيط التكنولوجي

يشمل التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تغير طريقة عمل المؤسسات، مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والتحول الرقمي. يساهم التقدم التكنولوجي في تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، وفتح أسواق جديدة، لكنه قد يشكل تهديداً للمؤسسات التي لا تتكيف معه. على سبيل المثال، الشركات التي تعتمد على التكنولوجيا القديمة قد تفقد قدرتها التنافسية أمام منافسيها المبتكرين.

3.2.4. المحيط السياسي والقانوني

يشمل السياسات الحكومية، القوانين، واللوائح التي تؤثر على النشاط الاقتصادي، مثل قوانين الضرائب، التشريعات العمالية، والأنظمة التجارية. التغييرات السياسية (مثل الانتخابات أو النزاعات) قد تؤدي إلى تغيير في السياسات الاقتصادية، مما يؤثر على بيئة الأعمال. على سبيل المثال، فرض قيود على الاستيراد قد يزيد من تكاليف الإنتاج، بينما الحوافز الضريبية قد تشجع على الاستثمار.

4.2.4. المحيط البيئي

يتعلق بالموارد الطبيعية والتغيرات المناخية التي تؤثر على نشاط المؤسسات، مثل ندرة المواد الخام، التلوث، والكوارث الطبيعية. تزداد أهمية هذا المحيط مع توجه العالم نحو الاستدامة، حيث تضطر المؤسسات إلى تبني ممارسات صديقة للبيئة لتلبية متطلبات العملاء وتجنب العقوبات القانونية. مثلاً، الشركات التي تعتمد على الطاقة المتجددة تحقق توفيراً في التكاليف على المدى الطويل.

5.2.4. المحيط التنافسي (الجزئي)

يشمل المنافسين المباشرين وغير المباشرين، العملاء، الموردين، والوافدين الجدد إلى السوق. تحليل هذا المحيط يساعد المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف لديها مقارنة بمنافسيها، وفهم احتياجات العملاء، وبناء استراتيجيات فعالة. على سبيل المثال، ظهور منتج جديد بمواصفات أفضل قد يهدد حصة المؤسسة السوقية.

3.4. علاقة التأثير بين المحيط الخارجي والمؤسسة

1.3.4. تأثير المحيط الاقتصادي على المؤسسة

يتحكم الوضع الاقتصادي في قدرة المؤسسة على النمو والاستمرار. ففي فترات الانكماش الاقتصادي، تواجه المؤسسات ضغطاً على هوامش الربح بسبب انخفاض الطلب وارتفاع التكاليف. أما في فترات الازدهار، فإن زيادة القوة الشرائية تفتح فرصاً للتوسع. على سبيل المثال، ارتفاع أسعار الفائدة يزيد من تكلفة التمويل، مما قد يحد من خطط التوسع الاستثماري للمؤسسة.

2.3.4. تأثير المحيط الاجتماعي على المؤسسة

تتشكل استراتيجيات المؤسسات وفقاً للقيم والاتجاهات الاجتماعية السائدة. فالتغيرات الديموغرافية مثل شيخوخة السكان أو تغير أنماط الاستهلاك تتطلب تعديلاً في خطط الإنتاج والتسويق. مثلاً، توجه المستهلكين نحو المنتجات الصحية دفع العديد من شركات الأغذية إلى إعادة صياغة منتجاتها لتكون أكثر صحية.

3.3.4. تأثير المحيط التكنولوجي على المؤسسة

أصبح التطور التكنولوجي عاملاً حاسماً في القدرة التنافسية. المؤسسات التي تتبنى أحدث التقنيات تحقق كفاءة تشغيلية أفضل وتتفوق على المنافسين. على الجانب الآخر، المؤسسات التي تتأخر في التكيف مع التغييرات التكنولوجية تواجه خطر التهميش. مثال على ذلك كيف غيرت التجارة الإلكترونية بشكل جذري استراتيجيات التسويق والمبيعات.

4.3.4. تأثير المحيط السياسي والقانوني على المؤسسة

تشكل البيئة السياسية والقانونية إطاراً إجبارياً تعمل ضمنه المؤسسات. التغييرات في السياسات الضريبية أو القوانين العمالية قد تزيد من أعباء التشغيل أو تقدم حوافز للنمو. مثلاً، تشديد القوانين البيئية قد يضطر المصانع إلى استثمارات كبيرة في تكنولوجيا نظيفة، بينما قد تقدم الحكومات إعفاءات ضريبية للشركات الناشئة في قطاعات معينة.

5.3.4. تأثير المحيط البيئي على المؤسسة

تزداد أهمية العوامل البيئية في قرارات المؤسسات مع تنامي الوعي البيئي. ندرة الموارد الطبيعية وتغير المناخ يفرضان تغييرات في سلاسل التوريد واستراتيجيات الإنتاج. الشركات التي تتبنى مبادرات الاستدامة تحسن صورتها الذهنية وتقلل من مخاطر العقوبات القانونية. مثال واضح هو تحول شركات السيارات الكبرى نحو إنتاج المركبات الكهربائية استجابة لمتطلبات الحد من الانبعاثات.

6.3.4. تأثير المحيط التنافسي على المؤسسة

تتشكل استراتيجيات المؤسسات بشكل كبير بناءً على تحركات المنافسين. دخول لاعبين جدد إلى السوق أو تقديم منتجات مبتكرة من قبل المنافسين يفرض على المؤسسة تطوير منتجاتها وتحسين جودتها. على سبيل المثال، نجاح أحد المنافسين في تقديم خدمة عملاء مميزة قد يدفع المؤسسة إلى تحسين تجربة العملاء لديها للحفاظ على حصتها السوقية.

تظهر هذه العلاقات التفاعلية أن المؤسسة ليست كياناً معزولاً، بل هي جزء من نظام بيئي معقد. الفهم العميق لهذه العلاقات يُمكن المؤسسات من:

- استباق التحديات قبل حدوثها.
- الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة.
- بناء استراتيجيات مرنة قابلة للتكيف.
- تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

5. تصنيفات المؤسسة وانواعها

تُشكّل المؤسسات الاقتصادية نواة النشاط الاقتصادي في أي مجتمع، حيث تتنوع في أشكالها وأحجامها وطبيعة عملها وفقاً لعدة معايير تصنيفية رئيسية. تختلف هذه التصنيفات بين المعيار التنظيمي الذي يحدد الشكل القانوني للمؤسسة، والمعيار الجغرافي الذي يركز على نطاق انتشارها، ومعيار الحجم الذي يقيسها بعدد العمال وحجم الأعمال، بالإضافة إلى معيار النشاط الاقتصادي الذي يصنفها حسب قطاع عملها. وتساعد هذه التصنيفات في فهم طبيعة المؤسسات واحتياجاتها، وتسهيل عملية التحليل الاقتصادي، ووضع الأطر التنظيمية والسياسات الداعمة التي تتناسب مع كل نوع، كما تمكّن من دراسة أنماط المنافسة في السوق وتحديد آليات النمو والتطوير لكل فئة من المؤسسات، مما يسهم في النهاية في بناء نظام اقتصادي متكامل ومتوازن.

1.5. تصنيفات المؤسسات حسب المعيار القانوني

أ. المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يمتلكها شخصاً واحداً، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها:

- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة ولها أيضاً عدة عيوب نذكر منها:

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال.
- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.
- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.

ب. **الشركات:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، واقتسام ماقد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، ويمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، وشركات الأموال:

-شركات الأشخاص: وهي، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب:

• المزايا:

- * سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.
- * نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- * من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتقانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من اجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.
- * زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

• العيوب:

- * حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- * مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- * وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- * في حلة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

-شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

• المزايا:

* مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم.

* إمكانية الحصول على الروض بشكل أسهل وأسرع.

* حياة المؤسسة أكثر استقرارا.

* إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

• العيوب:

* تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.

* بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهها غير المساهمين.

وهناك أيضا من يقسم المؤسسة الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى:

- مؤسسات خاصة: وتندرج ضمنها: المؤسسات الفردية والشركات.
- المؤسسات العمومية: وتندرج ضمنها المؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

2.5. تصنيفات حسب المعيار الاقتصادي

أ. المؤسسات الصناعية: تنقسم إلى نوعين وتتشترك كلها في خاصية الإنتاج.

- مؤسسات الصناعة التقليدية.
- مؤسسات الصناعة الخفيفة.

ب. المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

ج. المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع، وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

د. المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين... الخ

ي. مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

3.5. تصنيفات المؤسسة حسب المعيار التنظيمي

- أ. المؤسسة الفردية (الملكية الفردية): هي أبسط أشكال المؤسسات الاقتصادية، حيث يمتلكها ويديرها فرد واحد بشكل مستقل. يتمتع المالك بجميع الأرباح لكنه يتحمل كافة المسؤوليات والديون بشكل شخصي وغير محدود. تتميز بسهولة التأسيس وقلة الإجراءات القانونية، لكنها تعاني من محدودية الموارد وصعوبة التوسع. تناسب عادةً المشاريع الصغيرة مثل المحلات التجارية والحرف اليدوية.
- ب. شركة التضامن: تتكون من شريكين أو أكثر (عادةً ما يصل إلى 20 شريكاً) يشاركون المسؤولية والإدارة بشكل متساوٍ. يتميز هذا النوع بسهولة التكوين وقوة العلاقات بين الشركاء، لكن الشركاء يتحملون مسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة بأموالهم الشخصية. تناسب عادةً المكاتب الاستشارية والمحاماة والمشاريع المتوسطة التي تعتمد على الخبرات التكميلية.
- ج. شركة التوصية البسيطة: تجمع بين نوعين من الشركاء: شركاء متضامنون (يديرهم ويتحملون مسؤولية غير محدودة) وشركاء موصون (مساهمون فقط بأموالهم دون إدارة أو مسؤولية تتجاوز استثماراتهم). توفر هذه الهيكلية حماية للمستثمرين مع الحفاظ على خبرة المديرين. تُستخدم غالباً في المشاريع التي تحتاج لاستثمارات كبيرة مع الحفاظ على سيطرة العائلة أو المؤسسين.
- د. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (ذ.م.م): تعتبر من أكثر الأشكال شيوعاً حيث تكون مسؤولية الشركاء محدودة بحصصهم في رأس المال. تتميز بوجود شخصية اعتبارية مستقلة عن المالكين، مع إجراءات تأسيس أكثر تعقيداً من المؤسسات الفردية لكنها توفر حماية قانونية أكبر. تناسب المشاريع المتوسطة والكبيرة في مختلف القطاعات التجارية والصناعية.
- هـ. الشركة المساهمة (المفتوحة أو المغلقة): تتكون من مساهمين متعددين يتم تقسيم رأس المال إلى أسهم قابلة للتداول. تتميز بكبر الحجم وإمكانية جمع استثمارات ضخمة من خلال طرح الأسهم، مع مسؤولية محدودة للمساهمين. تخضع لتنظيمات قانونية صارمة وإفصاحات مالية دقيقة. تناسب المشاريع الكبيرة والشركات الكبرى التي تحتاج لاستثمارات ضخمة مثل الشركات الصناعية الكبرى والبنوك.
- و. التعاونيات: تأسسها مجموعة من الأفراد لتحقيق منافع مشتركة لهم، حيث يكون لكل عضو صوت واحد بغض النظر عن حجم مساهمته. تهدف لخدمة أعضائها أكثر من تحقيق الأرباح، وتوزع الفائض على

الأعضاء حسب تعاملهم مع التعاونية. تنتشر في المجالات الزراعية والاستهلاكية والإسكانية، وتتميز بمبادئ التكافل الاجتماعي والديمقراطية الإدارية.

ز. **فروع الشركات الأجنبية:** هي امتداد لشركة أجنبية في بلد آخر، تعمل تحت نفس الاسم التجاري لكنها تخضع لقوانين البلد المضيف. توفر للشركة الأم دخول أسواق جديدة مع تحمل مخاطر محدودة. تخضع لقيود وضوابط خاصة في معظم الدول لحماية الاقتصاد المحلي، وتلعب دورًا مهمًا في نقل التكنولوجيا والخبرات لكنها قد تثير مخاوف المنافسين المحليين.

4.5. تصنيفات المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الجغرافي

أ. **المؤسسات المحلية (المحلية النطاق):** هي مؤسسات تنشط ضمن حدود منطقة جغرافية محدودة، مثل مدينة أو محافظة واحدة. تخدم هذه المؤسسات مجتمعًا محليًا صغيرًا، وتعتمد على موارد ومواد أولية من نفس المنطقة. تتميز بمعرفتها العميقة باحتياجات السوق المحلي وبناء علاقات قوية مع العملاء، لكنها تواجه تحديات في التوسع والمنافسة مع الشركات الكبرى. من أمثلتها المتاجر الصغيرة والمطاعم العائلية وورش الحرف اليدوية.

ب. **المؤسسات الإقليمية (متعددة المحافظات):** تعمل هذه المؤسسات في عدة مناطق داخل دولة واحدة أو إقليم جغرافي متجانس (مثل دول الخليج أو المغرب العربي). تتميز بقدرتها على التكيف مع الاختلافات الثقافية والتنظيمية داخل الإقليم الواحد، مع الحفاظ على بعض الخصائص المحلية. عادةً ما تكون أكبر حجمًا من المؤسسات المحلية وأكثر تنظيمًا، مثل سلاسل المتاجر الإقليمية وشركات التوزيع التي تغطي عدة مدن.

ج. **المؤسسات الوطنية (القومية):** تنشط في جميع أنحاء دولة واحدة، وتعتبر لاعبًا رئيسيًا في الاقتصاد الوطني. تتمتع بموارد كبيرة وهياكل تنظيمية معقدة، وتخضع للقوانين والسياسات الوطنية. تلعب دورًا مهمًا في تشكيل الاقتصاد المحلي وتوظيف الكفاءات الوطنية. من أمثلتها الشركات الكبرى المملوكة للدولة أو القطاع الخاص التي تعمل في مجالات مثل الطاقة والاتصالات والخدمات المصرفية على مستوى البلاد.

د. **المؤسسات الدولية (المتعددة الجنسيات):** تعمل في عدة دول حول العالم، مع وجود مقر رئيسي في بلد المنشأ وفروع أو شركات تابعة في دول أخرى. تتميز بإستراتيجيات متكاملة للتعامل مع اختلافات الأسواق والثقافات والقوانين. تواجه تحديات معقدة في إدارة العمليات عبر الحدود لكنها

تستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير. من أمثلتها شركات السيارات العالمية وعلامات الأغذية والمشروبات الدولية.

هـ. المؤسسات العابرة للقارات (العالمية): هي المرحلة الأكثر تطوراً في التوسع الجغرافي، حيث تدار عملياتها بشكل متكامل على مستوى العالم دون التركيز على بلد المنشأ. تتبنى استراتيجيات موحدة عالمياً مع مرونة محلية في التطبيق. تتمتع بقدرة فائقة على تحريك الموارد عبر الحدود وتؤثر بشكل كبير في الاقتصاد العالمي. من أمثلتها شركات التكنولوجيا العملاقة وشركات النفط والطاقة العالمية.

و. المؤسسات الافتراضية (بدون حدود جغرافية): نمط حديث من المؤسسات يعتمد بشكل كامل على الأنشطة الرقمية عبر الإنترنت، مما يمكنها من خدمة عملاء في جميع أنحاء العالم دون وجود فعلي في بلدانهم. تتميز بتكاليف تشغيل منخفضة ومرونة عالية، لكنها تواجه تحديات في الثقة والامتثال للقوانين المختلفة. من أمثلتها منصات التعليم الإلكتروني وشركات البرمجيات والتطبيقات الرقمية.

يؤثر التصنيف الجغرافي بشكل مباشر على قرارات المؤسسة الاستثمارية والتسويقية والتنظيمية، حيث تختلف متطلبات وإمكانيات كل نوع حسب نطاق عملياته الجغرافية.

5.5. تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم

يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس مثل حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضاً على حجم رأس المال، وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة

أ. المؤسسات الصغيرة (من 1 إلى 49 موظفاً): تعد المؤسسات الصغيرة النواة الأساسية للاقتصاد المحلي، حيث يعمل بها ما بين 1 إلى 49 موظفاً. تتميز ببساطة عملياتها الإدارية وعلاقات العمل الشخصية بين المالك والعاملين. تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الشخصي أو القروض الصغيرة، وتستهدف الأسواق المحلية المحدودة. تواجه تحديات في الوصول إلى التمويل

والتكنولوجيا، لكنها تتمتع بمرونة عالية في التكيف مع احتياجات السوق المحلي. تشمل أمثلتها محلات البقالة وورش الحرف اليدوية والمطاعم العائلية الصغيرة.

ب. **المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 249 موظفاً):** تضم المؤسسات المتوسطة ما بين 50 إلى 249 عاملاً، وتبدأ بظهور هياكل تنظيمية أكثر تخصصاً. تتميز بقدرتها على المنافسة الإقليمية وبداية استخدام أنظمة إدارية وتكنولوجية أكثر تطوراً. تحتاج إلى تمويل مؤسسي وتستطيع الوصول إلى أسواق أوسع من المؤسسات الصغيرة. تعاني من تحديات تتعلق بزيادة التعقيد الإداري والحاجة إلى كوادر متخصصة. من أمثلتها مصانع الأغذية المتوسطة وشركات المقاولات التي تعمل على مستوى إقليمي.

ج. **المؤسسات الكبيرة (من 250 إلى 999 موظفاً):** تعمل المؤسسات الكبيرة بما يتراوح بين 250 إلى 999 موظفاً، وتتمتع بهياكل تنظيمية معقدة وإدارات متخصصة. تمتلك أنظمة تكنولوجية وإدارية متطورة، وتستهدف أسواقاً وطنية أو إقليمية كبيرة. تواجه تحديات في التنسيق بين الأقسام المختلفة والحفاظ على الكفاءة مع زيادة حجم العمليات. تشمل أمثلتها سلاسل المتاجر الكبرى والشركات الصناعية المتخصصة والبنوك التجارية المتوسطة الحجم.

د. **المؤسسات العملاقة (أكثر من 1000 موظف):** تضم المؤسسات العملاقة أكثر من 1000 موظف، وتعتبر قوى اقتصادية كبرى تعمل على المستوى الوطني أو الدولي. تتميز بهياكل تنظيمية شديدة التعقيد ووجود فروع وشركات تابعة في مواقع متعددة. تمتلك قدرة على التأثير في السياسات الاقتصادية وتطوير تكنولوجيات متقدمة. تواجه تحديات فريدة في إدارة العمليات عبر الحدود والتكيف مع اللوائح الدولية. من أمثلتها شركات النفط الكبرى وشركات السيارات العالمية وعملاقة التكنولوجيا مثل سامسونج ومايكروسوفت.

6. هياكل و تنظيم المؤسسة

يُمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمود الفقري الذي يُنظم علاقات العمل ويُحدد أدوار العاملين ومسؤولياتهم، حيث يعكس الرؤية الاستراتيجية للإدارة ويُترجمها إلى إطار عملي محكم. تُبنى الهياكل التنظيمية وفقاً لمعايير الكفاءة والمرونة، بدءاً من النمط الهرمي التقليدي الذي يضمن وضوح التسلسل القيادي، وصولاً إلى الهياكل المصفوفية والعصرية التي تُحفز العمل التعاوني بين الأقسام. ويُعتبر التصميم السليم للهيكل التنظيمي عاملاً حاسماً في تسهيل تدفق المعلومات، وتمكين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق التكامل بين الوحدات الإدارية المختلفة، مما يُعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات المتسارعة لبيئة الأعمال الحديثة.

1.6. ماهية تنظيم في المؤسسة

يُعد التنظيم في المؤسسة العمود الفقري الذي يُحوّل الخطط والأهداف إلى واقع ملموس، من خلال ترتيب الموارد وتنسيق الجهود ضمن هيكل واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات. فهو ليس مجرد هيكل إداري جامد، بل نظام ديناميكي يربط بين الأفراد والمهام والموارد بطريقة تضمن الكفاءة وتسهل تحقيق الرؤية المشتركة. يُبنى التنظيم الفعال على مبادئ التكامل والتخصص والتوازن، مما يجعل المؤسسة كياناً متناغماً قادراً على التكيف مع التحديات واستغلال الفرص.

1.1.6. تعريف التنظيم

يشير التنظيم إلى العملية الإدارية التي يتم من خلالها تنسيق الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة. يتضمن ذلك تحديد المهام، وتقويض الصلاحيات، وإنشاء إجراءات عمل واضحة، وضمان التكامل بين مختلف الوحدات الإدارية. يُعتبر التنظيم الفعال أساساً لتحقيق التنسيق بين الفرق، وتمكين الموظفين من فهم أدوارهم بوضوح، وتعزيز المساءلة. كما يساهم في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يدعم استدامة المؤسسة ونموها في بيئة تنافسية ديناميكية.

➤ التعريف الأول: عرفه هنري فايول * Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

➤ التعريف الثاني: مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية .

➤ التعريف الثالث: عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

من خلال التعارف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعية من طرف الخطة.

2.1.6. خصائص التنظيم

- أ. **التخصص وتقسيم العمل:** يُعد التخصص من الركائز الأساسية للتنظيم الفعال، حيث يتم تقسيم المهام والأنشطة وفقاً للمهارات والخبرات، مما يُحسن الكفاءة والإنتاجية. يُقلل هذا التقسيم من إهدار الموارد ويُسهل في تحقيق الجودة العالية، حيث يُركز كل فرد أو قسم على مجال تخصصه الدقيق.
- ب. **التسلسل الهرمي والسلطة:** يُحدد التنظيم التسلسل القيادي داخل المؤسسة، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين التنفيذيين. يُوضح خطوط السلطة والمسؤولية، مما يُسهل عملية اتخاذ القرارات ويُقلل من الصراعات حول الصلاحيات.
- ج. **التنسيق والتكامل:** يضمن التنظيم الجيد التنسيق بين الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. يتم ذلك عبر اجتماعات دورية، أنظمة اتصال فعالة، وأدوات تخطيط مشتركة، مما يُجنب المؤسسة التكرار أو التناقض في المهام.
- د. **المرونة والتكيف:** يُساعد التنظيم المرن المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات الداخلية أو الخارجية، مثل تغيرات السوق أو التطورات التكنولوجية. يتمثل ذلك في هياكل قابلة للتعديل وسياسات تُشجع الابتكار.
- هـ. **الوضوح والشفافية:** يُحدد التنظيم الجيد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يُقلل من الغموض ويُعزز المساءلة. كما يُسهل تقييم الأداء الفردي والجماعي، ويدعم ثقافة العدالة داخل المؤسسة.

3.1.6. أنواع التنظيم :

- التنظيم الرسمي: ينشأ في حالة اتفاق شخصين أو أكثر على التعاون نحو تحقيق هدف مشترك من خلل ممارسة أو تنفيذ عدد من الأنشطة في كيان رسمي مشروع ومعلن في ضوء الخطط والسياسات والإجراءات والأدوار وغيرها من الوظائف الإدارية الأخرى.
- التنظيم غير الرسمي : يتحدد هذا النوع من التنظيم في ضوء اعتبارات شخصية خاصة بالأفراد وهي غير محددة بضوابط رسمية ، إنما تحددها طبيعة التعايش المجتمعي والعادات والتقاليد الموروثة واحتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.

2.6. مبادئ التنظيم و نظرياته

سوف نتطرق الى:

1.2.6. مبادئ التنظيم

- مبدأ وحدة الهدف: عند تحديد المؤسسة لهدف معين تتبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام للمؤسسة.
- مبدأ تقسيم العمل: يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد أ عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل، ومن أهم مزايا هذا المبدأ ما يلي:
 - تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للمؤسسة.
 - رفع مستوى الأداء في العمل نظراً لما يحققه التخصص من إجادة وإتقان له واكتساب خبرة ودراية.
 - منع وجود عمالة زائدة لأن كل فرد لا بد أن يكون له عمله الذي يتخصص فيه ويكرس كل وقته لإنجازه.
- مبدأ السلطة: تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالإهتمام بعمل أو الامتناع عنه، فهي تعطي للمسير الحق في

التصرف واتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي بمقتضاها.

يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى المرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين أنواع من السلطات كالآتي:

– السلطة التنفيذية: هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوسين ومهامها تنحصر في:

• إصدار الأوامر للمرؤوسين.

• الحق في عقاب ومكافأة المرؤوسين.

– السلطة الاستشارية: وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصائح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

➤ مبدأ المسؤولية: حسب هذا المبدأ فالمدير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

➤ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطائه السلطة اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

2.2.6. نظريات التنظيم

النظرية الكلاسيكية (النظرية التقليدية): من أقدم النظريات في الفكر التنظيمي، حيث إنها قد بدأت في أوائل القرن العشرين (عام 1912) تقريباً ولأهمية هذه النظرية في الحياة العملية فإنها لا تزال من أكثر النظريات شيوعاً واستخداماً حتى اليوم. وتعتمد هذه النظرية بإيجاز على بعض المحاور مثل: تقسيم العمل، حدود ومجال الإشراف، تصميم الهيكل الإداري أو هرمية الإدارة... إلخ..

النظرية السلوكية: وجه رواد هذه المدرسة في التنظيم انتقادات كثيرة لأصحاب النظرية الكلاسيكية لعل من أهم هذه الانتقادات: إن كثرة القوانين واللوائح والإجراءات الرقابية تؤدي إلى ضجر وسخط العاملين ومن ثم ظهور وتكوين تنظيمات غير رسمية مضادة، يكون تأثيرها على الأفراد كبيراً بشكل يعوق تحقيق الأهداف الرسمية التي يسعى إلى تحقيقها التنظيم الإداري بالمنظمة، بالإضافة إلى ما قد يترتب على ذلك من حالات قلق وفوضى لدى العاملين.

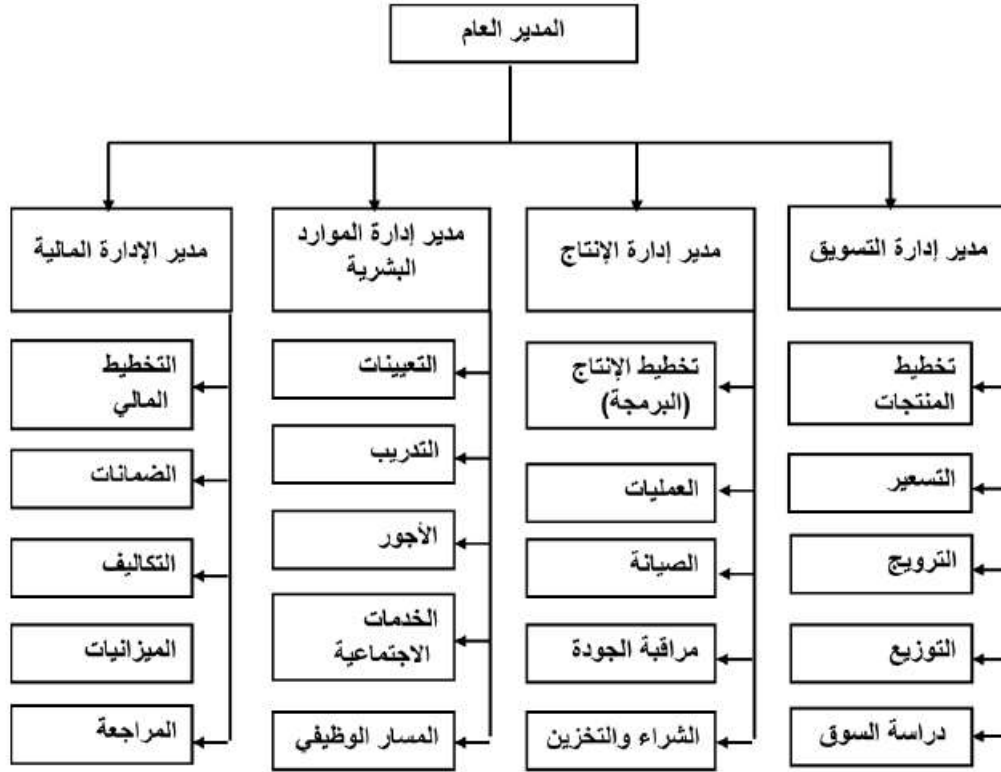
نظرية النظم: ينظر أصحاب هذه النظرية إلى التنظيم على أنه بناء متكامل، أو نظام يتألف من مجموعة من الأجزاء التي تعتمد على بعضها البعض لتكون منظمة متكاملة، ويعرف هذا الفكر التنظيمي بمدخل أو نظرية النظم.

3.6. هياكل التنظيم

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية توزيع المهام والسلطات داخل المؤسسة، وتنسيق العلاقات بين الأفراد والإدارات المختلفة. يعكس هذا الهيكل التسلسل الهرمي للسلطة، وخطوط الاتصال الرسمية، وآليات اتخاذ القرار، مما يضمن كفاءة تدفق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن يتخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال، مثل الهيكل الوظيفي الذي يركز على التخصص، أو الهيكل القطاعي الذي يراعي المنتجات أو المناطق الجغرافية، أو الهيكل المصفوفي الذي يجمع بينهما. يُعد تصميم الهيكل التنظيمي المناسب أمراً حيوياً لتعزيز التعاون، وتجنب ازدواجية المهام، وتحسين الاستجابة لمتطلبات السوق. وينقسم إلى:

أ. **الهيكل الوظيفي:** يُعتبر من أكثر الهياكل شيوعاً، حيث يتم تنظيم المؤسسة حسب التخصصات الوظيفية مثل المالية والتسويق والموارد البشرية والإنتاج. يتميز بكفاءته العالية في استخدام الموارد المتخصصة، حيث يعمل كل موظف في مجال تخصصه الدقيق. لكنه قد يؤدي إلى عزلة الأقسام عن بعضها وصعوبة التنسيق بينها، كما قد يبطئ عملية اتخاذ القرارات بسبب التسلسل الهرمي الطويل.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي

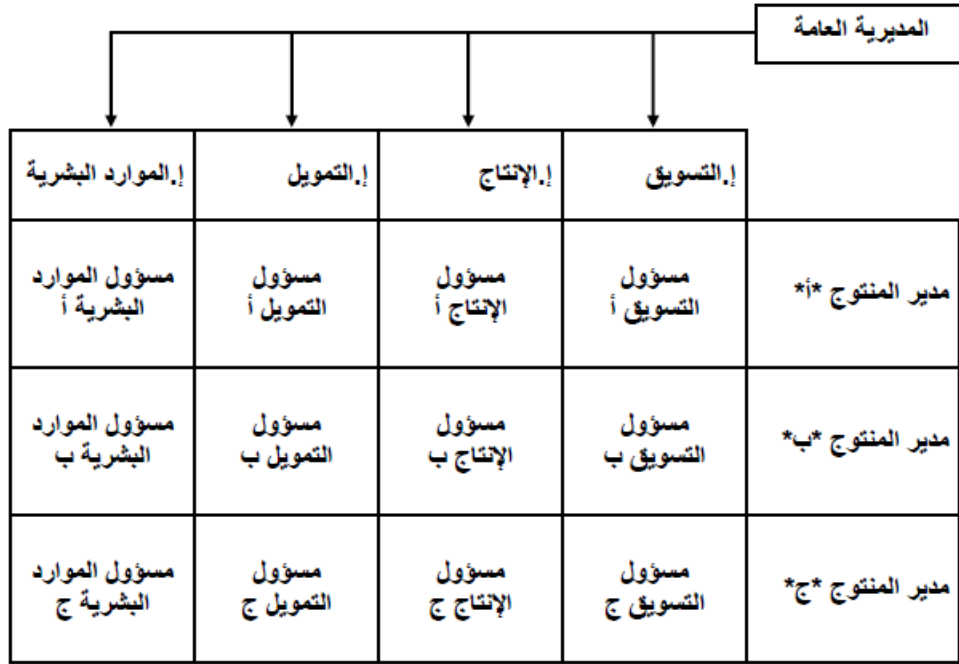


المصدر: (فرحات غول، 2008)

ب. **الهيكل القطاعي/التقسيمي**: يقسم المؤسسة إلى وحدات أو أقسام مستقلة حسب المنتجات أو المناطق الجغرافية أو أنواع العملاء. كل قسم يعمل كوحدة شبه مستقلة بموارده الخاصة. هذا الهيكل مناسب للشركات الكبيرة المتنوعة المنتجات أو المنتشرة جغرافياً، حيث يسهل التركيز على احتياجات كل قطاع. لكنه قد يؤدي إلى ازدواجية الموارد وارتفاع التكاليف.

ج. **الهيكل المصفوفي**: يجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل القطاعي، حيث يتبع الموظفون لمدير وظيفي ومدير مشروع في نفس الوقت. هذا الهيكل مرن ويشجع التعاون بين التخصصات المختلفة، ويناسب المؤسسات التي تعمل بمشاريع متعددة. لكنه قد يسبب ارتباكاً للموظفين بسبب تعدد المسؤولين، وقد يؤدي إلى صراعات في السلطة.

الشكل رقم 04: هيكل المصفوفي



المصدر: (فرحات غول، 2008)

د. **الهيكل الأفقي/المسطح** : يقلل من مستويات الإدارة الهرمية، مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات ويشجع التواصل المباشر بين الموظفين والإدارة العليا. يناسب الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة التي تحتاج إلى مرونة. لكنه قد يصبح غير عملي مع نمو المؤسسة، وقد يسبب إرباكاً في تحديد المسؤوليات.

هـ. **الهيكل الشبكي** : يعتمد على شبكة من العلاقات الداخلية والخارجية، حيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية وتتعاقد مع جهات خارجية للأنشطة الأخرى. يوفر مرونة عالية ويقلل التكاليف الثابتة، لكنه يحتاج إلى إدارة دقيقة للشركاء الخارجيين وقد يقلل من السيطرة على بعض العمليات.

و. **الهيكل الافتراضي** : يعتمد على فرق عمل موزعة جغرافياً تعمل عبر الإنترنت والتقنيات الرقمية.

مثالي للشركات التي تعتمد على المعرفة والعمل الرقمي، حيث يوفر تكاليف المقارنات ويمكنه جذب المواهب من أي مكان. لكنه يحتاج إلى أدوات اتصال فعالة وقد يصعب بناء ثقافة مؤسسية قوية.

ز. **الهيكل الدائري** : تربط الوحدات الإدارية في دوائر متحدة المركز، حيث تكون القيادة في المركز والوحدات الأخرى في حلقات حولها. يشجع العمل الجماعي ويقلل من الحواجز بين الإدارة والموظفين، لكنه قد يكون غير واضح في تحديد المسؤوليات والسلطات.

7. وظائف المؤسسة ومواردها

تمثل المؤسسات وحدات اقتصادية متكاملة تعتمد على تفاعل مجموعة من الوظائف المتخصصة وموارد متنوعة لتحقيق أهدافها. تتكون الوظائف الأساسية للمؤسسة من الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، والبحث والتطوير، حيث تعمل هذه الوظائف بشكل متكامل وتكاملي لضمان استمرارية العمليات وبلوغ الأهداف الاستراتيجية. أما الموارد فتشمل الموارد المادية (الآلات والمباني)، المالية (رأس المال والاستثمارات)، البشرية (الكفاءات والمهارات)، والمعرفية (المعلومات والتكنولوجيا). تختلف أولويات هذه الوظائف وتركيبها حسب طبيعة المؤسسة وحجمها وقطاع عملها، إلا أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التنسيق الفعال بين وظائفها المختلفة والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة.

1.7. وظيفة الإنتاج

يعد الإنتاج بشقيه المادي والخدمي أساس و محور النشاط الإنساني الفردي والجماعي، ونظراً لأهمية هذا العنصر "الإنتاج" في حياة الفرد والجماعة وكذلك في استمرار نمو اقتصاديات الدول وتقدم المجتمعات اهتم الإنسان فرداً و جماعة بتنظيم وإدارة موارده المحدودة في وحدات إنتاجية مختلفة الأحجام المهمات للحصول على الإنتاج المطلوب لإشباع حاجاته المتنامية، و مع تعدد وتشابك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت الحاجة لمزيد من الجهود لتنظيم وإدارة الموارد وكذلك عمل الوحدات الإنتاجية المختلفة للحصول على الإنتاج بكفاءة اقتصادية عالية.

و بهذا أصبح نشاط الإنتاج الأساس الذي تقوم عليه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤشر الذي يستخدم لقياس التقدم والرقى للمجتمع، و ازداد الاهتمام بهذا القطاع حتى أصبح مجال البحث ودراسة للمهندسين الاقتصاديين والإداريين وكل بدلوه في هذا المجال لزيادة الكفاءة فيه. ومن المعروف أن لوظيفة الإنتاج علاقة وطيدة بوظيفة التخزين نظراً لتأثر مستوى المخزون بالكمية المنتجة والعكس.

وظيفة الإنتاج هي العمود الفقري للمؤسسات الصناعية والخدمية، حيث تشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تحول المواد الخام والمدخلات المختلفة إلى سلع أو خدمات نهائية ذات قيمة مضافة. تهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال التخطيط الدقيق للإنتاج، وإدارة الموارد المادية والبشرية،

وضبط الجودة، مع الحرص على تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد وبأقل التكاليف الممكنة. تشمل وظيفة الإنتاج عناصر رئيسية مثل تخطيط العمليات، وإدارة سلسلة التوريد، ومراقبة الجودة، وصيانة المعدات، والبحث والتطوير، حيث تعمل هذه العناصر بشكل متكامل لتحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة. في العصر الحديث، أصبحت وظيفة الإنتاج تعتمد بشكل متزايد على التقنيات المتطورة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

1.1.7. مفهوم الإنتاج:

يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة ،أو إضافة منفعة جديدة ،بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل ،و بهذا فإن اصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي:

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما المنفعة الشكلية؛
 - عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية؛
 - عمليات التخزين ،حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة) المنفعة الزمنية؛
 - كل صور الإنتاج "غير المادي" التي يطلق عليها اسم الخدمات.
- نخلص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين و هما الجانب السلعي (السلع و الحساب الخدمي) الخدمات. كما يعرفه الأستاذ كساب الإنتاج كذلك على أنه:
- "إعداد و ملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيماوية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي إيجاد منفعة.
- و من الإنتاج التغيير الزمني أي التخزين الاستمرارية في الزمن ،و هو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني أي النقل.
- يتم هذا الإنتاج بموارد عملية آلات و معدات ،و موارد مادية ،بشرية ،وموارد مالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية ،و التخزينية و الطاقة المالية و الطاقة التوزيعية.

2.1.7. أساليب الإنتاج

يوجد نوعان من أساليب الإنتاج : الإنتاج المستمر و الإنتاج المتقطع:

الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، و قد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. و نقصد بالإنتاج النمطي أن له نفس الأبعاد و الخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص. و قد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية. و ينقسم الإنتاج المستمر إلى نوعين:

أولاً: إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، أو كمرحلة بين مجموعة المؤسسات يعمل كل منها دور المنبع و المصب. و الخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

ثانياً إنتاج غير وظيفي ومستمر: هو إنتاج يوجه إلى الاستهلاك مباشرة و يخضع لمحددات الطلب من سعر السلعة، أسعار السلع المنافسة، أذواق المستهلكين، سلوكياتهم ...، مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر؛ وقد يكون نمطياً في مدخلاته.

و المقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل و النوع و التخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين و حسب طلبهم. و ينقسم بدوره إلى قسمين:

أولاً: إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع، نمطياً في مدخلاته، و غير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، و الميزة الخاصة أنها تنتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها العميل.

و الشرط الرئيسي لاستعماله هو تغيير المواصفات من عميل لآخر، و هو شرط موضوعي و ضروري، و قد يكون غير ضروري مثل الآلات التي تنتج إنتاج متقطع فهي آلات غير متخصصة، و السبب في التغيير لا يكمن في المواصفات و إنما عدد الآلات.

و الحل هو تقليل عدد المنتجات أو زيادة عدد الآلات و يمكن أن المؤسسة تعدد منتجاتها و محدودة في المخازن فتبدأ في تغيير الإنتاج، و السبب الموضوعي الوحيد هو تغيير المواصفات و الحل يكمن في إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

ثانياً: إنتاج دفعات متكررة للتخزين: فإذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي) ليس تغيير المواصفات (تحول المؤسسة الإنتاج إلى إنتاج دفعات متكررة للتخزين.

2.7. عناصر الإنتاج الأساسية

- **الأرض (الموارد الطبيعية):** تشمل جميع الموارد الطبيعية المستخدمة في العملية الإنتاجية مثل الأراضي الزراعية، الثروات المعدنية، مصادر المياه، والطاقة. تعتبر الأرض العنصر الأساسي الذي يوفر المواد الخام للإنتاج، وتختلف قيمتها حسب خصوبتها وموقعها وكمية الموارد المتاحة فيها. في العصر الحديث، أصبحت إدارة الموارد الطبيعية تحظى بأهمية كبيرة لضمان الاستدامة البيئية.
- **العمل (القوى البشرية):** يمثل الجهد البشري المادي والفكري المبذول في عملية الإنتاج. يشمل العمالة بمختلف مهاراتها وتخصصاتها، من العمال اليدويين إلى المهندسين والمدراء. تعتمد جودة العمل على مستوى التعليم، التدريب، والخبرة. تعد إدارة الموارد البشرية عنصراً حاسماً في تحسين الإنتاجية والجودة.
- **رأس المال (المواد والآلات):** يشمل جميع الأدوات، المعدات، الآلات، والمباني المستخدمة في العملية الإنتاجية. ينقسم إلى رأس مال ثابت (الآلات والمباني) ورأس مال متداول (المواد الخام). يتطلب رأس المال استثمارات مالية كبيرة ويخضع للاستهلاك مع مرور الوقت. التحديث المستمر لرأس المال ضروري لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- **المنظمة (الإدارة):** هي العنصر المسؤول عن تنسيق وتنظيم العناصر الأخرى (الأرض، العمل، ورأس المال) لتحقيق أقصى استفادة منها. تشمل وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. تلعب الإدارة الفعالة دوراً محورياً في نجاح أو فشل العملية الإنتاجية. تعتمد المؤسسات الناجحة على أنظمة إدارية متطورة وقدرات قيادية متميزة.
- **التكنولوجيا (المعرفة التقنية):** أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في الإنتاج الحديث، حيث تشمل الأساليب، التقنيات، والابتكارات المستخدمة لتحسين العمليات. تساهم التكنولوجيا في رفع الإنتاجية، خفض التكاليف، وتحسين الجودة. تشمل التكنولوجيا برامج الحاسوب، الروبوتات، الذكاء الاصطناعي، وغيرها من التقنيات الحديثة التي غيرت وجه العمليات الإنتاجية.

3.7. خصائص وظيفة الإنتاج

- **التكامل بين الأنشطة:** تتميز وظيفة الإنتاج بترابط عملياتها المختلفة بشكل وثيق، حيث يعتمد كل نشاط على الآخر. تبدأ من تخطيط الإنتاج مروراً بالتنفيذ والرقابة، وتنتهي بالتوزيع. هذا التكامل يضمن سلاسة سير العملية الإنتاجية بكامل مراحلها، ويُحقق التنسيق بين الأقسام المختلفة مثل المشتريات، التصنيع، والجودة.
- **الاعتماد على الموارد:** تعتمد وظيفة الإنتاج بشكل أساسي على الموارد المادية (المواد الخام، المعدات) والموارد البشرية (العمالة، الخبرات). تتطلب إدارة فعالة لهذه الموارد لضمان استمرارية العمليات دون انقطاع، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتجنب الهدر وزيادة الربحية.
- **التوجه نحو الكفاءة:** تهدف وظيفة الإنتاج إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين استخدام المدخلات (تقليل التكاليف) وزيادة المخرجات (تحسين الإنتاجية). يتم ذلك عبر تطبيق أساليب مثل الأتمتة، تحسين خطوط الإنتاج، وإدارة الوقت بشكل فعال.
- **المرونة والتكيف:** تواجه وظيفة الإنتاج متغيرات مستمرة (تقلبات الطلب، تغير أسعار المواد الخام، التطور التكنولوجي). لذلك، تتميز بالمرونة في التكيف مع هذه التغيرات عبر تعديل خطط الإنتاج، تنويع الموردين، أو اعتماد تقنيات جديدة. هذه المرونة تُعد ضرورية للبقاء في سوق ديناميكي.
- **التركيز على الجودة:** لم تعد وظيفة الإنتاج تقتصر على الكمية فقط، بل أصبحت الجودة عنصراً تنافسياً أساسياً. تشمل عمليات ضبط الجودة معايير صارمة وفحوصات دورية، مع تطبيق نظم مثل "إدارة الجودة الشاملة (TQM)" لضمان رضا العملاء والحفاظ على السمعة التنافسية.
- **الاعتماد على التكنولوجيا:** أصبحت التكنولوجيا الركيزة الأساسية للإنتاج الحديث، حيث تدخل في جميع المراحل بدءاً من التصميم حتى التصنيع والتغليف. تُسهم التقنيات مثل "إنترنت الأشياء (IoT)" والذكاء الاصطناعي في تحسين الدقة، خفض التكاليف، وتمكين الإنتاج الذكي.
- **الالتزام بالاستدامة:** تتبنى وظيفة الإنتاج المعاصرة مفاهيم الاستدامة عبر ترشيد استهلاك الطاقة، تقليل النفايات، واستخدام مواد صديقة للبيئة. هذا الالتزام لا يُعد مسؤولية اجتماعية فحسب، بل أيضاً عامل جذب للعملاء والمستثمرين المهتمين بالبيئة.

- **التفاعل مع الوظائف الأخرى:** لا تعمل وظيفة الإنتاج بمعزل عن باقي أقسام المؤسسة، بل تتفاعل معها بشكل مستمر. فهي تحتاج إلى تنسيق مع التسويق لتحديد الكميات المطلوبة، ومع المالية لتحديد الميزانيات، ومع الموارد البشرية لتأمين الكفاءات اللازمة.

4.7. مراحل وظيفة الإنتاج

- **التخطيط للإنتاج:** تُمثل هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه جميع العمليات اللاحقة، حيث يتم تحديد الأهداف الإنتاجية بناءً على دراسة الطلب في السوق. تشمل وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد كميات الإنتاج المطلوبة، واختيار طرق التصنيع المناسبة، مع مراعاة توفر المواد الخام والقدرة التشغيلية. يُستخدم في هذه المرحلة أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف (SWOT) وتقنيات التنبؤ بالطلب.
- **تصميم المنتج:** يتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة إلى مواصفات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تحديد خصائص المنتج ووضع الرسومات الفنية واختيار المواد المناسبة. يعتمد التصميم الناجح على دراسة متطلبات الجودة والتكلفة وسهولة التصنيع، مع الأخذ في الاعتبار تجربة المستخدم النهائي. غالباً ما تستخدم المؤسسات برامج التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD) في هذه المرحلة.
- **تخطيط العمليات:** تركز هذه المرحلة على كيفية تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي، حيث يتم تحديد تسلسل العمليات الإنتاجية، واختيار الآلات والمعدات، وتحديد زمن كل عملية. يشمل ذلك دراسة تخطيط المصنع وترتيب خطوط الإنتاج لضمان سلاسة التدفق وعدم وجود اختناقات. تُستخدم تقنيات مثل مخططات جانت لتنسيق المهام.
- **توفير المدخلات:** تشمل هذه المرحلة شراء المواد الخام والمكونات وتأمين العمالة المؤهلة. تعتمد على إدارة سلسلة التوريد الفعالة لاختيار الموردين المناسبين، وضمان جودة المواد، وتحديد كميات الشراء المثلى لتجنب التكدس أو النقص. تُطبق في هذه المرحلة نظم مثل "التوريد في الوقت المحدد" لإدارة المخزون.
- **التنفيذ الإنتاجي:** هي المرحلة الفعلية حيث تتحول المدخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل تشغيل الآلات، وتجميع المكونات، ومراقبة جودة المنتجات أثناء التصنيع. تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين العمالة والمعدات، مع تطبيق معايير السلامة. تُستخدم في المصانع الحديثة أنظمة مثل "التصنيع باستخدام الحاسوب" لتحقيق الدقة.

- **مراقبة الجودة:** تتم في هذه المرحلة فحص المنتجات للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، عبر أخذ عينات عشوائية واختبارها باستخدام طرق إحصائية. تُطبق معايير مثل "المقاييس الدولية للجودة" أو "سطة سيجما" لاكتشاف الأخطاء مبكراً وتقليل الهدر. قد تشمل أيضاً تعديلات على خط الإنتاج لتحسين الأداء.
- **الصيانة:** تهتم هذه المرحلة بالمحافظة على كفاءة المعدات والآلات عبر الصيانة الدورية والوقائية، مما يضمن استمرارية الإنتاج دون توقف غير مخطط له. تشمل أيضاً الصيانة التنبؤية التي تستخدم أجهزة الاستشعار والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالأعطال قبل حدوثها، مما يقلل من تكاليف الإصلاح.
- **التخزين والتوزيع:** بعد الانتهاء من التصنيع، يتم تخزين المنتجات في مستودعات مجهزة، ثم توزيعها عبر قنوات محددة (مثل الموزعين أو المتاجر). تعتمد هذه المرحلة على إدارة لوجستية فعالة لضمان وصول المنتج إلى العميل في الوقت المناسب، مع تقليل تكاليف النقل والتخزين.
- **التقييم والتحسين:** تشمل هذه المرحلة تحليل أداء العملية الإنتاجية ككل، من حيث التكلفة، الوقت، والجودة، باستخدام مؤشرات الأداء، تهدف إلى تحديد نقاط الضعف وفرص التحسين، مثل تقليل الفاقد أو رفع الكفاءة، عبر أدوات مثل "إدارة الجودة الشاملة".

2.7. وظيفة تموين

تُعد وظيفة التموين العمود الفقري لاستمرارية أنشطة المؤسسة، حيث تضمن توفير الاحتياجات المادية واللوجستية في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة. تعمل هذه الوظيفة الحيوية على تحقيق التوازن بين متطلبات الإنتاج من جهة وضوابط التكلفة من جهة أخرى، من خلال عمليات دقيقة تشمل تحديد الاحتياجات، اختيار الموردين، التفاوض على الأسعار، وإدارة المخزون. في عالم يتسم بالتغيرات السريعة في سلاسل التوريد، تطورت وظيفة التموين من مجرد عملية شراء تقليدية إلى نظام متكامل يعتمد على التحليل الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات لضمان المرونة والكفاءة. كما أصبحت مسؤولة عن تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر تبني ممارسات الشراء الأخضر وبناء شراكات ذكية مع الموردين، مما يجعلها عاملاً حاسماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

1.2.7. تعريف وظيفة تموين:

وظيفة التموين هي الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله. ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد و التفاوض معه حول السعر، و التأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل و الاستلام والتفتيش و الرقابة على المخزون السلعي.

تُمثل وظيفة التموين الركيزة الأساسية لضمان استمرارية العمليات التشغيلية في المؤسسة، حيث تتولى مسؤولية توفير جميع المدخلات المادية واللوجستية اللازمة للإنتاج أو تقديم الخدمات. تشمل هذه الوظيفة الحيوية أنشطة التخطيط للاحتياجات، البحث عن الموردين، التفاوض على الشروط، وإدارة عمليات الشراء والتخزين، مع الحرص على تحقيق المعادلة الصعبة بين الجودة والتكلفة والتوقيت المناسب. تطورت هذه الوظيفة في العصر الحديث لتصبح نظاماً متكاملًا يعتمد على التحليل الاستراتيجي وتقنيات الذكاء الاصطناعي لإدارة سلاسل التوريد المعقدة، حيث لم تعد تقتصر على الشراء التقليدي بل امتدت لتشمل إدارة المخاطر وبناء الشراكات الاستراتيجية مع الموردين وضمان الاستدامة التشغيلية. تُسهم وظيفة التموين الفعالة بشكل مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وضمان جودة المدخلات، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة التنافسية في السوق.

2.2.7. أهمية وظيفة التموين

تبرز أهمية التموين من خلال ما يلي :

- تتميز بعض المواد بالندرة و حدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، و لذا أصبح الاهتمام بإدارة التموين لضمان عدم توقف الإنتاج.
- كما تبرز أهمية وظيفة التموين من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة التموين و هي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينيها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر و بالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية و المحاولة على زيادتها إن أمكن.

- أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة التمويل في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة و المواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء ووظيفة التمويل يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.
- كما تكمن أهمية التمويل في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات.

3.2.7. مسؤوليات وظيفة التمويل

و يمكن ذكر أهمها كما يلي :

-وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء: تستطيع المؤسسة من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق و أفضل الشروط.

و عند التحدث عن السياسات الشرائية، فنكون بصدد التحدث عما يمكن إتباعه لتنفيذ عملية التمويل أو في سبيل تحقيق الهدف العام وهو توفير مستلزمات الإنتاج بأقل التكاليف، و من أمثلة هذه السياسات:

• سياسة التمويل بكميات قليلة، كبيرة، متوسطة؛

• سياسة التمويل بحسب الحاجة؛

• سياسة التمويل المقدم للتخزين، للمبادلة، للتصنيع...

و السياسة المتعلقة بمصادر التمويل، و هل تعتمد التمويل على أساس الجودة أم على أساس السعر

أ. **التكامل مع الوظائف الأخرى:** تتميز وظيفة التمويل بترابطها الوثيق مع كافة أقسام المؤسسة، حيث تعمل كحلقة وصل بين الإنتاج والموردين والمخازن. فهي تستجيب لاحتياجات الأقسام التشغيلية مع التنسيق المستمر مع الإدارة المالية لضمان التوازن بين الجودة والتكلفة، ومع إدارة الجودة لضمان مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة.

ب. **الاستباقية والتخطيط المسبق:** لا تقتصر هذه الوظيفة على رد الفعل بل تعتمد على التخطيط الاستباقي، حيث تقوم بتحليل البيانات التاريخية وتوقعات الإنتاج لتحديد الاحتياجات المستقبلية. يتم ذلك من خلال أدوات التنبؤ الدقيقة التي تمنع حالات النقص أو التكدس في المخزون، مما يضمن استمرارية العمليات بكفاءة.

- ج. **المرونة في إدارة الأزمات:** تتمتع وظيفة التموين بقدرة عالية على التكيف مع الطوارئ واضطرابات سلاسل التوريد. تعتمد على استراتيجيات بديلة مثل تنويع الموردين، أو اللجوء إلى مصادر توريد احتياطية، أو تعديل مواصفات الشراء لمواجهة التحديات غير المتوقعة دون تعطيل سير العمل.
- د. **التركيز على خلق القيمة:** تتجاوز عملية الشراء التقليدية إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة عبر التفاوض للحصول على أفضل الشروط، وبناء شراكات استراتيجية طويلة الأجل مع الموردين الموثوقين. كما تسعى لتحقيق وفورات من خلال الشراء بالجملة أو التوقيت الذكي للطلبات وفقاً لتقلبات الأسواق.
- هـ. **الرقمنة والابتكار التكنولوجي:** أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية مثل أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، ومنصات التجارة الإلكترونية B2B، والذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الشراء. هذه التقنيات تمكّن من أتمتة العمليات الروتينية ورفع دقة اتخاذ القرارات الشرائية.
- و. **الالتزام بالمعايير الأخلاقية والاستدامة:** لم تعد الكلفة المعيار الوحيد، حيث تولي الوظيفة الحديثة أهمية متزايدة للمسؤولية الاجتماعية عبر اختيار موردين يلتزمون بمعايير العمل الأخلاقية والبيئية. كما تتبنى مبادئ الاقتصاد الدائري عبر شراء مواد قابلة لإعادة التدوير أو ذات أثر بيئي محدود.
- ز. **التحسين المستمر للأداء:** تقوم على مبدأ التحسين الدائم عبر تقييم أداء الموردين بانتظام، ومراجعة سياسات الشراء، وقياس مؤشرات الأداء مثل زمن الاستجابة، ومعدل العيوب في المواد المشتراة، ونسبة التوريد المحققة. هذا النهج يضمن تطوراً مستمراً في كفاءة العمليات التموينية.

4.2.7. مراحل وظيفة التموين

- **تحديد الاحتياجات** تبدأ العملية التموينية بتحديد: متطلبات المؤسسة من المواد والخدمات، سواء كانت مواد خام للإنتاج أو مستلزمات تشغيلية. يتم ذلك من خلال تنسيق وثيق مع الأقسام المعنية (مثل الإنتاج، الصيانة، والمخازن) لضمان دقة الطلب. في هذه المرحلة، يُحدد نوع وكمية وجودة المواد المطلوبة، مع الأخذ في الاعتبار الميزانية المتاحة والجدول الزمني للتوريد.
- **البحث عن الموردين:** تتم في هذه المرحلة دراسة السوق للعثور على موردين محتملين يتمتعون بالجودة والموثوقية. تشمل عملية البحث تقييم الموردين بناءً على معايير مثل السعر، القدرة على التوريد في الوقت المحدد، الجودة، والسمعة. يمكن الاستعانة بقواعد

بيانات الموردين السابقين، أو منصات التجارة الإلكترونية، أو طلبات العروض للوصول إلى أفضل الخيارات.

○ **طلب العروض والتفاوض:** يتم إرسال طلبات العروض للموردين المختارين للحصول على عروض أسعار مفصلة. بعد استلام العروض، تبدأ مرحلة التفاوض لتحسين الشروط، مثل السعر، شروط الدفع، فترات الضمان، ومواعيد التسليم. الهدف هو تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة، مع ضمان شروط توريد مرنة ومربحة للطرفين.

○ **إصدار أوامر الشراء:** بعد اختيار المورد الأنسب، يتم إصدار أمر شراء رسمي يتضمن تفاصيل الكمية، المواصفات، السعر، وشروط التسليم والدفع. يعتبر أمر الشراء وثيقة قانونية تلزم المورد بتوريد البضائع وفقاً للشروط المتفق عليها، كما تحمي حقوق المشتري في حال وجود أي نزاعات.

○ **متابعة التوريد:** بعد إصدار أمر الشراء، تتم متابعة حالة الطلب مع المورد لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة. تشمل هذه المرحلة التواصل المستمر مع الموردين لتجنب التأخيرات، وتحديث الأقسام المعنية داخل المؤسسة بأي تغييرات. في حال وجود تأخير، يتم البحث عن حلول بديلة مثل توريد جزئي أو اللجوء إلى مورد احتياطي.

○ **الاستلام والفحص:** عند وصول المواد، يتم فحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات والكميات المطلوبة. تشمل هذه المرحلة فحص الجودة، والتحقق من عدم وجود تلف أو عيوب، ومطابقة الفواتير مع أوامر الشراء. في حال وجود أي مخالفات، يتم اتخاذ إجراءات مثل رفض الشحنة أو المطالبة باستبدالها.

○ **التسجيل والمخزنة:** بعد الموافقة على المواد المستلمة، يتم تسجيلها في نظام المخزون وتخزينها بطريقة منظمة تسهل الوصول إليها عند الحاجة. تشمل هذه المرحلة تحديث سجلات المخزون، وتحديد مواقع التخزين المناسبة، وضمان ظروف تخزين ملائمة (مثل درجة الحرارة والرطوبة للمواد القابلة للتلف).

○ **الدفع والمحاسبة:** بعد استلام المواد والتحقق من صحتها، تتم معالجة الفواتير المالية وفقاً لشروط الدفع المتفق عليها (مثل الدفع نقداً أو آجلاً). يتم تسجيل المصروفات في السجلات المالية، ومطابقتها مع الميزانية، لضمان الشفافية المالية وتجنب الأخطاء المحاسبية.

- **تقييم الأداء:** في نهاية كل دورة تموينية، يتم تقييم أداء الموردين وجودة المواد المستلمة. تشمل هذه المرحلة تحليل مؤشرات الأداء مثل الالتزام بالمواعيد، جودة المنتجات، والتعاون في حل المشكلات. تستخدم نتائج التقييم لتحسين قرارات الشراء المستقبلية وبناء شراكات أكثر فعالية.
- تمثل مراحل وظيفة التمويل سلسلة متكاملة تهدف إلى ضمان توفير احتياجات المؤسسة بكفاءة. تعتمد هذه العملية على التخطيط الدقيق، المتابعة المستمرة، والتقييم المنتظم لتحقيق أهداف الجودة، التكلفة، والوقت. من خلال إدارة هذه المراحل بفعالية، يمكن للمؤسسات تعزيز إنتاجيتها وقدرتها التنافسية في السوق.

3.7. وظيفة التسويق

تُعد وظيفة التسويق الركيزة الأساسية لربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، حيث تشمل مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بدراسة السوق وتحليل احتياجات العملاء، وتنتهي بإشباع هذه الاحتياجات بشكل مرضٍ ومربح. تعتمد هذه الوظيفة الحيوية على أربعة عناصر رئيسية تشكل المزيج التسويقي (4Ps): المنتج الذي يلبي توقعات العملاء، السعر المناسب الذي يعكس القيمة المقدمة، التوزيع الفعال الذي يضمن وصول المنتج في الوقت والمكان المناسبين، والترويج الذكي الذي يبني الوعي بالعلامة التجارية. في العصر الرقمي الحالي، تطورت استراتيجيات التسويق لتصبح أكثر شمولية وتفاعلية، حيث تعتمد على تحليل البيانات الضخمة، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وتجربة العميل الشاملة. لم يعد التسويق مجرد أداة للبيع، بل تحول إلى فلسفة إدارية تهدف إلى خلق قيمة مستدامة للعملاء وبناء علاقات طويلة الأمد، مما يجعله عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية والنمو المستمر للمؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير السريع.

1.3.7. مفهوم وظيفة التسويق

تُعد وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة، حيث تمثل الجسر الرابط بين احتياجات العملاء وقدرات المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات. تعرف بأنها عملية شاملة تهدف إلى تحديد رغبات السوق المستهدف، تطوير المنتجات أو الخدمات المناسبة، تسعيرها بشكل تنافسي، ترويجها بفعالية، وتوزيعها بطريقة تضمن وصولها إلى العميل المناسب في الوقت والمكان المناسبين.

- يعرف التسويق : هو القيام بجميع الأنشطة الأساسية من أجل تسعير ، ترويج وتوزيع المنتجات التي لها علاقة مع الطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين.
- كما يعرف التسويق : هو تلك العملية الاجتماعية التي تمكن الأفراد والجماعات من الحصول على احتياجاتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم المقابلة لها

اذن وظيفة التسويق هي الوظيفة التي تعنى بكافة الأنشطة التي تتضمن تحليل، تخطيط تنفيذ، والرقابة على المنتج التسمير التوزيع، والترويج لخلق بناء ، وتحقيق مبادلات مريحة مع المشتريين المستهدفين لتحقيق اهداف الشركة. في الوظيفة التي تساعد الشركة على تحديد المنتجات الناجحة المحتملة للسوق والحصول عليها لم الترويج لها من خلال تميزها عن المنتجات المماثلة وذلك من خلال إجراء أبحاث السوق، ووضع خطة تسويق ، والتطوير المنتجات، بالإضافة إلى الإشراف الاستراتيجي على الإعلان والترويج و التوزيع البيع وخدمة العملاء وعلاقات العامة يلم على مستوى وظيفة التسويق ممارسة كل وظائف التسيير (التخطيط التنظيم، التوجيه الانسان التحفيز على القيادة الرقابية.

2.3.7. أهمية التسويق

وظيفة التسويق قد ساهمت في تطوير الجانب المفاهيم والممارسات للتسويق على مستوى المؤسسة بالإضافة للانتقال بالتفكير من مرحلة البيع إلى مرحلة التسويق وصولاً إلى التوجه المجتمعي للتسويق و يقول مايكل بورث على مستوى العالم يبلغ عدد الشركات التي تخرج من السوق حوالي 320 ألف شركة، كما يتم شراء أو إخراج شركة من السوق كل دقيقة ونصف. و عليه قسم التسويق هو مفتاح التسويق (اكتشاف حاجيات ورغبات فهم سلوكيات الاسواق ...) و البيع الجيد، فهو الذي يروج للشركة ويضعها في مكانتها الخاصة على أساس الخدمات والمنتجات التي تقدمها فهو يحدد المنطقة المناسبة للمنتج، وأبن يجب ان تركز الشركة استراتيجيتها التسويقية، وبالتالي إنفاق ميزانيتها بشكل يحقق لها أكبر تغطية ونتائج.

و يمكن إبراز أهمية وظيفة التسويق من خلال :

- تعد وظيفة التسويق نافذة على المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة بعد أحد المؤثرات في تقدم الفرد والمجتمع ورفاهيته.

- توفر فرص توظيف من خلال ما توفره من مناسب عمل لتخصصات مختلفة مثل علوم التسيير، علم الاجتماع علم النفس الاعلام الآلي، مهندسي المبيعات تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة. بعد غياب وظيفة التسويق في العديد من المؤسسات سببا في فشلها.

3.3.7. خصائص وظيفة التسويق:

- **التركيز على العميل:** تتميز وظيفة التسويق بتركيزها الشديد على العميل كمحور لكل القرارات والاستراتيجيات. حيث تعمل على دراسة وتحليل سلوكيات العملاء، توقعاتهم، وتفضيلاتهم باستخدام أدوات مثل استطلاعات الرأي وتحليل البيانات. الهدف الأساسي هو فهم احتياجات السوق العميقة وتصميم عروض قيمة تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل من المنافسين، مما يعزز الولاء للعلامة التجارية.
- **الديناميكية والتكيف:** تتصف وظيفة التسويق بالمرونة العالية وقدرتها على التكيف السريع مع تغيرات السوق. سواء كانت هذه التغيرات في أذواق المستهلكين، التطورات التكنولوجية، أو تحولات المنافسة. تستخدم المؤسسات تحليلات السوق في الوقت الحقيقي لتعديل الحملات التسويقية، تغيير الرسائل، أو حتى تطوير منتجات جديدة لمواكبة هذه التغيرات.
- **الإبداع والابتكار:** يعتمد التسويق الناجح على التفكير خارج الصندوق لإبتكار حلول مميزة تجذب انتباه العملاء. يشمل ذلك تصميم حملات إعلانية مبتكرة، تطوير مفاهيم منتجات فريدة، أو استخدام قنوات تسويقية غير تقليدية. الإبداع هنا لا يقتصر على الإعلانات فقط بل يشمل أيضاً ابتكار تجارب عميل لا تُنسى.
- **الاعتماد على البيانات:** أصبح التسويق الحديث يعتمد بشكل أساسي على التحليلات الرقمية وبيانات الأداء لاتخاذ القرارات. من خلال أدوات مثل Google Analytics وبرامج إدارة علاقات العملاء ، يمكن قياس فعالية الحملات، تتبع سلوك العملاء، وتخصيص العروض بناءً على أنماط الشراء السابقة.
- **التكامل بين القنوات:** تسعى وظيفة التسويق الفعالة لتقديم تجربة سلسلة ومتكاملة للعميل عبر جميع نقاط الاتصال (المتجر الفعلي، الموقع الإلكتروني، تطبيق الجوال، وسائل التواصل الاجتماعي). يضمن هذا التكامل أن تكون الرسالة التسويقية متناسقة ومتناسكة بغض النظر عن القناة التي يستخدمها العميل.
- **الاستراتيجية طويلة المدى:** يتجاوز التسويق الناجح التخطيط للحملات المؤقتة ليركز على بناء استراتيجيات طويلة الأمد. يشمل ذلك تطوير هوية علامة تجارية قوية، بناء قاعدة عملاء أوفياء، وخلق قيمة مستدامة تنعكس على سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق عبر السنوات.

- **القياس والتقييم:** تمتاز الوظيفة التسويقية الحديثة بقابليتها للقياس الدقيق من خلال مؤشرات أداء رئيسية مثل معدل التحويل، عائد الاستثمار التسويقي ، وتكلفة اكتساب العميل. هذا يتيح للمسوقين تقييم فعالية جهودهم وتحسينها بشكل مستمر.
- **التأثير على كافة الوظائف:** لا تعمل وظيفة التسويق بمعزل عن بقية الإدارات بل تتفاعل معها بشكل وثيق. فهي تؤثر وتتأثر بوظائف الإنتاج (تطوير المنتجات الجديدة)، المالية (تحديد الميزانيات)، خدمة العملاء (تحسين التجربة)، وغيرها. هذا التكامل يضمن تناسق رسالة المؤسسة ككل.

4.3.7. مراحل وظيفة التسويق

- **دراسة السوق وتحليل البيئة:** تُمثل هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه جميع الاستراتيجيات التسويقية، حيث يتم جمع البيانات عن السوق المستهدف، المنافسين، والعوامل الخارجية المؤثرة (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية). تشمل أدوات مثل استطلاعات الرأي، تحليل SWOT ، ودراسات الجدوى. الهدف هو فهم الفرص والتحديات لاتخاذ قرارات مدعومة ببيانات دقيقة.
- **تحديد الشريحة المستهدفة:** بعد تحليل السوق، يتم تقسيم العملاء المحتملين إلى شرائح بناءً على معايير مثل:

- الديموغرافية العمر، الجنس، الدخل.
- السلوكية عادات الشراء، الولاء للعلامات التجارية.
- الجغرافية الموقع، المناخ.
- النفسية القيم، الأنماط الحياتي.

يُساعد هذا التقسيم في تخصيص الجهود التسويقية للفئات الأكثر ربحية.

- **تطوير المزيج التسويقي:** هي المرحلة التي تُصمم فيها استراتيجية متكاملة بناءً على عناصر:

- **المنتج :** تصميم العروض لتلبية احتياجات الشريحة المستهدفة.
- **السعر :** تحديد سياسات التسعير (مرتفع/منخفض/تنافسي).
- **المكان :** اختيار قنوات التوزيع (متاجر فعلية، إلكترونية).
- **الترويج :** تصميم حملات إعلانية عبر قنوات مختارة.

التنفيذ والتشغيل: يتم هنا تحويل الخطط إلى أفعال عبر:

- إطلاق الحملات الإعلانية (إعلانات Google ، وسائل التواصل الاجتماعي).
- تدريب فرق المبيعات على عرض المنتج.
- تنسيق عمليات التوزيع مع الشركاء.
- استخدام أدوات automation لإدارة التسويق الرقمي.

– **الرقابة والتقييم:** مرحلة قياس الأداء باستخدام مؤشرات مثل:

- معدل التحويل .
- عائد الاستثمار التسويقي .
- مشاركة العملاء على وسائل التواصل.

يتم تعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج لتحسين الفعالية.

– **بناء العلاقات والولاء:** تركز على تحويل العملاء إلى مشترين مخلصين عبر:

- برامج الولاء (نقاط، خصومات).
- خدمة عملاء استباقية.
- محتوى تفاعلي يحافظ على التواصل (نيوزليتر، منشورات تعليمية).

4.7. وظيفة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة وقد أصبح أصبح يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم و التطور الذي تحرزه في مجال استعمال برامج العلم و التكنولوجيا و البحث و التطوير , بهدف تحقيق تنمية اقتصادية, و تحقيق

الرفاهية الاجتماعية، و تحسين جودة مخرجاتها. ومن أصعب التحديات و أكثرها إثارة، التي ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن ترفعها، هي إيجاد الحلول المناسبة للتحويلات الكبرى التي يعرفها العالم و من هنا

1.4.7. تعريف وظيفة الموارد البشرية

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال؛ وذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفين هم جزء مهم من العمل، ولاعتبارهم أصلاً من أصول الشركات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفاعلية لتحقيق النجاح، كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ إنها في تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عمليات التوظيف، والتدريب، وتطوير المهارات؛ لتحقيق الفائدة المتوقعة لكلا الطرفين بالأداء المطلوب، وقد يمثل هذا القسم عدداً من الموظفين بدايةً بمدير الموارد البشرية وانتهاءً بالمساعدين، أو أن يكون القسم متمثلاً بموظف واحد ويتم تحديد ذلك نسبةً إلى حجم الشركة أو المؤسسة وعدد موظفيها الإجمالي.

التعريف الثاني: عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

يتلخص الهدف الرئيسي إدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

2.4.7. أهداف واهمية وظيفة الموارد البشرية

- أ. أهداف ادارة الموارد البشرية :تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إلى تطوير مهارات الافراد بشكلمستمرّ، وتُقسَم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ما يأتي :
- ب. الأهداف الاجتماعية :هي تقديم المساعدة للأشخاص؛ عن طريق توفير أفضل الأعمال ذات الإنتاجية والربحية لهم، ممّا يُعزّز شعور الرضا عندهم، ويرفع معنوياتهم، ويزيد حماسهم نحو العمل، وتُساهم هذه الأهداف في توفير الرفاهية لكافة الأشخاص في المجتمع.

- ج. **أهداف الموظفين:** وتشمل ما يأتي: الحرص على ترقية الموظفين؛ بهدف تحفيزهم على إتقان عملهم، وزيادة دخلهم. تطبيق سياسات موضوعية، تحدّ من ضياع الطاقات البشرية.
- د. **أهداف المنشأة:** وهي كما يأتي: استقطاب الأشخاص الأكفاء الذين يمتلكون كافة المؤهلات المناسبة للعمل. الاستفادة من جهود الأفراد ؛ وذلك بتوفير التدريب والتطوير لهم.
- هـ. **أهمية الإدارة الموارد البشرية:** قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما ، و هما زيادة الفعالية التنظيمية و إشباع حاجات الأفراد . فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة و حاجات على أنهما نقيضين منفصلين ، و أن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا أهداف المؤسسة و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض و لا يكونا على حساب أحدهما ، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج.

3.4.7. وظائف ووظيفة الموارد البشرية

- أ. **الوظيفة التنفيذية:** حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال الاشراف وتوجيه في نشاطات الموظفين داخل دائرته ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفين القسم، بالإضافة إلى ذلك فانو يمارس نوع من السلطة الضمنية ولتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية او لإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل : عقد الاختبارات ، ونتيجة لذلك فانو ينظر إلى مديري الموارد البشري على ان تمثل أوامر عليا، ويجب عمى المشرفين تنفيذي.
- ب. **الوظيفة التنسيقية:** إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين لنشاطات المتعمقة بالعنصر البشري، وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من " الرقابة الوظيفية " والتي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ اهداف الموارد البشرية.
- ج. **وظيفة تنمية وتكوين الكفايات:** تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصائح ولمشورة لمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات او لتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور او لمكافآت او لترقيات او إنهاء خدمات الموظفين ، هذه بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعمق بإدارة بعض برامج ومزايا او لخدمات كالتأمين الصحي او لتأمين ضد الحوادث او احالة على التقاعد او الاجازات ، ولذلك

فان هذه الوظيفة تساعد المديرين. التنفيذيين في سعيهم للالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظيف وبالتالي عدم مخالفة القوانين. كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاويهم وتنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة.

4.4.7. مراحل وظيفة الموارد البشرية

- أ. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: تبدأ هذه المرحلة بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بناءً على خططها الاستراتيجية، حيث يتم تحديد العدد والنوعية المطلوبة من الموظفين. تعتمد على تحليل الفجوة بين المهارات المتوفرة والمطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل التوسع المتوقع، التطور التكنولوجي، ومعدلات دوران العمالة. تستخدم أدوات مثل تحليل الوظائف وتوقعات التوظيف لضمان التوافق بين احتياجات العمل والموارد البشرية المتاحة.
- ب. الاستقطاب والاختيار: تتمثل في جذب الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة عبر قنوات متعددة كالإعلانات ومواقع التوظيف المتخصصة. تشمل هذه المرحلة تصميم إعلانات جذابة، فرز السير الذاتية، إجراء المقابلات الوظيفية، واختبارات المهارات. تهدف إلى اختيار المرشحين الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والخبرات العملية والشخصية التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة وثقافة المؤسسة.
- ج. التعيين والتأهيل: بعد اختيار الموظفين الجدد، يتم إعدادهم للانندماج في بيئة العمل من خلال برامج تأهيلية شاملة. تشمل تعريف الموظف بالهيكل التنظيمي، السياسات والإجراءات، زملاء العمل، والمهام الوظيفية. تهدف هذه المرحلة إلى تسريع عملية التكيف وتقليل فترة التعلم، مما يضمن إنتاجية سريعة وفعالة للموظف الجديد.
- د. إدارة وتقييم الأداء: تركز على متابعة أداء الموظفين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية. تتم من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، إجراء تقييمات دورية، وتقديم تغذية راجعة بناءة. تساعد هذه العملية في تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الموظفين نحو التحسين المستمر لأدائهم.
- هـ. التدريب والتطوير: تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم لمواكبة متطلبات العمل المتغيرة. تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج المناسبة، وتنفيذها عبر ورش عمل أو دورات تدريبية. تساهم هذه المرحلة في إعداد الموظفين لتحمل مسؤوليات أكبر ومواكبة التطورات التقنية والمهنية.

و. إدارة التعويضات والمزايا: تتضمن تصميم وتنفيذ أنظمة عادلة ومتنافسة للمكافآت المادية والمعنوية. تشمل تحديد الرواتب، الحوافز، المكافآت، والمزايا التأمينية والاجتماعية. تهدف إلى جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، مع ضمان العدالة والشفافية في نظام المكافآت.

ز. الحفاظ على الموظفين وعلاقات العمل: تركز على تحسين بيئة العمل وعلاقات الموظفين لزيادة الرضا الوظيفي. تشمل تطبيق سياسات التوازن بين العمل والحياة، حل النزاعات، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية. تهدف إلى تقليل معدل دوران العمالة وزيادة الولاء التنظيمي.

ح. إنهاء الخدمة وإدارة المغادرين: تشمل الإجراءات المتعلقة بإنهاء علاقة العمل سواء بالاستقالة أو التقاعد أو الفصل. تتمثل في إجراء مقابلات الخروج، تسليم المهام، وإنهاء المستحقات المالية. تهدف إلى الحفاظ على سمعة المؤسسة وعلاقات جيدة مع الموظفين السابقين، مع الاستفادة من ملاحظاتهم لتحسين بيئة العمل.

5.7. وظيفة المالية

تُعد الوظيفة المالية حجر الأساس في استقرار المؤسسة ونموها، حيث تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد المالية وتخصيصها ومراقبتها بشكل يحقق الأهداف الاستراتيجية. تمتد مسؤولياتها من إعداد الموازنات التقديرية ودراسة الجدوى المالية، إلى إدارة التدفقات النقدية وضمان السيولة اللازمة للعمليات اليومية والاستثمارات المستقبلية. في العصر الحديث، تطور دور الوظيفة المالية من مجرد تسجيل المعاملات المحاسبية إلى إدارة مالية استراتيجية تعتمد على التحليل المالي المتقدم، تقييم المخاطر، واتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة.

1.5.7. تعريف الوظيفة المالية

الوظيفة المالية هي العمود الفقري لإدارة الموارد المالية في المؤسسة، حيث تشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة المالية لضمان الاستخدام الأمثل للأموال. تهدف هذه الوظيفة الحيوية إلى تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، من خلال إدارة التدفقات النقدية، تحليل الاستثمارات، وتقييم الأداء المالي. تشمل مسؤولياتها الرئيسية إعداد الموازنات، التحليل المالي، إدارة رأس المال العامل، واتخاذ القرارات التمويلية الاستراتيجية. في العصر الرقمي، تطورت الوظيفة المالية لتصبح أكثر شمولاً، حيث تعتمد على أدوات التحليل المتقدمة ونظم المعلومات المالية لتحقيق الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد المالية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان استدامتها المالية على المدى الطويل.

2.57. أهمية الوظيفة المالية

1. **ضمان استمرارية الأعمال:** تمثل الوظيفة المالية مصدر الحياة للمؤسسة من خلال توفير السيولة اللازمة لتغطية النفقات التشغيلية اليومية مثل الرواتب وشراء المواد الخام، مما يضمن استمرار عجلة الإنتاج دون توقف.
2. **اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** توفر التقارير والتحليلات المالية البيانات الدقيقة التي تساعد الإدارة في تقييم الفرص الاستثمارية وتحديد أولويات الإنفاق، مثل قرارات التوسع أو دخول أسواق جديدة.
3. **تعظيم الربحية:** تعمل على تحسين هيكل التكاليف من خلال تحليل النفقات وتحديد مجالات الترشيد، مع البحث عن فرص زيادة الإيرادات عبر سياسات تسعير مدروسة واستثمارات مربحة.
4. **إدارة المخاطر المالية:** تقوم بتحليل التقلبات الاقتصادية وتأثيراتها المحتملة، مع وضع خطط بديلة لمواجهة مخاطر مثل تقلبات العملات أو أزمات السيولة، مما يحمي المؤسسة من الخسائر المفاجئة.
5. **جذب التمويل والاستثمارات:** تعد التقارير المالية الشفافة والدقيقة أداة رئيسية لإقناع البنوك والمستثمرين بمنح القروض أو ضخ استثمارات جديدة، خاصة عند التوسع أو تطوير المنتجات.
6. **الالتزام القانوني والضريبي:** تضمن متابعة المستحقات المالية والتزامات التسديد في مواعيدها المحددة، مع الالتزام بالقوانين الضريبية والمالية لتجنب العقوبات والمشكلات القانونية.
7. **قياس وتقييم الأداء:** توفر المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار وصافي الربح معايير دقيقة لتقييم كفاءة العمليات المختلفة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.
8. **تعزيز الثقة والشفافية:** تسهم التقارير المالية الدورية والدقيقة في بناء ثقة المساهمين والموردين والعملاء، مما يعزز السمعة التجارية ويسهل إقامة شراكات طويلة الأمد.
9. **التخطيط للمستقبل:** تمكن المؤسسة من وضع خطط وسيناريوهات مالية طويلة المدى، مثل خطط التقاعد للموظفين أو استبدال المعدات، مما يضمن الاستقرار المالي على المدى البعيد.
10. **التحول الرقمي والابتكار:** تسهم في تبني التقنيات المالية الحديثة مثل أنظمة المحاسبة السحابية، مما يحسن كفاءة العمليات ويسرع اتخاذ القرارات مع تقليل الأخطاء البشرية.

3.5.7. خصائص الوظيفة المالية

1. **التخطيط الاستراتيجي**: تتميز الوظيفة المالية بقدرتها على تحويل الأهداف العامة للمؤسسة إلى خطط مالية قابلة للتنفيذ. تعتمد على وضع موازنات تقديرية سنوية، وتحديد مصادر التمويل، وتخصيص الموارد بكفاءة لضمان تحقيق الأرباح والنمو المستدام. يساعد هذا التخطيط في تجنب الأزمات المالية المفاجئة ومواكبة التغيرات الاقتصادية.
2. **الربط بين جميع الأقسام**: تتفاعل الوظيفة المالية مع كافة إدارات المؤسسة، بدءاً من الإنتاج والتسويق وحتى الموارد البشرية. فهي توفر البيانات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات، مثل تكاليف التشغيل أو عوائد الاستثمار، مما يجعلها حلقة وصل حيوية تضمن التنسيق بين الاستراتيجيات المختلفة.
3. **المرونة في إدارة السيولة**: تتميز بقدرتها على تحقيق التوازن بين السيولة قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل. تشمل إدارة النقدية، متابعة الذمم المدينة والدائنة، وضمان توافر الأموال لمواجهة الالتزامات العاجلة دون التأثير على الربحية.
4. **التحليل والرقابة**: تعتمد على أدوات التحليل المالي مثل النسب المالية وتحليل التكاليف لتقييم الأداء. كما تقوم بمراقبة الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة لضمان الكفاءة المالية.
5. **إدارة المخاطر**: تحدد الوظيفة المالية التهديدات المحتملة مثل تقلبات الأسعار أو مخاطر الائتمان، وتضع استراتيجيات للتخفيف منها، كالتنوع الاستثماري أو التحوط ضد تقلبات العملات. هذا يضمن استقرار التدفقات النقدية ويحمي المؤسسة من الخسائر غير المتوقعة.
6. **الالتزام بالمعايير والقوانين**: تضمن الوظيفة المالية الالتزام بالقوانين الضريبية ومعايير المحاسبة (الدولية) مثل المعايير IFRS أو (GAAP)، مما يحمي المؤسسة من العقوبات القانونية ويفتح لها أبواب الاستثمارات العالمية.
7. **الاستدامة المالية**: لا تركز فقط على الأرباح قصيرة الأجل، بل تعمل على تحقيق نمو مستدام من خلال سياسات مثل إعادة استثمار الأرباح، أو تبني مشاريع صديقة للبيئة تعزز السمعة وتقلل التكاليف طويلة المدى.
8. **الاعتماد على التكنولوجيا**: تستخدم أنظمة متطورة مثل برامج المحاسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي للتنبؤ المالي، وبلوك تشين لتعزيز الشفافية. هذه الأدوات ترفع كفاءة العمليات وتقلل الأخطاء البشرية.

9. الشفافية والإفصاح: توفر تقارير مالية واضحة ودورية للمساهمين والمستثمرين، مما يعزز الثقة ويجذب التمويل. كما تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على بيانات موثوقة.

10. الإبداع في حل المشكلات: تتميز بقدرتها على ابتكار حلول مالية غير تقليدية، مثل إعادة هيكلة الديون، أو استخدام آتمة العمليات لخفض التكاليف، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في تجاوز الأزمات.

4.5.7. وظائف الوظيفة المالية

- أ. **التخطيط المالي:** تختص هذه الوظيفة بوضع الخطط المالية الشاملة للمؤسسة على المدى القصير والطويل، حيث تقوم بتحديد الأهداف المالية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها. تشمل إعداد الموازنات التقديرية، التنبؤ بالتدفقات النقدية، ووضع الاستراتيجيات لتحقيق النمو المستدام مع مراعاة المخاطر المحتملة.
- ب. **إدارة النقدية:** تركز على ضمان سيولة المؤسسة الدائمة من خلال متابعة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بدقة. تشمل إدارة حسابات البنوك، متابعة الذمم المدينة والدائنة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل لتحقيق التوازن بين السيولة والربحية.
- ج. **التمويل والاستثمار:** تتولى هذه الوظيفة تحديد مصادر التمويل المناسبة (قروض، أسهم، سندات) وتقييم الفرص الاستثمارية. تشمل تحليل تكلفة رأس المال، تقييم المشاريع الاستثمارية، واتخاذ القرارات المثلى لتعزيز العائد على الاستثمار مع تقليل المخاطر.
- د. **المحاسبة المالية:** تقوم بتسجيل وتصنيف وتحليل جميع المعاملات المالية وفقاً للمعايير المحاسبية. تشمل إعداد القوائم المالية (الميزانية، قائمة الدخل، التدفقات النقدية) وتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية.
- هـ. **التحليل المالي:** تختص بتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل النسب المالية والمؤشرات الرئيسية. توفر رؤى استراتيجية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي.
- و. **إدارة المخاطر المالية:** تهتم بتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المالية المحتملة مثل تقلبات العملات، تغيرات أسعار الفائدة، ومخاطر الائتمان. تشمل وضع استراتيجيات للتحوط والتخفيف من هذه المخاطر لحماية أصول المؤسسة.
- ز. **الرقابة المالية:** تركز على ضمان دقة السجلات المالية والالتزام بالسياسات والإجراءات المالية. تشمل مراجعة العمليات المالية، كشف الانحرافات، واقتراح الإجراءات التصحيحية لضمان سلامة المركز المالي.

ح. **العلاقات مع المستثمرين**: تختص بإدارة التواصل مع المساهمين والمستثمرين الحاليين والمحتملين. تشمل إعداد التقارير المالية، عقد الاجتماعات الدورية، وتوضيح أداء الشركة واستراتيجياتها لتعزيز الثقة وجذب الاستثمارات.

ط. **الضرائب والتخطيط الضريبي**: تتولى حساب الالتزامات الضريبية بدقة والبحث عن الطرق المشروعة لتقليل العبء الضريبي. تشمل إعداد الإقرارات الضريبية، متابعة التغيرات في القوانين الضريبية، وضمان الامتثال الكامل للأنظمة.

ي. **إدارة الأصول والخصوم**: تركز على تحقيق التوازن الأمثل بين موارد المؤسسة والتزاماتها. تشمل إدارة المحفظة الاستثمارية، تقييم هيكل رأس المال، واتخاذ القرارات المتعلقة بتمويل الأصول الثابتة لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

5.5.7. مراحل الوظيفة المالية

أ. **التخطيط المالي**: تمثل المرحلة الأولى والأساسية حيث تقوم الإدارة المالية بوضع خطة شاملة للموارد المالية بناءً على أهداف المؤسسة الاستراتيجية. تشمل هذه المرحلة إعداد الموازنات التقديرية، التنبؤ بالاحتياجات المالية، وتحديد مصادر التمويل المحتملة. يتم هنا تحليل البيانات التاريخية ودراسة الاتجاهات المستقبلية لضمان توافق الخطة المالية مع رؤية المؤسسة.

ب. **تخصيص الموارد**: بعد وضع الخطة، تأتي مرحلة توزيع الموارد المالية على مختلف الأنشطة والأقسام وفقاً للأولويات. تشمل تحديد المبالغ المخصصة لكل مشروع أو قسم، مع مراعاة تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية والاستثمارية. تعتمد هذه المرحلة على معايير الربحية والعائد على الاستثمار لتوجيه الموارد لأفضل الفرص.

ج. **التنفيذ المالي**: هي المرحلة العملية التي يتم فيها تنفيذ القرارات المالية المتخذة. تشمل عمليات الصرف الفعلي، تحصيل الإيرادات، تنفيذ عمليات الاستثمار، وإدارة التدفقات النقدية اليومية. يتم خلال هذه المرحلة متابعة تنفيذ الموازنة وتطبيق السياسات المالية الموضوعية.

د. **الرصد والمراقبة**: تتم فيها متابعة الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالمخطط. تشمل تحليل الانحرافات، تحديد أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. تستخدم في هذه المرحلة أنظمة التقارير المالية الدورية ولوحات التحكم لضمان السيطرة على الموارد المالية.

- هـ. **التقييم المالي:** المرحلة الأخيرة التي يتم فيها قياس نتائج الأداء المالي. تشمل تحليل القوائم المالية، حساب النسب والمؤشرات المالية، وتقييم العائد على الاستثمار. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى تحقيق الأهداف المالية وتقديم التوصيات لتحسين الأداء في الدورات المالية القادمة.
- و. **التدقيق والمراجعة:** مرحلة مستقلة ولكنها حيوية، حيث يتم فحص السجلات المالية للتأكد من دقتها وشفافيتها. تشمل التدقيق الداخلي والخارجي، ومراجعة الالتزام بالسياسات والمعايير المحاسبية. تهدف إلى ضمان نزاهة البيانات المالية المقدمة للإدارة وأصحاب المصلحة.
- ز. **التطوير والتحسين:** بناءً على نتائج التقييم والمراجعة، يتم تطوير السياسات والاستراتيجيات المالية. تشمل هذه المرحلة تحسين النظم المالية، تحديث الإجراءات، وتبني أفضل الممارسات لتعزيز الكفاءة المالية ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال.

6.7. وظيفة البحث وتطوير

تُعد وظيفة البحث والتطوير (R&D) المحرك الأساسي للابتكار والنمو في المؤسسات الحديثة، حيث تمثل الجسر بين الحاضر والمستقبل من خلال تطوير حلول ومنتجات مبتكرة. تعمل هذه الوظيفة الحيوية على استكشاف آفاق جديدة للمعرفة وتطبيقها عملياً لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. تشمل أنشطة البحث والتطوير دراسة الأسواق الناشئة، تحليل الاتجاهات التكنولوجية، وتصميم نماذج أولية للمنتجات أو الخدمات الجديدة، مع التركيز على تحسين العمليات القائمة. في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت هذه الوظيفة تلعب دوراً محورياً في ضمان استدامة المؤسسات وتميزها، حيث تتحول الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس يساهم في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء وزيادة الحصة السوقية. تعتمد المؤسسات الرائدة على استثمارات كبيرة في البحث والتطوير كاستراتيجية طويلة المدى لضمان بقائها في الصدارة ضمن القطاعات التنافسية.

1.6.7. تعريف البحث و التطوير

تُعرف وظيفة البحث والتطوير (R&D) بأنها الوظيفة المسؤولة عن توليد المعرفة الجديدة وتطبيقها لخلق منتجات أو خدمات أو عمليات مبتكرة. تمثل هذه الوظيفة الاستثمار الاستراتيجي للمؤسسة في المستقبل، حيث تجمع بين البحث العلمي المنهجي والتحليل التقني العملي لتطوير حلول قابلة للتطبيق تجارياً. تعمل كحلقة وصل بين الاحتياجات السوقية والإمكانيات التقنية، من خلال دراسة الاتجاهات الحديثة، تحليل

البيانات، وتجربة الأفكار الجديدة. تعد وظيفة البحث والتطوير المحرك الأساسي للابتكار والتميز التنافسي، حيث تساهم في تطوير ميزات فريدة للمنتجات، تحسين العمليات الإنتاجية، وخلق فرص نمو جديدة للمؤسسة. تعتمد المؤسسات الرائدة على هذه الوظيفة الحيوية لضمان استمراريته وريادتها في السوق، مع التركيز على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس يلبي تطلعات العملاء ويتجاوز توقعاتهم.

2.6.7. أهمية وظيفة البحث والتطوير

- أ. **تعزيز القدرة التنافسية:** تمثل وظيفة البحث والتطوير السلاح الاستراتيجي للمؤسسات في مواجهة المنافسة الشرسة، حيث تمكنها من تطوير منتجات فريدة بمواصفات متقدمة تتفوق على عروض المنافسين. من خلال الابتكار المستمر، تستطيع المؤسسات بناء ميزة تنافسية مستدامة تحافظ على مركزها الريادي في السوق.
- ب. **تحقيق النمو المستدام:** تساهم استثمارات البحث والتطوير في فتح آفاق نمو جديدة للمؤسسة، سواء عبر دخول أسواق غير مستغلة أو تطوير خطوط إنتاج مبتكرة. هذا النمو لا يعتمد على الظروف المؤقتة، بل ينبني على أساس علمي وتقني متين يضمن استمرارية التطور والازدهار.
- ج. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** يركز جانب كبير من أنشطة البحث والتطوير على تطوير العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية وخفض التكاليف. من خلال تبني تقنيات حديثة وأساليب عمل مبتكرة، يمكن تحقيق وفورات كبيرة تعزز الربحية على المدى الطويل.
- د. **الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة:** تمكن وظيفة البحث والتطوير المؤسسات من التكيف السريع مع تحولات أذواق المستهلكين والتطورات التكنولوجية. عبر الدراسات الاستباقية وتحليل الاتجاهات، يمكن تطوير حلول تلبي الاحتياجات الناشئة قبل المنافسين.
- هـ. **جذب الاستثمارات وشركاء الأعمال:** تشكل أنشطة البحث والتطوير مؤشراً على حيوية المؤسسة وطموحاتها المستقبلية، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين وشركاء الأعمال. المؤسسات المتميزة في هذا المجال تحصل على تمويل أسهل وتأسيس شراكات استراتيجية أكثر قيمة.
- و. **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** من خلال الاختبارات المستمرة والتطوير المتتابع، تساهم هذه الوظيفة في رفع معايير الجودة بشكل متواصل. هذا يؤدي إلى تعزيز رضا العملاء وولائهم، وبناء سمعة مؤسسية قوية في السوق.

ز. الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:تتيح أبحاث التطوير فرصاً لابتكار حلول صديقة للبيئة وموفرة للطاقة، مما يعزز صورة المؤسسة ككيان مسؤول اجتماعياً. هذا الجانب أصبح عاملاً حاسماً في نجاح الأعمال في ظل تزايد الوعي البيئي العالمي.

ح. الاستعداد للمستقبل:تمكن المؤسسات من استباق التغيرات التكنولوجية الكبرى والتحولت الصناعية عبر البحث في التقنيات الناشئة. هذا الاستعداد يقلل من مخاطر التعطل التقني ويضمن استمرارية العمل في الأجل الطويل.

3.6.7. خصائص وظيفة التطوير

أ. الاستثمار طويل الأجل:تتميز وظيفة البحث والتطوير بأنها استثمار استراتيجي بعيد المدى، حيث تحتاج إلى سنوات لتحقيق عوائد ملموسة. تعتمد على التخطيط المستقبلي والرؤية البعيدة، مع تخصيص موارد مالية وبشرية كبيرة دون ضمانات فورية للنجاح، مما يتطلب صبراً والتزاماً من الإدارة العليا.

ب. المخاطرة المحسوبة:تحمل في طياتها درجة عالية من المجازفة، حيث لا يمكن التنبؤ بنتائج الأبحاث أو ضمان نجاح المشاريع التطويرية. تعتمد المؤسسات على تحليل دقيق للمخاطر وتوزيع الاستثمارات على عدة مشاريع لتتويع المخاطر وزيادة فرص النجاح.

ج. التعددية التخصصية:تجمع بين خبرات متنوعة تشمل العلماء، المهندسين، التقنيين، وخبراء السوق. تتطلب تعاوناً فعالاً بين تخصصات مختلفة (كيمياء، فيزياء، برمجة، تسويق) لتحويل الأفكار النظرية إلى منتجات عملية قابلة للتسويق.

د. الإبداع المنهجي:لا تعتمد على الصدفة بل على منهجية علمية منظمة للإبداع. تشمل مراحل محددة (تحديد المشكلة، جمع البيانات، توليد الأفكار، النمذجة، الاختبار) مع استخدام أدوات مثل العصف الذهني وتقنيات الابتكار المنظم لضمان جودة المخرجات.

هـ. المرونة والتكيف:تتسم بالمرونة في تعديل المسارات حسب النتائج المستجدة. قد تتطلب تغييراً في اتجاهات البحث أو إيقاف مشاريع غير واعدة، مع القدرة على استغلال الاكتشافات العرضية التي قد تفتح مجالات جديدة غير متوقعة.

و. الاعتماد على التقنيات المتقدمة:تستثمر في أحدث المعدات والبرمجيات المتخصصة (مختبرات متطورة، برامج محاكاة، أنظمة ذكاء اصطناعي). توظف التقنيات الناشئة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، الحوسبة الكمية، والبيانات الضخمة لتعزيز القدرات البحثية.

ز. **السرية والحماية الفكرية:** تحييطها بإجراءات أمنية صارمة لحماية الأسرار التجارية والابتكارات. تشمل تسجيل البراءات، حماية البيانات، واتفاقيات السرية مع الموظفين والشركاء، مع موازنة بين الحماية وضرورة التعاون مع جهات خارجية.

ح. **التفاعل مع البيئة الخارجية:** لا تعمل بمعزل عن المحيط، بل تتفاعل مع الجامعات، مراكز الأبحاث، الموردين، والعملاء. تشمل شراكات استراتيجية وبرامج تعاونية للاستفادة من المعارف الخارجية وتجنب تكرار الجهود.

ط. **الأثر التحويلي:** تمتلك القدرة على إحداث تحولات جذرية في نماذج الأعمال. قد تؤدي إلى اختراقات تغير قواعد اللعبة في الصناعة (مثل تطوير لقاحات جديدة، مواد مبتكرة، أو تقنيات ثورية) تعيد تشكيل السوق تماماً.

ي. **القابلية للقياس والتقييم:** رغم طبيعتها الإبداعية، تخضع لمعايير أداء محددة (عدد البراءات، معدل نجاح المشاريع، عائد الاستثمار). تستخدم مؤشرات كمية ونوعية لتقييم الفعالية وتوجيه القرارات حول مواصلة أو إيقاف خطوط البحث.

4.6.7. وظائف ووظيفة البحث والتطوير

أ. **البحث الأساسي:** تهتم هذه الوظيفة باكتشاف مبادئ علمية جديدة وتطوير نظريات دون هدف تطبيقي مباشر. تعتمد على التحليل العميق والدراسات المنهجية لتوسيع حدود المعرفة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، وغالباً ما تتم بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث المتخصصة.

ب. **البحث التطبيقي:** تركز على تحويل النظريات العلمية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق. تهدف إلى حل مشكلات محددة أو تطوير منتجات جديدة باستخدام المعرفة العلمية المتاحة، مع مراعاة الجدوى الاقتصادية والاحتياجات السوقية الفعلية.

ج. **التطوير التجريبي:** تشمل تصميم النماذج الأولية واختبارها لتحويل الأفكار البحثية إلى منتجات أو عمليات قابلة للتسويق. تعتمد على سلسلة من التجارب المعملية والميدانية لتقييم الأداء والكفاءة قبل الانتقال إلى مرحلة الإنتاج الكامل.

د. **تحليل المنافسين والتقنيات:** تقوم بدراسة وتحليل التطورات التكنولوجية لدى المنافسين والاتجاهات العالمية في المجال. تساعد المؤسسة على تحديد الفرص والتهديدات، واتخاذ قرارات استراتيجية حول اتجاهات الاستثمار في البحث والتطوير.

هـ. إدارة المشاريع البحثية: تتولى تخطيط وتنظيم ومراقبة المشاريع البحثية من البداية حتى النهاية. تشمل تحديد الموارد المطلوبة، وضع الجداول الزمنية، توزيع المهام، وضمان تحقيق الأهداف البحثية ضمن الميزانية والوقت المحددين.

و. حماية الملكية الفكرية: مسؤولة عن تسجيل الاختراعات، البراءات، وحقوق المؤلف المتعلقة بمخرجات البحث والتطوير. تعمل على صياغة سياسات حماية المعرفة ومنع انتهاك الحقوق الفكرية مع تعظيم الاستفادة التجارية من الابتكارات.

ز. التعاون البحثي: تدير الشراكات مع المؤسسات الأكاديمية، مراكز الأبحاث، والشركات الأخرى لتنفيذ مشاريع بحثية مشتركة. تهدف إلى تبادل المعرفة، تقاسم التكاليف، والاستفادة من التخصصات المتنوعة لتحقيق نتائج أكثر تأثيراً.

ح. تحويل التكنولوجيا: تركز على نقل نتائج الأبحاث من المختبرات إلى خطوط الإنتاج. تشمل تطوير نماذج الأعمال، تقييم الجدوى التجارية، ووضع خطط للتسويق والتصنيع لضمان الاستفادة العملية من الابتكارات. ط. الابتكار المستمر: تعمل على تحسين المنتجات والعمليات القائمة بشكل متواصل. تقوم بجمع ملاحظات العملاء، تحليل أداء المنتجات في السوق، وتطوير تحديثات وإصدارات جديدة لضمان استمرارية المنافسة وتلبية الاحتياجات المتغيرة.

ي. الامتثال والمعايير: تضمن أن جميع مخرجات البحث والتطوير تلتزم بالمعايير واللوائح المحلية والدولية. تشمل اختبارات السلامة، المواصفات الفنية، والمتطلبات القانونية الخاصة بكل صناعة أو سوق مستهدف.

5.6.7. مراحل وظيفة البحث والتطوير

أ. تحديد الأهداف الاستراتيجية: تبدأ العملية بوضع خطة بحثية واضحة تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. يتم في هذه المرحلة تحليل احتياجات السوق، دراسة اتجاهات الصناعة، وتحديد الأولويات البحثية التي ستوفر قيمة تنافسية حقيقية للمؤسسة على المدى المتوسط والبعيد.

ب. جمع المعلومات والدراسة الأولية: تشمل البحث المكثف عن المعلومات المتاحة في المجال المستهدف، من خلال مراجعة الأبحاث الأكاديمية، براءات الاختراع، والتقارير الصناعية. تساعد هذه المرحلة في فهم الحالة الراهنة للمعرفة وتحديد الفجوات التي يمكن للمؤسسة استغلالها.

- ج. توليد الأفكار والفرضيات: تعتمد على جلسات العصف الذهني والإبداع الجماعي لتطوير مفاهيم ومقترحات بحثية مبتكرة. يتم في هذه المرحلة صياغة الفرضيات العلمية أو التقنية التي ستشكل أساس العمل البحثي، مع تقييم جدواها التقنية والاقتصادية.
- د. تصميم التجارب والبحوث: يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للاختبارات والتجارب العلمية. تشمل تحديد المنهجية البحثية، المتغيرات التي سيتم قياسها، المعدات المطلوبة، والمعايير التي سيتم على أساسها تقييم النتائج، مع مراعاة عوامل السلامة والدقة العلمية.
- هـ. تنفيذ البحوث والتطوير: المرحلة العملية التي يتم فيها إجراء التجارب المعملية أو الميدانية حسب طبيعة المشروع. تتطلب مراقبة دقيقة، توثيقاً مفصلاً للعمليات والنتائج، وقدرة على التكيف مع النتائج غير المتوقعة أو المشكلات التقنية التي قد تظهر أثناء التنفيذ.
- و. تحليل البيانات والنتائج: بعد جمع البيانات، يتم معالجتها باستخدام أدوات إحصائية وتحليلية متخصصة. تهدف هذه المرحلة إلى استخلاص الاستنتاجات العلمية أو التقنية، وتقييم مدى تحقيق الأهداف البحثية، وتحديد ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات الأصلية أو تتطلب تعديلها.
- ز. تطوير النماذج الأولية: في حالة المشاريع التطبيقية، يتم تحويل النتائج البحثية إلى نماذج أولية قابلة للاختبار. تشمل هذه المرحلة التصميم الهندسي، اختيار المواد، وبناء نماذج تعمل على التحقق من جدوى التطبيق العملي للبحث في ظروف مشابهة للواقع.
- ح. الاختبار والتحقق: يتم فيها تقييم أداء النماذج الأولية عبر سلسلة من الاختبارات المعيارية. تشمل قياس الأداء الفني، المتانة، السلامة، والتكلفة، مع إجراء تعديلات تحسينية متكررة بناءً على نتائج الاختبارات لضمان جودة المنتج النهائي.
- ط. التطوير النهائي والتسويق: بعد نجاح الاختبارات، يتم إعداد المنتج أو التقنية للتسويق والإنتاج الكمي. تشمل هذه المرحلة تطوير خطط التصنيع، حلول التغليف، الوثائق الفنية، والمواد الترويجية التي تشرح قيمة الابتكار للعملاء المحتملين.
- ي. التقييم والمتابعة بعد الإطلاق: لا تنتهي العملية بإطلاق المنتج، بل تشمل متابعة أدائه في السوق، جمع ملاحظات المستخدمين، وتحديد فرص التحسين المستمر. تساعد هذه المرحلة في تطوير تحديثات وإصدارات محسنة، كما توفر مدخلات قيمة لدورات البحث والتطوير المستقبلية.

7.7. موارد المؤسسة

تُعَدُّ موارد المؤسسة العنصر الأساسي الذي تقوم عليه أنشطتها وتحقيق أهدافها، سواء كانت موارد مادية مثل الأموال والمباني والتجهيزات، أو موارد بشرية تتمثل في الكفاءات والخبرات التي تُسهم في دفع عجلة الإنتاج والابتكار. كما تشمل الموارد غير الملموسة مثل السمعة الجيدة وحقوق الملكية الفكرية والشراكات الاستراتيجية. تُحدد جودة إدارة هذه الموارد ومدى توظيفها بكفاءة نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق رؤيتها، مما يجعل التخطيط السليم والرقابة الفعّالة ركيزتين لا غنى عنهما في استدامة المؤسسة وتنميتها.

1.7.7. مفهوم موارد المؤسسة

تُعرَّف موارد المؤسسة بأنها جميع العناصر والأصول المادية والمعنوية التي تمتلكها المنظمة أو تتحكم فيها، وتستخدمها لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. تشمل هذه الموارد المكونات الملموسة مثل المباني والمعدات والمواد الخام، والموارد المالية كرأس المال والتدفقات النقدية، بالإضافة إلى العناصر غير الملموسة مثل السمعة التجارية والمعرفة الفنية وبراءات الاختراع. كما تُعد الموارد البشرية من أهم مكونات موارد المؤسسة، حيث تمثل الكفاءات والمهارات التي تقوم بتشغيل وتحقيق الاستفادة المثلى من باقي الموارد. وتكمن أهمية هذه الموارد في قدرتها على توفير القاعدة الأساسية التي تمكن المؤسسة من العمل والنمو والمنافسة في سوقها، حيث تعتمد كفاءة المؤسسة وجودة أدائها بشكل رئيسي على كيفية إدارتها وتوظيف هذه الموارد بشكل استراتيجي وفعال.

اذن موارد المؤسسة هي كل ما تمتلكه أو تتحكم فيه المنظمة لتحقيق أهدافها، سواء كانت موارد مادية أو بشرية أو مالية أو غير ملموسة. وتُعد هذه الموارد أساسية لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة والنمو.

2.7.7. عناصر موارد المؤسسة

أ. **الموارد المادية:** تشمل الموارد المادية كل ما هو ملموس ومادي تستخدمه المؤسسة في عملياتها، مثل المباني، الآلات، المعدات، وسائل النقل، والتكنولوجيا. تعتمد جودة هذه الموارد على مدى تطورها وملاءمتها لطبيعة العمل، حيث تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف. وتحتاج المؤسسات إلى صيانتها وتطويرها باستمرار لضمان استمرارية العمليات دون تعطيل.

ب. **الموارد البشرية:** تُعد الموارد البشرية أهم عنصر في أي مؤسسة، لأنها المسؤولة عن تشغيل باقي الموارد وتحقيق الأهداف. تشمل الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، من الإدارة العليا إلى العاملين، وتتوقف إنتاجيتهم على مهاراتهم، خبراتهم، دوافعهم، وبيئة العمل. لذا، تهتم المؤسسات الناجحة بالتدريب، التحفيز، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة لضمان أداء مثمر وولاء العاملين.

ج. **الموارد المالية:** تمثل الأموال المتاحة للمؤسسة لتمويل عملياتها واستثماراتها، سواء كانت أموالاً ذاتية (مثل رأس المال والأرباح) أو خارجية (مثل القروض والاستثمارات). تلعب هذه الموارد دوراً حيوياً في تحديد قدرة المؤسسة على النمو، الابتكار، وتحمل المخاطر. وتحتاج إلى إدارة مالية حكيمة لضمان التوازن بين السيولة والربحية وتجنب المديونية المفرطة.

د. **الموارد غير الملموسة:** هي أصول غير مادية لكنها ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، مثل العلامة التجارية، السمعة، براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، والعلاقات مع العملاء والموردين. تساهم هذه الموارد في تعزيز الميزة التنافسية وزيادة قيمة المؤسسة في السوق. على عكس الموارد المادية، يصعب تقييمها كمياً، لكن تأثيرها طويل الأمد وقوي على نجاح المؤسسة.

هـ. **الموارد التكنولوجية والمعلوماتية:** تشمل أنظمة المعلومات، البرمجيات، قواعد البيانات، والشبكات التي تدعم العمليات التشغيلية واتخاذ القرارات. في العصر الرقمي، أصبحت التكنولوجيا عاملاً حاسماً في تحسين الكفاءة، الابتكار، والتواصل مع العملاء. المؤسسات التي تستثمر في تحديث بنيتها التكنولوجية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

3.7.7. خصائص موارد المؤسسة

أ. **التكامل والترابط:** لا تعمل موارد المؤسسة بمعزل عن بعضها، بل تتكامل وتتربط لتكوين نظام متكامل. فمثلاً، الموارد المالية تمكن المؤسسة من شراء الموارد المادية وتدريب الموارد البشرية، بينما الموارد البشرية هي التي تدير وتشغل باقي الموارد بكفاءة. هذا الترابط يعني أن ضعف أي مورد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

ب. **الندرة النسبية:** معظم موارد المؤسسة محدودة الكمية أو غير متوفرة بسهولة، سواء كانت أموالاً، كفاءات بشرية، أو تقنيات متطورة. هذه الندرة تفرض على المؤسسة ضرورة التخطيط الجيد لاستغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وتحديد الأولويات لتحقيق أقصى استفادة منها.

- ج. القابلية للتطوير والتحسين: يمكن تطوير موارد المؤسسة وتحسينها بمرور الوقت، سواء عبر تدريب الموظفين، تحديث المعدات، أو تعزيز السمعة التجارية. المؤسسات الناجحة لا تعتمد فقط على الموارد الحالية، بل تستثمر في تطويرها باستمرار لزيادة الإنتاجية والميزة التنافسية.
- د. التباين في الأهمية النسبية: لا تحظى جميع الموارد بنفس الأهمية في كل المؤسسات، فبعضها يعتمد أكثر على الموارد المالية (مثل الشركات الناشئة)، بينما يركز آخرون على الموارد البشرية (مثل شركات الاستشارات) أو التكنولوجية (مثل شركات البرمجيات). تختلف أولويات الموارد حسب طبيعة النشاط والاستراتيجية المتبعة.
- هـ. القابلية للاستنزاف أو الإهلاك: بعض الموارد عرضة للنفاذ أو فقدان قيمتها مع الوقت، مثل الأموال التي تنفق، أو المعدات التي تصبح قديمة، أو المواهب التي قد تغادر المؤسسة. لذا، تحتاج الإدارة إلى تجديد الموارد باستمرار، سواء عبر الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة أو الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.
- و. التأثير بالبيئة الخارجية: تتأثر موارد المؤسسة بالعوامل الخارجية مثل القوانين الحكومية، التغيرات الاقتصادية، أو التطورات التكنولوجية. على سبيل المثال، قد تؤدي الأزمات المالية إلى نقص التمويل، أو قد تجعل التقنيات الجديدة بعض الموارد الحالية غير ذات قيمة. لذا، يجب أن تكون المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع هذه التغيرات.

8. أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

تُعد أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة بمثابة البوصلة الاستراتيجية التي ترشد صانعي القرار في رحلتهم نحو تحقيق النجاح المالي والاستدامة التشغيلية. تمثل هذه الأدوات منظومة متكاملة من الأساليب الكمية والنوعية التي تمكن الإدارة من تشخيص الوضع الراهن، استشراف المستقبل، واتخاذ قرارات رشيدة تعزز القدرة التنافسية. تشمل هذه الأدوات تحليل التكاليف والمنافع، النسب المالية، مؤشرات الكفاءة، نماذج التنبؤ، ودراسات الجدوى، والتي تعمل معاً على إضاءة الجوانب المالية والتشغيلية للمؤسسة. في ظل التقلبات الاقتصادية الحادة وتعقيدات بيئة الأعمال، تبرز أهمية هذه الأدوات في تحويل البيانات الخام إلى رؤى استراتيجية، حيث تتيح للمؤسسات قياس الأداء، تحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم الفرص والتهديدات. كما تساعد في تحسين تخصيص الموارد، تعظيم العوائد، وإدارة المخاطر بفعالية، مما يجعلها ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو في السوق التنافسية.

1.8. مفهوم التحليل الاقتصادي

يعرف التحليل نستطيع من خلاله تفسر العوامل التي تؤثر على سلوك الظواهر الاقتصادية , وهو المنهج العلمي الذي نستطيع من خلاله تفسير العوامل التي تؤثر على السلوك الظواهر الاقتصادية الاستفادة من الأدوات المنطقية لاستخدامها في استنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة , ويمكن ذلك من خلال إعادة الظاهرة الاقتصادية إلى العناصر البسيطة , ثم الصياغة الفرضية التفسيرية على أساس العلاقة التابعة أو السببية . و يعتمد المنهج الاقتصادي على الاستنتاجات المنطقية و الاستنتاجات التطبيقية .

1.1.8. أهداف التحليل الاقتصادي

تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي الاقتصادية في :

- أصبح أحد الأهداف الأساسية لتحليل الاقتصادي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في التوزيع موارد المجتمع وكيف يتم التنسيق في التوزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد .
- يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءات التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد و تنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين , حيث أن الرفاهية

- الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع الأكبر إشباع ممكن و ذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام و توزيعها على الاستعمالات المختلف .
- المساعدة في الرسم السياسة العامة , حيث أن التحليل الاقتصادي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح .

2.1.8. أساليب التحليل الاقتصادي

- تعدد أساليب التحليل الاقتصادي حسب الاقتصاديين فحسب شومبيتر هناك أساليب أساسية هي :
- التاريخ الاقتصادي : لا أمل فرد يفهم الظواهر الاقتصادية في أي عهد بما ذلك وقتنا الحاضر مالم تكن له سيطرة كافية على الوقائع التاريخية أو ما يمكن وصفه بالخبرة التاريخية حيث يمثل التاريخ الطريقة الفضلى لفهم كيفية ارتباط الوقائع الاقتصادية و غير الاقتصادية بعضها ببعض و كيف إن العلوم الاجتماعية المختلفة يجب أن تكون بعضها البعض .
- الإحصاء : إن الإلمام بطرق الإحصاء يمثل شرطاً ضرورياً (وغير كاف) لجعل الاقتصاد الحديث يعزف عن تقديم أعمال تافهة , فالطرق الإحصائية تشكل جزءاً من أدوات التحليل الاقتصادي حتى حينما لايجري تصميمها خصيصاً لتلبية حاجاته الخاصة .
- النظرية : إن التجربة علمتنا إن الحوادث الفردية لها جوانب مشتركة و أن من الممكن توفير مجهودات فكرية ضخمة إذا درسنا هذه الصفات أو الجوانب و مع ما تنشيه من مشاكل مرة واحدة , فمن الضروري و لأغراض معينة تحليل كل حالة فردية من التسعير في سوق فردية ما , و تحليل كل دورة اقتصادية فردية هكذا , ولكن حتى تبدي صفات متشابهة يمكن معالجتها بواسطة مخططات عامة و بالتالي من المفيد الارتقاء إلى المستوى أعلى من التجريد التعليمي , الذي نبني عليه أداة أولية أو جهاز التحليل الاقتصادي .
- السوسيولوجيا الاقتصادية : إن المخططات النظرية الاقتصادية تستمد الأمر المؤسسية من التاريخ الاقتصادي الذي يعلمنا بنوع المجتمع الذي طبقت أو تطبق عليه تلك المخططات و كذا إدخال وقائع اجتماعية معينة ليست تاريخية , وبالتالي من الضروري إدخال هذا الحقل بالإضافة إلى الحقول الثلاثة السابقة لمعرفة السلوك الإنساني بطريقة واسعة و الذي لايتضمن فقط الأفعال و الدوافع و الميول و لكن أيضاً المؤسسات الاجتماعية ذات الصلة بالسلوك الاقتصادي كالحكومة و الميراث و التعاقد .

– الاقتصادية السياسية : كل الوقائع و الأدوات ذات الصلة بتحمل سلوك المنشآت الفردية ماضيا و حاضرا تدخل ضمن مفهومها لعلم الاقتصادية تماما كما هو شأن الوقائع و الأدوات ذات الصلة بتحمل سلوك الحكومات .

– الحقول التطبيقية : إن مجموعة من الحقول كالمحاسبة و علم شؤون التأمين قد حافظت تاريخيا على استقلالها عن الاقتصاد العام , و لكنها مفيدة و لا غنى عنها لكل أو بعض الاقتصاديين لأنها تقدم أدوات تحليل اقتصادي أو مجالات لتطبيق هذه الأدوات , إضافة إلى موضوعات الاقتصاد العام التي تشمل النقود و المصارف , و التقلبات الاقتصادية و التجارة الخارجية كما أن هناك مجموعة من الحقول الأساسية التي تدور حول أقسام من السياسة الاقتصادية العامة و خاصة الزراعية النقل و مشاكل الصناعية التحويلية . كل هذه المجموعات و الحقول التطبيقية تشكل قسم أساسي من التحليل الاقتصادي .

2.8. معايير تقسيم التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي و فق عدة من المعايير تتمثل في :

أ. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم :و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى :

– التحليل الجزئي : و يسمى أيضا بالتحليل الودوي و هو التحليل الذي يقوم على أساس دراسة الوحدات الاقتصادية الصغيرة التي تمثل النشاط الاقتصادي أي دراسة في هذه الحالة قائمة على أساس دراسة الوحدات الصغيرة .

– التحليل التجميعي أو الكلي : دراسة و هو التحليل القائم على أساس الاقتصادي الوطني في مجموعة أي النظر إلى المجتمع ككل , حيث تتم دراسة الدخل الوطني أو الإنتاج الوطني للمجتمع و دراسة العناصر المكونة لهذا الدخل و من أمثلة الدراسات التجميعية أو الكلية دراسة المشكلة البطالة , دراسة الاستهلاك و الاستثمار .

ب. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية :و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى :

– التحليل الجزئي : و هو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة افتراض لقاء الأشياء الأخرى على ماهي عليه .

– التحليل الشامل : و هو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد و يعتمد هذا النوع من التحليل على المعدلات الرياضية .

ج. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن : و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى :

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

– التحليل الساكن المقارن : هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن و الانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال الفترة الانتقال من حالة التوازن ألا ولى إلى الحلة التوازن الثانية .

– التحليل الحركي أو الديناميكي : و هو عكس التحليل الساكن أي هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن .

د. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الغرض المقصود من التحليل :و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى :

– التحليل القائم على أساس النظرية الوضعية : و هذا النوع من التحليل ينظر إلى الظواهر الاقتصادية كما هي في الواقع , و هذا النوع من التحليل يعبر عما يجب فعله للتأثير في هذه الظواهر على أساس المبادئ و القواعد و الأصول الاقتصادية و ذلك بغض النظر عما إذا كانت الأهداف مقبلة اجتماعيا أو غير مقبولة .

– التحليل القائم على أساس معيار يهتم بتقييم الكيفية التي يعمل بها النظام الاقتصادي و مقارنته بمعايير معينة : و هنا يظهر الجدل القائم فيما إذا كان التحليل الاقتصادي يتضمن اقتراح السياسات الاقتصادية , فهناك و جهة نظر ترى أن اقتراح السياسة لايعبر جزء أمن التحليل الاقتصادي العلمي , و ذلك لأن مثل هذه الاقتراحات لأبدا و أن تكون قائمة على أساس الحكم القيمي , أما وجهة النظر الأخرى فتري أن الاقتصاديين لهم خبرة في التحليل الاقتصادي مما يجعلهم في مركز مناسب الاقتراح السياسات و هذا ما تجده في الواقع عموما حيث نجد الاقتصاديين دائما يقدمون مقترحات لمواجهة مشكلة اقتصادية معينة .

3.8. أدوات التحليل الاقتصادي

إذا كان الهدف من النظرية الاقتصادية (علم الاقتصاد) هو وضع القوانين الاقتصادية التي ترشدنا لتحقيق الرفاهية الاقتصادية , فإن هدف التحليل الاقتصادي هو وضع الأدوات التي تمكننا من فهم طبيعة العلاقات الاقتصادية المتشابكة ويعتمد التحليل الاقتصادي عموما على أربع أدوات رئيسية يمكن اختصارها كما يلي :

- **الأدوات الوصفية اللفظية:** لقد شاع استخدام أدوات التحليل الوصفية اللفظية الاقتصادية عندما كانت العلاقات الاقتصادية بسيطة غير معقدة , حيث نعتد ذلك الأداة في إيضاح العلاقات و الظهور و المتغيرات الاقتصادية على المنطق اللفظي . و أسلوب التحليل اللفظي له مزايا عديدة فهو أكثر قبولا من الدارسين خاصة من لا يفضلون التحليل الرياضي , كما أن الأسلوب يمكن أن يؤدي نفس مهمة التحليل الرياضي و بنفس الكفاءة ولكن ذلك في حالة النماذج الأولية التي لا تحتوي على العديد من المتغيرات و لكن استخدام هذا الأسلوب يصبح أكثر صعوبة و تعقيدا عند محاولة تفسير النماذج التي تحتوي على عدد اكبر من المتغيرات و قد يصبح عديم الفائدة تماما في النماذج الأكثر شمولاً . و لهذا يمكن القول على أن هذه الأداة غير دقيقة بالقدر الكافي للتعبير عن العلاقات الاقتصادية المختلفة التي تنطوي عليها النظرية الاقتصادية .
- **الأداة الرقمية:** و تعتمد تلك الأداة في إيضاح العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية على التحليل الإحصائي باستخدام الأرقام و دلالتها , فعلى سبيل المثال يمكن التعبير عن قانون الطلب أي العلاقة بين السعر و الكمية المطلوبة مع ثبات العوامل الأخرى من خلال جدول الطلب , و هو جدول يعبر بالأرقام عن وجود علاقة عكسية بين السعر و الكمية المطلوبة.
- **الأداة الهندسية البيانية:** و تعتمد هذه الأداة على الأشكال و الرسومات البيانية للتعبير العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمى منحني الطلب و ذلك للإيضاح العلاقة العكسية بين السعر و الكمية . و يلاحظ أن التحليل البياني له قوة جذب خاصة في أنه يمثل عرض تصويري للعلاقات بين المتغيرات الاقتصادية , و يجد الكثير استحسانا للعلاقة بين متغيرين عند عرضها في الرسم بياني عنه في صورة معادلة جبرية , و لكن ما يأخذ على التحليل البياني هي عدم قدرته على تصوير الحالات التي تزيد عدد المتغيرات فيها عن ثلاثة.

– الأداة الرياضية القياسية :وهنا يستخدم المنطق الرياضي في إيضاح العلاقات و الظواهر و المتغيرات الاقتصادية , و قد شاع استخدام هذه الأداة في التحليلات الاقتصادية الحديثة و أصبحت تمثل فرعين من فروع علم الاقتصاد هما الاقتصاد الرياضي و الاقتصاد القياسي , و هكذا تتطور التغيرات الرياضية و القياسية للنظرية الاقتصادية حتى نصل إلى تكوين النماذج الاقتصادية بكل أبعادها فيما يسمى بالاقتصاد القياسي . ومن مزايا الأسلوب الرياضي , أنه ينعم التحليل بالمنطق و الدقة و يمكن من عمل التعميمات خاصة في المراحل التحليلية المتقدمة و التي تتناول النماذج ذات المتغيرات الكثيرة حيث تزداد العلاقات بينهما تشابكا و تعقيدا . و هكذا يلاحظ تعدد الأدوات المستخدمة في إيضاح النظرية الاقتصادية المكونة لعلم الاقتصاد و مهم أن نشير إلى انه لا يوجد تعارض جمعيا في تعميم فهم و استيعاب النظرية الاقتصادية .

9. دورة حياة وانماط نمو المؤسسة

تُشكّل دورة حياة المؤسسة الإطار الزمني الذي يحدد مراحل تطورها منذ نشأتها وحتى اختفائها، حيث تمر بمراحل متعاقبة تبدأ بالولادة (التأسيس)، مروراً بالنمو والنضج، وصولاً إما إلى التجديد أو الانحدار. لكل مرحلة خصائصها المميزة من حيث الهيكل التنظيمي، أنماط القيادة، والتحديات المالية والتشغيلية. أما أنماط النمو فتعكس الاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المؤسسات للتوسع، سواء عبر النمو العضوي البطيء أو التوسع السريع عبر الاندماجات والاستحواذ، أو التنويع الأفقي والعمودي. فهم هذه الديناميكيات يُمكن الإدارة من استباق التحديات، استغلال الفرص، واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن استمرارية المؤسسة وازدهارها في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل جوهري على قدرتها على التكيف مع متطلبات كل مرحلة من مراحل دورة حياتها.

1.9. ماهية انماط نمو المؤسسة

تعددت تعريفات النمو بتطور الزمن، الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين، ونحاول فيما يلي تقديم ما يعتقد Bienaymé 1973 أن ميول المؤسسة الحقيقي هو النمو والتوسع باعتباره أهم ظاهرة يمكن أن تغير من حياة المؤسسة، وتمكنها من البروز في محيطها التنافسي. وكذا تم تعريفه بأنه ظاهرة متعددة الأبعاد تؤثر في حجم المؤسسة ويترتب عنها تعدد معايير قياس الحجم فيمكن تعريف النمو على أنه ارتفاع في حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة إذا النمو مرتكز على الإنتاج، أو قصيرة ثمرة توسع وقتي متعلق بتسارع دوران رأس المال على الارتفاع في نمو قدرة الإنتاج، كما أن النمو ظاهرة نسبية تقاس بمعدل ارتفاع الحجم خلال فترة معينة ومقارنة هذا المعدل مع المؤسسات المنافسة.

بينما يرى Leurquin بأن النمو يشير للوضع الجيدة للمؤسسة سواء كان هذا النمو نتيجة لتلبية حاجاتها أو لانتهاز فرص بالمحيط فهو ليس بالشيء المرغوب فيه فقط بل هو مسلك لازم وحيث يظهر المؤسسة في جانبين نمو كمي، وتطور نوعي.

1.1.9. أنواع نمو المؤسسة

هناك ثلاثة طرق تستطيع المؤسسة أتباعها لتحقيق اختيارها الاستراتيجي للنمو وهي: النمو الداخلي، النمو الخارجي والنمو التعاقدية.

أ. النمو الداخلي: النمو الداخلي كما يتضح من تسميته فهو داخلي المنشأ ينتج عن موارد المؤسسة الخاص ة، حيث يعرف بالارتفاع في الحجم وتغييرات في خصائص المؤسسة المحصل عليه بضم وإلحاق وسائل إنتاج إضافية منشأة من طرف المؤسسة ذاتها أو مشترة من الخارج في إطار الصفقات التجارية فيمكن للمؤسسة أن تحصل على الوسائل من الخارج أو تصنعها بنفسها أو بتطويرها الذاتي للموارد البشرية المالية والتقنية.

ويقوم النمو الداخلي على اكتساب شراء أو إيجار لوسائل إنتاج جديدة أو مستعملة يتم إدماجها مع باقي عوامل الإنتاج داخل المؤسسة . كما أعطى Paturel تعريف يعتبر مرجعيا للنمو الداخلي بأنه حياة أو انشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات .ومما سبق نستطيع القول أن النمو الداخلي هو الارتفاع في القدرة الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن ضم وسائل إنتاج جديدة تم إنشائها داخل المؤسسة أو تم حيازتها من خارج المؤسسة .النمو الداخلي هو طريق النمو الأكثر طبيعيا للمؤسسة ويقتضي ضمنا الاعتماد على مواردها الخاصة لضمان نموها وتحقيق أهدافها الموضوعية ويوفر استقلالية كبيرة تتطور تدريجيا عن طريق الاستثمارات المباشرة وخلق القيمة، ويتبع النمو الداخلي خاصة عندما يكون القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة يشهد نمو قوي و صراع التنافسي ليس شديدا معناه أن طاقة السوق تسمح لكل مؤسسة.

ب.النمو الخارجي: أعطى Paturel تعريف بعد الدراسة النقدية للعديد من التعاريف التي تناولت النمو الخارجي معتمدا للنمو الخارجي عرف بأنها عمليات الحياة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو الحياة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي عليها وإدارتها، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمات تستحوذ على حصة سوقية.

ومنه فالخاصية الرئيسية للنمو الخارجي يتمثل في حيازة عوامل الإنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج، اليد العاملة، الخبرة والمعارف لتنتج في الأخير سلعة أو خدمة موجهة للعملاء. إن عامل التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي يتمثل في الارتباط أو عدم الارتباط بين الأصول، فيكون النمو خارجيا إذا كانت الأصول التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخليا إذا كانت هذه الأصول تحتاج إلى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية المتمثل في تكوين المخرجات.

ج. النمو التعاقدى : هو عقد بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر يهدف لدمج مواردها لممارسة أنشطة إنتاجية، تجارية وخدمية مشتركة إذا اخضع النمو التعاقدى لمعيار التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي فان هذا النمو قد يكون نمو داخليا وقد يكون نمو خارجيا وذلك على أساس أن كل أنماط النمو هي شكل من أشكال التعاقد بين المؤسسات.

2.1.9. استراتيجيات نمو المؤسسة

من وجهة نظر تحليلية يبدو أن مصطلح النمو له عدة صفات :اقتصادي، تجاري، فني، مالي وإداري لكن من المهم أن يدرس النمو استراتيجيا، فيجب إظهار نمو المؤسسة كظاهرة إستراتيجية، مختلفة تماما عن أي ظاهرة أخرى .

1. إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:تهدف هذه الإستراتيجية للسيطرة على السوق بتقديم عرض خفض التكلفة،لتحقيق هذه الاستراتيجية على المؤسسة اللعب على حجم الإنتاج لانجاز أرباح مرتبطة باثر الخبرة لذلك فان لهذه الاستراتيجية القدرة على تمكين المؤسسة من الحصول على حصة سوقية مهمة، وبذلك تعتبر من اهم استراتيجيات النمو.

2. إستراتيجية التميز:ترتكز إستراتيجية التميز على تقديم عرض للمستهلك يحتوي خصائص مميزة وفريدة تظهر للمستهلك ويدركها،وهذا التعريف يشترط مجموعة صفات في هذا العرض:عرض فريد يجب على المؤسسة مواجهة المنافسين بعرض يحتوي خصائص مختلفة لعرض موجه لكل القطاع يجب ان يوجه العرض العرض لكل العملاء المحتملين في القطاع،فلا يعقل ان يخلق عرض مميز بتكاليف عالية لمجموعة محدودة جدا.

3. استراتيجية التركيز: هذه الاستراتيجية التنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين بالتركيز على خفض التكلفة أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة المواصفات أو خدمة العملاء بالتركيز على التميز.

3.9. نظريات نمو المؤسسة ومؤشراتها

أ. نظريات نمو المؤسسة

- النظرية الاقتصادية التقليدية: ساهمت النظرية الاقتصادية التقليدية الجديدة "النيوكلاسيكية" بالكثير من خلال دراسته السلوك المؤسسة والسوق وسبل تحقيق التوازن العام بين أسواق المنتجات وأسواق عوامل الإنتاج. حسب النظرية فالمؤسسة عبارة عن علبة سوداء موصوفة فقط بالعناصر الكمية التي تعتبر حدودها تقوم بتحويل المدخلات رأس المال والعمل إلى مخرجات سلع وخدمات دون الأخذ بعين الاعتبار لتفاصيل نشاطها الذي تمارسه في سوق تنافسي تام.
- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة: وضمن المداخل التطورية تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة مارشال حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي أي الشجرة الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضا.
- نظرية السيروية الداخلية للنمو: قام Penrose بإعداد نظرية عامة لنمو المؤسسة تدرج وترتكز على السيروية الداخلية لتطور المؤسسة، أن نظرية سيروية النمو تستند على فكرة أساسية مفادها أنموارد المؤسسة هي وحدها القادرة على إتاحة فرص النمو الذي تستطيع المؤسسة أن تصل إليه خلال فترة زمنية معينة، وحسب هذه النظرية فإن المؤسسة تستطيع تحقيق نمو مستمر من خلال التوسع في تعداد أنشطتها وتنوعها، ويتحقق هذا النمو المستمر نتيجة التجديد في الموارد.

ب. مؤشرات نمو المؤسسة

✓ زيادة عدد العمال، ويعتبر مؤشر هام لنمو المؤسسة، لكنه لا يعبر بصورة واضحة عن نمو حقيقي في المؤسسة.

✓ زيادة حجم الإنتاج أي زيادة مخرجات المؤسسة.

✓ رقم الأعمال، هو المؤشر الأكثر تداولاً لسيولة حسابه فهو يعبر عن تطور حجم مبيعات المؤسسة.

4.9. دورة حياة المؤسسة

تمر أي مؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها عبر دورة حياة تتضع من فترة من النمو، وقد تعددت تقسيمات مراحل حياة المؤسسة عبر اختلاف آراء الباحثين، لكن الأكثر انتشاراً هي المراحل التالية:

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

❖ وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة، ووجود السيولة.

❖ ارتفاع في تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.

❖ المرونة في تبغي نوع المنتجات والخدمات.

ب. **مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة مايلي:

❖ وجود علامات تجارية.

❖ الدعاية، الإعلان، والترويج، نشيطة.

❖ زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

❖ ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

❖ القدرة على التحكم في التكاليف.

ج. **مرحلة النضج والاستقرار** : ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

❖ القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

❖ البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.

❖ العمل على تطوير الإنتاج.

❖ السمعة الجيدة التي حققها المؤسسة.

❖ حسن العلاقة مع العملاء.

❖ الولاء العملاء للعلامة التجارية.

د. مرحلة التدهور والتراجع : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز

بما يلي:

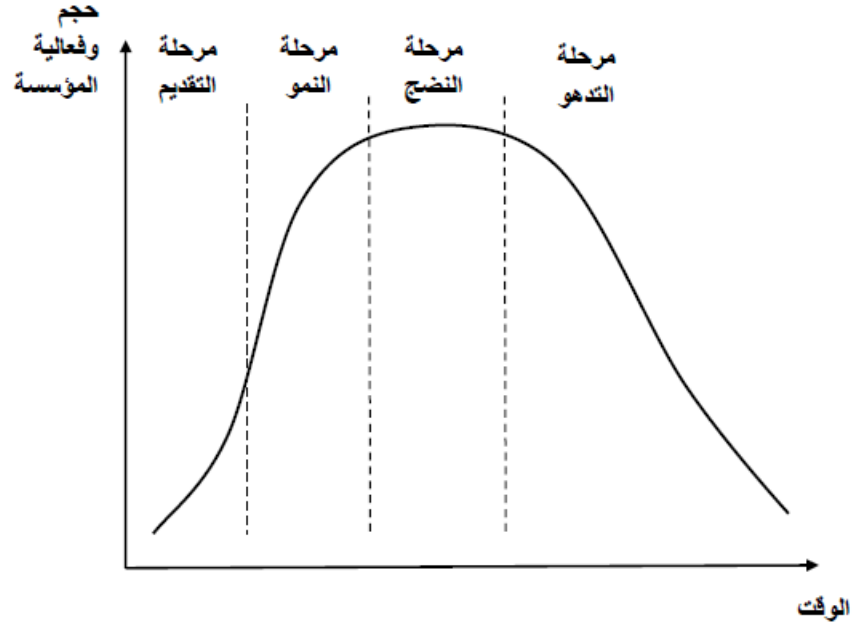
❖ البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.

❖ التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.

❖ التنازل عن بعض الأصول غي الضرورية، وهذا لتوفي السيولة.

❖ التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة.

الشكل رقم: مراحل دورة حياة المؤسسة



المصدر: من اعداد الاستاذة

10. ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

تُشكّل ثقافة المؤسسة وأخلاقياتها البوصلة التي تهدي سلوك الأفراد وتُحدّد هوية المنظمة في سوق العمل. فهي ليست مجرد قواعد مكتوبة، بل نمط حياة تنظيمي يعكس القيم المشتركة، ويُرسّي دعائم الثقة بين الفريق والعمل، ويُحوّل بيئة العمل إلى فضاء من الاحترام والإنتاجية. بينما تُعَيّر الثقافة عن "الشخصية المؤسسية"، تُجَبِّد الأخلاقيات ضميرها الحي، لضمان أن النجاح لا يُبنى على الأرباح فحسب، بل على المبادئ والمسؤولية المجتمعية.

1.10. ماهية ثقافة المؤسسة

لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير، وتعدد تعاريفه ضلّ ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

يعرّف E.B.Taylor الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين. ولقد سار على منهج تايلور عدد من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية، والجوانب المادية. بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية، ولكنها لا تتكون من تلك الأفعال ولكن الأشياء المادية.

ويدعم هذا المعنى Khuckhohm بتعريفه "أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها.

ويعرفها أوشي بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا. "

ويعرفها Schein بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل."

ويعرفها أوشي بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."

نجد Boseman يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة."

اذن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها.

1.1.10. أهمية ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعتها، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.

2.1.10. خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص هي:

الابتكار: هو من المُميّزات الخاصّة في المؤسسات التي تهتمّ في تنفيذ ثقافة المؤسسة؛ إذ تعتمد على تصنيف الابتكار ضمن أولوياتها، كما تُشجّع الموظّفين على تحمل المخاطرة، والحرص على الابتكار ضمن وظائفهم، بعكس الشركات التي لا تهتم بالابتكار فيتوقع من موظفيها تطّيق وظائفهم بطريقة تقليدية.

الاهتمام بالتفاصيل: هي من الخصائص والسمات المرتبطة في ثقافة المؤسسة؛ إذ من المتوقع أن يكون الموظفون أكثر دقّة في تنفيذ عملهم، ممّا يعتمد على اهتمامهم في التفاصيل التي تساهم في أدائهم لعملهم بأسلوب دقيق.

التركيز على النتائج: هو اهتمام الشركات في تحقيق النتائج التي تعدّ من القيم المهمّة في ثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص المؤسسات التجارية على توجيه قوة المبيعات؛ من أجل الحصول على نتائج مميزة.

الاهتمام بالأفراد: هو من الخصائص التي تُصنّفها المؤسسات ضمن قيمة مرتفعة؛ إذ إنّ ثقافة المؤسسة تهتم في طبيعة تأثير القرارات المؤسسية على الأفراد، وأيضاً تهتم المؤسسات في تطّيق التعامل الذي يُحافظ على كرامة واحترام الموظّفين.

العمل الجماعي: هو الأسلوب التعاوني الذي يُنظّم كافة النشاطات الخاصة في بيئة العمل؛ إذ تسعى ثقافة المؤسسة إلى تشكيل الفرق، وضمان وجود علاقات إيجابية بين الموظّفين والمديرين في العمل.

التنافسية: هي من الخصائص التي تُشجّع عليها ثقافة المؤسسة؛ إذ يتوقع من الشركات أن تحرص على التعامل مع المنافسين لها في السوق، كما أنّ الشركة ذات الثقافة التنافسية توفر قدرةً مرتفعةً من المنافسة في السوق.

الاستقرار: هو من القواعد الأساسية لثقافة المؤسسة؛ إذ تحرص الشركات على وضع قيمة ثقافيةً مستقرةً، ومن الممكن التنبؤ بها، ممّا يساهم في تخمين مستويات الإنتاجية، والعمل في أفضل الظروف الممكنة ضمن السوق غير المستقر.

3.1.10. محددات ثقافة المؤسسة

هناك ستة محددات الثقافة المؤسسة تتمثل فيما يلي :

التاريخ والملكية: ان السيرة التاريخية لمراحل تطور المؤسسة وما حدث فيها من تغييرات ونوع القيادات التي توالى على تسييرها تعكس جانبا من ثقافتها، كما ان كل نوع من أنواع ملكية المؤسسة يعكس جانبا معيناً من ثقافة المؤسسة سواء كانت الملكية عامة أو خاصة محلية أو دولية أو عمالية....

الحجم: قد لا تختلف أحيانا الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، الا ان أسلوب الادارة ونوع الاتصال السائد وانماط سلوكيات الافراد في المؤسسة وطريقة مواجهة المواقف تتأثر باعتبارات الحجم مما ينعكس على ثقافة المؤسسة.

التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا المتقدمة دورا في صياغة ثقافة المؤسسة من خلال اعتمادها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية، في حين نجد ان المؤسسات الخدمية تركز في صياغة ثقافتها على المهارات الشخصية للافراد العاملين بها وخدمة الزبائن.

الغايات والاهداف: تساهم الغايات والاهداف التي تسطرها سعيها الى تحقيقها في إعطاء صبغة خاصة ومميزة في تحديد ثقافة المؤسسة، فمثلا: المؤسسة التي تسعى الى تجسيد هدف يتمثل في تحقيق الجودة الشاملة، تركز في تشيئتها التنظيمية للعاملين بها على اقناعهم وغرس ثقافة الجودة وروح والابداع والالتقان فيهم.

البيئة: ان البيئة الداخلية للمؤسسة من افراد عاملين وأدوات وتجهيزات العمل والوظائف وظروف العمل... والبيئة الخارجية المحيطة بها من عملاء وموردين ومنافسين وبنوك وسوق العمل... تمثل محددات مهما وأساسيا في تشكيل ثقافتها المؤسسية .

الافراد: يشكل الافراد العاملون بالمؤسسة وطريقة أدائهم وعملهم عنصرا مهما يؤثر في تحديد ثقافة المؤسس، حيث نجد ان أعضاء الإدارة العليا لديهم اسلوبهم المفضل لاداء العمل في حين ان بقية العاملين لديهم تقضيات أخرى في العمل، لذا يصعب على الإدارة فرض ثقافة كل فئة على الأخرى مما يؤثر على الثقافة الكلية للمؤسسة.

3.10. أنواع ثقافات المؤسسة

-الثقافات الايجابية: فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها وفلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد

مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها. فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتماثلة، ويعملون على زرعها وترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة.

-الثقافات السلبية: أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة، مما استوجب تجنيد الموارد البشرية وإعادة هيكلتها، وهو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، ولمواجهة هذه التغيرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير والمالية، ولكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة، وقدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة. فتغيير الأفراد وسهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة، أدى إلى إهمال ونسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم، فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً، ومن أهم خصائصها :

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، والنجاح المتكرر للمؤسسة، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين، وكذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية اتخاذ القرار.

وبعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية، أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

4.10. وظائف ثقافة المؤسسة

يرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها :

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي :

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة

- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي :

- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

5.10. ماهية أخلاقيات المؤسسة

تشكل أخلاقيات المؤسسة النظام القيمي الذي يوجه سلوكها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، حيث تمثل مجموعة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات والتعامل مع جميع الأطراف المعنية. تتجلى هذه الأخلاقيات في عدة جوانب أساسية تشمل المعاملات النزيهة، الشفافية المالية، احترام حقوق الموظفين، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، والحفاظ على البيئة. تعمل الأخلاقيات المؤسسية كبوصلة أخلاقية توجه سلوك الأفراد على جميع المستويات التنظيمية، وتضمن التوافق بين ممارسات المؤسسة والقوانين والتشريعات من جهة، والتوقعات المجتمعية من جهة أخرى. في عالم الأعمال المعاصر،

لم تعد الأخلاقيات خياراً ثانوياً بل أصبحت مكوناً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية واستدامة أدائها.

1.5.10. أهمية أخلاقيات المؤسسة

- أ. **تعزيز السمعة المؤسسية:** تشكل الأخلاقيات المؤسسية حجر الأساس لبناء سمعة طيبة في السوق، حيث تخلق ثقة متبادلة مع العملاء والموردين والشركاء. عندما تترسخ هذه الأخلاقيات في الثقافة التنظيمية، تتحول إلى ميزة تنافسية ترفع من قيمة العلامة التجارية وتضمن ولاء العملاء على المدى الطويل.
- ب. **تحسين بيئة العمل الداخلية:** تسهم الأخلاقيات في خلق بيئة عمل إيجابية عندما تصبح جزءاً من الثقافة اليومية للمؤسسة. هذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، تعزيز التعاون بين الفرق، وخفض معدلات دوران العمالة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من كيان يحترم القيم الإنسانية.
- ج. **الامتثال القانوني والحد من المخاطر:** تشكل الأخلاقيات المؤسسية سياجاً واقياً ضد المخاطر القانونية والسمعية. عند دمجها في الثقافة التنظيمية، تصبح عملية الامتثال للقوانين واللوائح تلقائية، مما يقلل من احتمالية الوقوع في مخالفات قد تكلف المؤسسة غرامات باهظة أو تضر بسمعتها.
- د. **تحفيز الابتكار والإبداع:** تخلق الثقافة الأخلاقية بيئة آمنة لتجربة الأفكار الجديدة، حيث يشعر الموظفون بالحرية في الابتكار دون خوف من العقاب عند ارتكاب أخطاء غير متعمدة. هذا الترابط بين الأخلاقيات والثقافة يحفز الإبداع ويطلق العنان للإمكانيات الكامنة لدى العاملين.
- هـ. **تعزيز المسؤولية الاجتماعية:** عندما تتبنى المؤسسة أخلاقيات واضحة وتجعلها جزءاً من ثقافتها، تتحول المسؤولية الاجتماعية من نشاط هامشي إلى استراتيجية أساسية. هذا يخلق توازناً بين تحقيق الأرباح والإسهام في تنمية المجتمع، مما يعزز الشرعية الاجتماعية للمؤسسة.
- و. **تسهيل عملية اتخاذ القرارات:** توفر الأخلاقيات المؤسسية إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات عندما تكون متجذرة في الثقافة التنظيمية. هذا يقلل من التردد والنزاعات الداخلية، حيث يصبح لدى جميع الموظفين بوصلة أخلاقية موحدة توجه خياراتهم في المواقف المعقدة.
- ز. **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** في سوق العمل التنافسي، تتجسّد المؤسسات ذات الثقافة الأخلاقية القوية في جذب أفضل الكفاءات التي تبحث عن بيئة عمل محترمة. كما أن هذه الثقافة تزيد من ولاء الموظفين وتقلل من تسرب الكفاءات إلى المنافسين.

ح. تعزيز الشفافية والمساءلة: عندما تصبح الأخلاقيات جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية، تتحول الشفافية من شعار إلى ممارسة يومية. هذا يخلق نظاماً للمساءلة الذاتية، حيث يخضع الجميع للمعايير نفسها دون الحاجة إلى رقابة مكثفة.

ط. التكيف مع التغيرات التنظيمية: تساعد الثقافة الأخلاقية المؤسسات على اجتياز فترات التغيير والتحول التنظيمي بسلاسة. الموظفون الذين يعتادون على الممارسات الأخلاقية يكونون أكثر استعداداً لتقبل التغيرات عندما يفهمون أن القيم الأساسية تبقى ثابتة.

ي. تحقيق الاستدامة المؤسسية: الارتباط الوثيق بين الأخلاقيات والثقافة يخلق مؤسسات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات. هذه المؤسسات لا تنجح مالياً فحسب، بل تحقق التوازن بين المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يضمن بقاءها ونموها على المدى البعيد.

2.5.10. علاقة اخلاقيات المؤسسة بالثقافتها

إن المؤسسة التي تولي اهتماماً بأخلاقيات العمل تسهم في بناء ثقافة تنظيمية سليمة تُشجع على الالتزام والانضباط وتُعزز من صورتها أمام المجتمع وأصحاب المصالح. من خلال:

أ. الثقافة المؤسسية تحدد الإطار الأخلاقي العام: تشكل ثقافة المؤسسة البيئة التي تتبلور فيها السلوكيات والقيم، فهي بمثابة "الهوية غير الرسمية" للمؤسسة. عندما تكون الثقافة المؤسسية قائمة على قيم مثل النزاهة، العدالة، والمسؤولية، فإنها تضع الأساس الذي تُبنى عليه أخلاقيات العمل. الموظفون في بيئة إيجابية يتعلمون من القيم السائدة ويتصرفون وفقاً لها، ما يؤدي إلى تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسة.

ب. أخلاقيات المؤسسة تعكس مدى التزام الثقافة المؤسسية: تُعد الأخلاقيات المؤسسية مرآة لمدى تطبيق القيم الثقافية في الواقع العملي. فإذا كانت ثقافة المؤسسة تتحدث عن الشفافية ولكن لا تُطبقها في القرارات، فإن ذلك يؤدي إلى خلل في الأخلاقيات. لذا، فإن وجود أخلاقيات قوية داخل المؤسسة يُثبت أن الثقافة المؤسسية ليست مجرد شعارات، بل ممارسات فعلية تتجلى في القرارات، والعلاقات، وتوزيع المسؤوليات.

ج. القادة يمثلون حلقة الوصل بين الثقافة والأخلاق: يلعب القادة دوراً حاسماً في غرس القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة، حيث يُعتبر سلوكهم نموذجاً يُحتذى به. فعندما يلتزم القادة بالأخلاق المهنية

ويعاملون الموظفين بعدالة واحترام، فإنهم يرسخون ثقافة مؤسسية صحية مبنية على الثقة والانضباط. بالعكس، إذا أساء القادة استخدام سلطتهم، فإن ذلك يُفسد الثقافة ويضعف الالتزام الأخلاقي في مختلف المستويات.

د. **التكامل بين الثقافة والأخلاق يعزز سمعة المؤسسة:** عندما تتكامل الأخلاقيات مع الثقافة المؤسسية، تنشأ بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالأمان والثقة، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وسمعة المؤسسة. المؤسسات التي تتبنى هذا التكامل تُعرف بالشفافية والعدالة والالتزام، وهو ما يجذب العملاء والمستثمرين، ويُسهّم في استدامة نجاحها على المدى الطويل.

هـ. **غياب الأخلاقيات يؤدي إلى تدهور الثقافة المؤسسية:** في حال غياب المبادئ الأخلاقية أو التغاضي عنها، تتأثر الثقافة المؤسسية سلباً، إذ تنتشر السلوكيات السلبية كالمحاباة، والغش، والتقصير في العمل. هذا التدهور لا ينعكس فقط على العلاقات داخل المؤسسة، بل يؤثر أيضاً على إنتاجيتها ومكانتها في السوق. لذا فإن الحفاظ على الأخلاقيات هو عنصر أساسي في حماية وتطوير الثقافة المؤسسية.

11. التوجهات الحديثة في الاقتصاد المؤسسية

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها عالم الأعمال، تتجه المؤسسات الحديثة نحو تبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين الابتكار التكنولوجي والمسؤولية الاجتماعية، في إطار اقتصاد المعرفة الذي يضع رأس المال الفكري في صدارة أولوياته. ولم تعد هذه العناصر مجرد خيارات ثانوية، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان التنافسية والاستدامة. فمن خلال تبني الرقمنة والذكاء الاصطناعي، تعمل المؤسسات على تعزيز كفاءتها التشغيلية، بينما تدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في صلب نموذج عملها لتعزيز شرعيتها المجتمعية. وفي هذا السياق، يبرز رأس المال الفكري كأهم الأصول غير الملموسة، حيث تتنافس المؤسسات على جذب المواهب وتطوير المعرفة والإبداع كعوامل حاسمة للتميز في الاقتصاد الجديد. وهكذا، تشكل هذه الاتجاهات المتكاملة رؤية شاملة للمؤسسة الحديثة التي تسعى للنجاح في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتحديات العالمية المعقدة.

1.11. المسؤولية الاجتماعية

تغيرت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبر الزمن، وزاد اهتمام الشركات بهذا المفهوم في العقود الأخيرة. في الماضي، كان الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الأرباح ومصالح المساهمين فقط، بينما أصبح اليوم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات. تعبر فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن التزامها بالمساهمة في تحسين حياة المجتمع والحفاظ على البيئة، وعدم الحصول على الأرباح على حساب المجتمع والبيئة. ويشير التطور الحالي في فكرة المسؤولية الاجتماعية إلى تحولها من العمل الخيري التقليدي إلى تحقيق المسؤولية الاجتماعية كجزء من استراتيجيات المؤسسات، وذلك عن طريق تضمين المسؤولية الاجتماعية في رؤية المؤسسة وأهدافها وأعمالها اليومية.

1.1.11. تعريف مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يعتبر تحديد تعريف مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أحد الموضوعات الأساسية المهمة في دراسة هذا المجال، حيث تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قدرتها على تحمل المسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال توفير فرص العمل، ودعم الأعمال الخيرية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والبيئية. ويشمل هذا التعريف أيضاً الاهتمام بمصالح العامة، وتقديم الخدمات العامة، والالتزام بالقوانين واللوائح الحكومية المختلفة التي تنظم نشاط المؤسسة. ويهدف تحديد تعريف مسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى

توضيح الأهداف والمساهمات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المجتمع، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها المستهدف.

2.1.11. خصائص المسؤولية الاجتماعية

- أ. **الطوعية**: تتميز المسؤولية الاجتماعية بأنها **التزام طوعي** تتخذه المؤسسة بإرادتها الحرة، يتجاوز المتطلبات القانونية. فهي ليست واجباً مفروضاً بقانون، بل انعكاس لرغبة المؤسسة في لعب دور إيجابي في المجتمع. مثلاً، عندما تتبنى شركة برامج لتمكين المرأة أو حماية البيئة دون أن يلزمها القانون بذلك، فإنها تظهر التزاماً قائماً على القيم والأخلاق وليس الخوف من العقوبات.
- ب. **الاستدامة**: تركز المسؤولية الاجتماعية على **تحقيق التوازن بين الربح وحماية المجتمع والبيئة** على المدى الطويل. لا تهدف المبادرات الاجتماعية إلى حلول مؤقتة، بل إلى إستراتيجيات دائمة مثل استثمار المؤسسة في الطاقة المتجددة أو برامج التدريب المستمر للموظفين. هذه الخاصية تضمن أن تترك المؤسسة أثراً إيجابياً مستمراً للأجيال القادمة.
- ج. **الشمولية**: تتطلب المسؤولية الاجتماعية **نظرة شاملة** لجميع أصحاب المصلحة ، وليس فقط المساهمين (Shareholders). هذا يعني أن المؤسسة تدرس تأثير قراراتها على العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع المحلي، والبيئة. مثلاً، عند تطوير منتج جديد، تدرس الشركة ليس فقط أرباحها، ولكن أيضاً تأثيره على صحة المستهلكين والموارد الطبيعية.
- د. **التكامل مع الاستراتيجية**: المسؤولية الاجتماعية الفعالة **ليست نشاطاً منفصلاً**، بل جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة ورؤيتها. على سبيل المثال، عندما تربط شركة تكنولوجيا بين أهدافها التجارية وبين سد الفجوة الرقمية في المناطق الريفية عبر توفير تدريب مجاني، فإنها تدمج المسؤولية الاجتماعية في صلب نموذج عملها.
- هـ. **القياسية** : يجب أن تكون برامج المسؤولية الاجتماعية **قابلة للتقييم الكمي والنوعي** لضمان فعاليتها. تستخدم المؤسسات مؤشرات أداء (KPIs) مثل: نسبة خفض الانبعاثات الكربونية، عدد المستفيدين من البرامج التعليمية، أو مستوى رضا الموظفين. هذا يتيح للمؤسسة تحسين مبادراتها بشكل مستند إلى بيانات.

و. **الشفافية:** تتطلب المسؤولية الاجتماعية الإفصاح العلني عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية للمؤسسة، بما في ذلك الإنجازات والتحديات. مثلاً، تقوم العديد من الشركات بنشر تقارير الاستدامة السنوية التي توضح تأثيرها على المجتمع والبيئة، مما يعزز ثقة الجمهور والمستثمرين.

ز. **التكيف:** تتميز المسؤولية الاجتماعية الناجحة بقدرتها على التطور مع تغير احتياجات المجتمع والمتطلبات البيئية. على سبيل المثال، خلال جائحة كوفيد-19، قامت العديد من المؤسسات بإعادة توجيه مسؤوليتها الاجتماعية نحو دعم القطاع الصحي، مما يظهر مرونتها في الاستجابة للأزمات.

3.1.11. عناصر و ابعاد مسؤولية الاجتماعية

تعتبر مسؤولية الشركات مفهومًا يتضمن العديد من العناصر والأبعاد، والتي تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عند النظر إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وتشمل هذه العناصر والأبعاد المسؤولية المالية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها.

أ. **البعد الاقتصادي:** يُعد البعد الاقتصادي حجر الأساس للمسؤولية الاجتماعية، حيث يتطلب من المؤسسة تحقيق أرباح مستدامة مع مراعاة المعايير الأخلاقية. لا يقتصر هذا البعد على تعظيم الأرباح لصالح المساهمين فحسب، بل يشمل أيضًا توفير فرص عمل لائقة، دعم الموردين المحليين، والاستثمار في مشاريع تنموية تضمن ازدهار الاقتصاد المحلي. كما يتضمن الشفافية المالية ومكافحة الفساد، مما يعزز ثقة المستثمرين والعملاء، ويضمن استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

ب. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تحسين جودة الحياة للمجتمع من خلال مبادرات تنموية تستهدف التعليم، الصحة، والبنية التحتية. تشمل مسؤولية المؤسسة الاجتماعية توفير بيئة عمل آمنة ومنصفة للموظفين، مع منع التمييز وتشجيع التنوع والشمول. كما تشمل دعم البرامج الخيرية، التطوعية، وتمكين الفئات المهمشة مثل النساء والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة. بذلك، تساهم المؤسسة في بناء مجتمع أكثر تكافؤًا واستقرارًا.

ج. **البعد البيئي:** في ظل التحديات المناخية المتزايدة، أصبحت حماية البيئة جزءًا أساسيًا من مسؤولية المؤسسات. يشمل هذا البعد تقليل البصمة الكربونية عبر اعتماد الطاقة المتجددة، إعادة التدوير، وخفض النفايات. كما يتطلب التزام المؤسسة بالمعايير البيئية الدولية، مثل مبادئ الاقتصاد الدائري، والاستثمار في تكنولوجيا نظيفة. من خلال هذه الممارسات، لا تُقلل المؤسسة من أضرارها فحسب، بل تُسهم في مستقبل أكثر استدامة للأجيال القادمة.

د. **البعد الأخلاقي والقانوني:** يتجاوز هذا البعد الامتثال للقوانين المحلية والدولية ليشمل الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع التعاملات. يشمل منع الفساد، احترام حقوق الإنسان، وضمان العدالة في التعامل مع الموظفين والعملاء. كما يتطلب الشفافية في الإفصاح عن الممارسات التجارية، مثل الإبلاغ عن تأثيرات المنتجات على الصحة أو البيئة. المؤسسات التي تتبنى هذا البعد تُكسب نفسها مصداقية طويلة الأمد وتجنبها مخاطر السمعة أو العقوبات القانونية.

4.1.11. نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

➤ **نظرية المسؤولية الاجتماعية القائمة على الربح:** تعتبر نظرية المسؤولية الاجتماعية القائمة على الربح واحدة من النظريات الرئيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات. تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات والشركات يمكنها تحقيق أهدافها الربحية وتحقيق النجاح من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وتعني المسؤولية الاجتماعية في هذا السياق قدرة المؤسسات على تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وتوفير فرص العمل والمشاركة في النشاطات الخيرية والتبرعات والالتزام بالمعايير الأخلاقية والبيئية.

➤ **نظرية الاستجابة الاجتماعية:** نظرية الاستجابة الاجتماعية تعني أن المؤسسات الاقتصادية والشركات يجب أن تكون مدركة لمطالب واحتياجات المجتمع الذي يتفاعلون معه، وتعمل على تلبية هذه المتطلبات والحاجات بشكل فعال. وبموجب هذه النظرية، فإن المؤسسات ليست فقط ملزمة بتوفير السلع والخدمات اللازمة للمستهلكين، بل يجب عليها أيضًا تلبية الاحتياجات الاجتماعية والبيئية المحيطة بها. وبذلك، فإن نظرية الاستجابة الاجتماعية تعني أن المؤسسات يجب أن تتعامل مع المجتمع بطريقة شاملة وتأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية لأنشطتها وقراراتها. ويتضمن ذلك الالتزام بمعايير السلامة والصحة المهنية، وتحسين جودة الحياة، ودعم الفرص الاقتصادية المحلية، وحماية البيئة، والمشاركة في المساعي الاجتماعية والتطوعية في المجتمع. وتعتبر هذه النظرية جزءًا أساسيًا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

➤ **نظرية الحفاظ على السمعة:** نظرية الحفاظ على السمعة هي نظرية تتعلق بإدارة السمعة العامة للشركات والمؤسسات. وتتمحور هذه النظرية حول الفكرة الأساسية التي تقول إن الشركات يجب أن تحرص على الحفاظ على سمعتها الجيدة في أي ظرف، سواء كان ذلك عن طريق إدارة علاقاتها مع الجمهور والمستهلكين أو عن طريق اتخاذ قرارات مؤسسية سليمة ومسؤولة. في حالة تعرض الشركة لأزمة أو

مشكلة تؤثر على سمعتها العامة، فإن الشركة يجب أن تتعامل مع هذه الأزمة بشكل سريع وفعال للحد من الأضرار وتحسين سمعتها. وعندما تتم إدارة الأزمة بشكل جيد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز سمعة الشركة بدلاً من تقويضها.

ويعتبر الحفاظ على السمعة من الأمور الحيوية لأي شركة، حيث إن السمعة الجيدة تعزز الثقة لدى الجمهور والمستهلكين وتزيد من فرص النجاح والنمو للشركة في المستقبل. وبالتالي، فإن الشركات يجب أن تحرص على الحفاظ على سمعتها الجيدة عن طريق تبني ممارسات أخلاقية ومسؤولة وتعزيز الشفافية والنزاهة في جميع جوانب أعمالها.

➤ **نظرية الاستدامة:** تشير نظرية الاستدامة إلى الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية وتحسين جودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية. وتعتمد هذه النظرية على مفهوم أن الموارد الطبيعية محدودة وأن استخدامها بشكل غير مسؤول يؤدي إلى تلف البيئة وتهديد الموارد المستقبلية. وتشمل نظرية الاستدامة توفير الطاقة المتجددة وتقليل استخدام المواد الضارة والحفاظ على التنوع البيولوجي والحد من التلوث وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية. وتستند هذه النظرية على مفهوم الثلاثية البيئية وهي الاقتصاد والبيئة والمجتمع. وتعد نظرية الاستدامة مهمة للغاية في الحد من التأثيرات السلبية للتنمية الاقتصادية وتحسين جودة الحياة في جميع أنحاء العالم.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ليست مجرد موضة إدارية، بل ممارسة إستراتيجية تتميز بالطوعية، الاستدامة، والشمولية. عندما تفهم المؤسسات هذه الخصائص وتطبقها بفعالية، فإنها لا تزيد من قيمتها التنافسية فحسب، بل تصبح أيضاً قوة دافعة للتغيير الإيجابي في العالم.

2.11. المعرفة و إدارة المعرفة في المؤسسة

في عصر الاقتصاد المعرفي، لم تعد الأصول المادية وحدها تضمن التفوق التنافسي، بل أصبحت المعرفة المورد الأكثر قيمة في المؤسسات. إدارة المعرفة تمثل الجسر الذي يحول الخبرات الفردية إلى رأسمال مؤسسي دائم، يحفظ الذاكرة التنظيمية ويغذي الابتكار. إنها نظام متكامل يجمع بين التقنيات الذكية والممارسات الإدارية لتحقيق أقصى استفادة من الرصيد المعرفي، مما يجعل المؤسسات قادرة على التعلم المستمر والتكيف مع متغيرات العصر.

1.2.11. تعريف المعرفة

المعرفة هي المعلومات والفهم والإدراك الذي يتمتع به الإنسان عن شيء معين أو عن عدة أشياء، وتأتي هذه المعرفة عادةً من الخبرة الشخصية والتعلم والتفكير والتدريب. وتتكون المعرفة من مجموعة من المفاهيم والمعلومات والمعتقدات والقيم التي يتم تطبيقها في مختلف الحياة. كما أن المعرفة لا تقتصر على المعلومات النظرية فحسب، بل تشمل أيضاً الخبرة العملية والتجربة والتطبيق العملي للمفاهيم والمعلومات. وتعتبر المعرفة جزءاً أساسياً من الثقافة العامة وتساهم في تشكيل الوعي الفردي والجماعي وتساعد في تحسين الحياة وتطوير المجتمعات.

هناك العديد من المفاهيم والنظريات التي تدور حول المعرفة، ومن بينها:

- المعرفة هي عملية تفاعلية: حيث يتم الحصول على المعرفة من خلال تفاعل الفرد مع بيئته والتفاعل مع الأشخاص والأحداث والتجارب.
- المعرفة مرتبطة بالتعلم: فالتعلم هو العملية التي يستند إليها الفرد لاكتساب المعرفة، وهو يتضمن الحصول على المعلومات وتحليلها وترتيبها وتخزينها وتذكرها.
- المعرفة متعددة الأبعاد: حيث تتضمن المعرفة العديد من الجوانب والأبعاد، مثل الأبعاد اللغوية والثقافية والاجتماعية والعلمية والفلسفية والتقنية.
- المعرفة مرتبطة بالذاكرة: فالذاكرة هي الأساس في تخزين المعرفة والتذكر، وتتضمن الذاكرة القصيرة الأجل والذاكرة الطويلة الأجل.
- المعرفة متغيرة ومتطورة: فالمعرفة تتغير باستمرار وتتطور مع تغير البيئة والتكنولوجيا والاكتشافات الجديدة، ويحتاج الفرد إلى الاستمرار في تعلمها وتحديثها.
- المعرفة ضرورية لاتخاذ القرارات: فالمعرفة تساعد الفرد على فهم الواقع وتحليله واتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة.
- المعرفة موجودة في المجتمعات: فالمعرفة ليست محصورة في الأفراد بل تتواجد في المجتمعات والثقافات والتراث العريق، وتحتاج الأجيال المتعاقبة إلى الاستمرار في تحفيظها ونقلها للأجيال اللاحقة.

2.2.11. خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، ومن أهمها:

- تكون مرتبطة بالخبرة: حيث يتم الحصول على المعرفة من خلال التجارب والخبرات السابقة.
- تكون مرتبطة بالتعلم: حيث يتم الحصول على المعرفة من خلال الدراسة والتعلم والتفاعل مع البيئة والمجتمع.
- تكون معياراً لاتخاذ القرارات: حيث يتم استخدام المعرفة في تحليل الأمور واتخاذ القرارات الصائبة.
- تكون قابلة للتطبيق: حيث يمكن استخدام المعرفة في الحياة العملية وتحليل المشكلات وتقديم الحلول.
- تكون قابلة للتغيير والتطوير: حيث تتطور المعرفة مع تغير البيئة والتكنولوجيا والاكتشافات الجديدة.
- تكون شاملة ومتعددة الأبعاد: حيث تتضمن المعرفة العديد من الجوانب والأبعاد، مثل اللغة والثقافة والتاريخ والعلوم والتكنولوجيا والفلسفة والدين.
- تتوافر بشكل غير متساوٍ بين الأفراد: حيث يختلف حجم ونوع المعرفة لدى الأفراد بناءً على تعليمهم وخبراتهم وثقافتهم.

3.2.11. أنواع المعرفة

يمكن تلخيص المعرفة في شكل التالي:

الشكل رقم: أنواع المعرفة



المصدر: من اعداد الاستاذ

4.2.11. مصادر المعرفة

تعدّ المصادر المختلفة التي يمكن الحصول عليها من أهم عناصر المعرفة، ومن أهم هذه المصادر:

- الخبرة الشخصية: وتشمل الخبرات التي يكتسبها الفرد خلال حياته، سواءً كانت من خلال تجربته الشخصية أو عن طريق مشاهدته لتجارب الآخرين.
- الوسائل الإعلامية: وتشمل الصحف والمجلات والكتب والإنترنت والتلفاز والراديو والوسائط الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في الحصول على المعرفة.
- التعليم: ويمكن الحصول على المعرفة من خلال المدارس والجامعات والمعاهد والدورات التدريبية والورش العملية.
- الأبحاث والدراسات العلمية: وتشمل الأبحاث والدراسات العلمية التي تنشر في المجلات العلمية والنشرات والمؤتمرات العلمية.
- الخبراء والمتخصصون: ويمكن الحصول على المعرفة من خلال التواصل مع الخبراء والمتخصصين في مجالات معينة.
- الثقافة الشعبية: وتشمل الأساطير والحكايات والأمثال والتراث الثقافي الذي ينتقل من جيل إلى جيل.
- العلماء والفلاسفة: ويمكن الحصول على المعرفة من خلال دراسة الأفكار والنظريات التي قدمها العلماء والفلاسفة عبر التاريخ.
- العمل والخبرة المهنية: وتشمل الخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال ممارسة العمل وتطبيق المعرفة في الحياة العملية.

أهم تفاعلات توليد المعرفة: أهم تفاعلات توليد المعرفة توليد المعرفة هو عملية مستمرة تتطلب تفاعلات وتأثيرات عدة، ومن أهم هذه التفاعلات:

- التحليل والتفكير: حيث يتم تحليل الأفكار والمعلومات وتقييمها والتفكير فيها لاستخلاص المعرفة الجديدة.
- الخبرة والتجربة: حيث يتم توليد المعرفة من خلال تجربة الأفكار والممارسة العملية والخبرات المكتسبة.
- البحث العلمي: حيث يتم إجراء الأبحاث والدراسات العلمية للتوصل إلى المعرفة الجديدة.
- التعليم والتدريب: حيث يتم توجيه الأفراد للحصول على المعرفة من خلال التعليم والتدريب والدورات التدريبية.

- الاستشارات والتوجيه: حيث يمكن الحصول على المعرفة من خلال التوجيه والاستشارات من الخبراء والمتخصصين في مجالات معينة.
- التواصل والتفاعل الاجتماعي: حيث يمكن الحصول على المعرفة من خلال التواصل والتفاعل الاجتماعي مع الأفراد الآخرين وتبادل الأفكار والخبرات.
- التكنولوجيا: حيث تمكن التقنيات المتطورة مثل الإنترنت والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتحليل الضوئي والحساب الكمي من تسهيل توليد المعرفة وتسريعها.

5.2.11. مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحكم في استخدام المعرفة والخبرات والمعلومات في المؤسسات والمنظمات بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنافسية. وتشمل إدارة المعرفة جميع العمليات المتعلقة بإنتاج وتبادل وتخزين واستخدام المعرفة والخبرات والمعلومات بين مختلف المستويات والأقسام في المؤسسة، وتهدف إلى تحسين الأداء والابتكار والتنمية المستدامة. كما تشمل إدارة المعرفة أيضاً تطوير السياسات والإجراءات والتقنيات اللازمة لتسهيل تبادل وتداول المعرفة والخبرات والمعلومات داخل المؤسسة ومع الجهات الخارجية، وتتطلب الإدارة المعرفية توفير البنية التحتية المناسبة وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المؤسسة للتعامل.

6.2.11. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق عدة أهداف من بينها:

- تحسين أداء المؤسسة: من خلال الحصول على المعلومات والخبرات اللازمة لتحسين أداء العمليات والإجراءات وتحسين نتائج الأعمال.
- التنافسية: بتعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة التنافسية.
- الابتكار والإبداع: من خلال توفير المعلومات والخبرات المطلوبة لتحفيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.
- تحسين عمليات صنع القرار: من خلال توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ قرارات دقيقة ومبنية على الأدلة.

- التعلم المستمر: من خلال تحفيز تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين الموظفين والأقسام في المؤسسة.
- حفظ المعرفة المؤسسية: من خلال توثيق المعرفة والخبرات والمعلومات وتخزينها ونقلها إلى الأجيال القادمة.
- تحقيق الاستفادة: بتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وتطوير حلول مستدامة لهذه التحديات.

7.2.11. مراحل تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة

هناك عدة مراحل تطبق في إدارة المعرفة في المؤسسة، ومن بينها:

- تحليل المعرفة: وهي عملية تحليل المعلومات والخبرات المتاحة في المؤسسة للحصول على المعرفة المطلوبة لدعم عمليات الأعمال.
- توثيق المعرفة: وهي عملية توثيق المعلومات والخبرات وتنظيمها وتخزينها في قواعد بيانات مركزية أو أرشيفات رقمية للحفاظ عليها وتبادلها بين الموظفين.
- تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات: وهي عملية استخدام المعرفة المتاحة في المؤسسة لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية.
- تحسين الإجراءات والعمليات: وهي عملية استخدام المعرفة لتحسين العمليات والإجراءات وتطويرها لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تطوير الموظفين: وهي عملية تطوير مهارات وقدرات الموظفين لتعزيز قدرتهم على استخدام المعرفة بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحفيز التعاون والتبادل: وهي عملية تحفيز التعاون بين الموظفين وتبادل المعرفة والخبرات بينهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- قياس الأداء: وهي عملية قياس أداء المؤسسة في إدارة المعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.

3.11. الرأس مال الفكري في المؤسسة

في عالم الأعمال الحديث، لم تعد الأصول المادية وحدها كافية لضمان النجاح والمنافسة، بل أصبح رأس المال الفكري العامل الحاسم في تحقيق التميز والابتكار. يُعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تشمل المعرفة، المهارات، الخبرات، العلاقات، والبراءات الاختراع التي يمتلكها العاملون، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية. في ظل اقتصاد المعرفة، تدرك المؤسسات الرائدة أن الاستثمار في رأس المال الفكري ليس ترفاً، بل ضرورة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية، تحسين الجودة، وخلق ميزة تنافسية مستدامة. من خلال إدارة فعالة لرأس المال الفكري، يمكن للمؤسسات تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول عملية، تعظيم القيمة للمساهمين، وضمان بقائها في الصدارة في سوق يتسم بالتغير السريع والتحديات المعقدة.

1.3.11. ماهية رأس المال الفكري

أهم هذه التعريفات بحسب ظهورها الزمني:

- تعريف (Theodore Schultz, 1961): هو مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية .
- رأس المال الفكري : (Stayer, 1990) هو القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها .
- تعريف : (Leif Edvinsson, 1991) هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلية: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.
- عرف كل من (Hamel & Prohalad, 1994) رأس المال الفكري بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين، وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية".

- ويعرفه سبندر (Spinder,1996) بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.
- كما ويعرفه توماس ستوارت (Stewart ,1997) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان "رأس المال الفكري" الثروة الجديدة للمنظمات: المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الربحية لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس. وأضاف نفس الكاتب: بأنه حزمة مفيدة من المعرفة تتضمن عمليات المنظمة، التكنولوجيا، براءات الاختراع، مهارات الموظفين، المعلومات عن العملاء والموردين وأصحاب المصلحة بالشركة .
- وعرفا كل من (Edvinsson and Malone,1997) رأس المال البشري بأنه مزيج من المعرفة، الابتكارات، المهارات وقدرات الموظفين الفردية بالشركة.

2.3.11. خصائص رأس المال الفكري

خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري:

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
- يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

○ يتسم رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

○ يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الاستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

3.2.11. أنواع الراس المال الفكري

تقسيم (Mckenzie & Winkelen): هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري.:

- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي،
- رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي،
- رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية،
- رأس المال الابتكاري = الملكية الفردية + الموجودات غير الملموسة

تقسيم: (Edvinson & Malone): الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة وكما يلي :

- رأس مال العملية: وهو رأس المال الهيكلي الذي يصنع المعرفة الصريحة التي توجد في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً.
- رأس مال الزبون: هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن ولولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.
- رأس مال التجديد والتطوير: الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين والمبرمجين إضافة إلى طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج.
- رأس المال البشري: وهو مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين.

تقسيم معهد (Brookings): قسم رأس المال الفكري إلى أربعة فئات أو مكونات هي:

- الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء والماركات ومنافذ التوزيع.
- الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.
- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.

➤ أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل: ثقافة المنشأة، وطرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

تقسيم (Thomas Stewart): قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

- رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- رأس المال البشري: هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.
- رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزملائها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

تقسيم (Kaplan & Norton, 2004): فيقسمان رأس المال الفكري إلى:

- رأس المال البشري: وهو جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة في شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها قدرات إبداعية وابتكارية وتفوقية، وتشمل معارف العاملين المتطورة، الخبرات المتراكمة، المهارات التقنية والفنية، ورضا العاملين ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، ويتميز بكون منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه ازدياد معارفه ومهاراته وعمره الاعتباري متجدد بتغير العصر والمستجدات البيئية.
- رأس المال المعلوماتي: ويضم مختلف المعلومات حول آليات عمل المنظمة حول المحفظة الاستراتيجية للتكنولوجيا المعتمدة لديها، إضافة إلى البنية التحتية التي تمتلكها المنظمة والتي تدعم العمليات الداخلية وتشمل البنية التحتية والحواسيب وشبكات الاتصال، الخبرة لدى الموظفين المسؤولين عن البنى التحتية التكنولوجية وإجراءات الأمن لحماية شبكات المنظمات وتطبيقاتها وهناك نوعان من التطبيقات التكنولوجية ويتمثل الأول في التطبيقات المبنية على البنى التحتية التكنولوجية والمتمثلة في تطبيقات معالجة المعاملات مثل نظام تخطيط موارد المنظمة ويتمثل الثاني في التطبيقات التحليلية والمرتبطة بتعزيز وتحليل وتفسير المعاملات وتقاسم المعلومات والمعرفة بين التشكيلات الداخلية للمنظمة.

- رأس المال التنظيمي: يتمثل في جميع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى الثقافة المعتمدة داخل المنظمة ومجموعة القيم ورؤية المنظمة ورسالتها اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها، فمن أجل تحقيق المنظمة لمختلف استراتيجياتها تقوم القيادة داخلها بحشد كافة الموارد الملموسة وغير الملموسة.

4.2.11. شروط بناء رأس المال الفكري

- يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي:
- إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.
- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها.
- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط.
- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشت الجهود وتتبعثر الموارد.
- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها فالبدائية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة أعمال الرأسمال الفكري.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيداً في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

- بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهماتاً في بناء الرأسمال الفكري للمنظمة.

5.2.11. آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره

- هناك العديد من الآليات لبناء رأس المال الفكري منها:
- آلية استقطاب رأس المال الفكري: يكشف Biesalski عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري، بقوله "في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفوءة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح"، وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا أن أغلب الشركات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟ لذا ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية، وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:
- شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجية لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع باستمرار.
- شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين هما: المعرفي والسلوكي والمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.
- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس فإن زيادة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعة سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

خاتمة المطبوعة

في ختام هذه المطبوعة حول اقتصاد المؤسسة، التي تجسد تحول المؤسسة من كيان اقتصادي تقليدي إلى نظام حيوي متكامل يشبه الكائن العضوي في تعقيده وتفاعله مع البيئة المحيطة. لقد قادنا هذا العمل الفكري عبر أحد عشر محوراً أساسياً كشفت لنا الأبعاد المتشابكة لهذا العالم المؤسسي، من خلال المحورين الأول والثاني، اكتشفنا أن المفهوم الحديث للمؤسسة قد تجاوز بكثير التعريفات الكلاسيكية، حيث أصبحت المؤسسة اليوم نظاماً اجتماعياً-اقتصادياً-تقنياً متكاملًا، تطور عبر حقبة تاريخية متعاقبة من الثورة الصناعية حتى عصر الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين. هذا التطور لم يكن خطياً بل جاء كنتاج لتفاعل معقد بين العوامل التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية.

أما المحوران الثالث والرابع فقد كشفنا لنا عن ذلك النسيج المعقد للعلاقات بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي. فالمحيط الداخلي للمؤسسة يشبه الجهاز العصبي في الكائن الحي، حيث تتكامل الوظائف والهياكل في تناغم دقيق، بينما يشكل المحيط الخارجي نظاماً بيئياً متكاملًا تتفاعل معه المؤسسة كخلية حية في جسم أكبر.

وفي المحاور من الخامس إلى التاسع، تعمقنا في التشريح الوظيفي للمؤسسة، حيث ظهرت لنا تصنيفات المؤسسات كأنواع في مملكة حيوية، لكل منها خصائصه المميزة وبيئته الملائمة. كما اكتشفنا أن هياكل المؤسسات تشبه الهياكل العظمية التي تختلف باختلاف حجم الكائن وبيئته، وأن وظائف المؤسسة ومواردها تمثل الأجهزة الحيوية التي تحافظ على استمرارية الحياة المؤسسية.

لقد أظهر لنا المحور العاشر أن ثقافة المؤسسة وأخلاقياتها تشكل "الروح" التي تحرك هذا الجسد المؤسسي، حيث أصبحت القيم والمبادئ الأخلاقية بمثابة النظام المناعي الذي يحمي المؤسسة من الأمراض التنظيمية والأزمات الأخلاقية. بينما كشف المحور الحادي عشر عن أن التوجهات الحديثة تمثل خريطة الطريق للمستقبل، حيث تندمج التقنيات المتقدمة مع القيم الإنسانية في صيغة جديدة تفرض علينا إعادة تصور كامل لمفهوم المؤسسة في القرن الحادي والعشرين.

يمكن القول أن اقتصاد المؤسسة اليوم يشهد تحولاً جوهرياً من نموذج الآلة إلى نموذج الكائن الحي، ومن منطق الربح المادي الصرف إلى منطق القيمة الشاملة، ومن العزلة التنافسية إلى التكامل البيئي. إن المؤسسات التي ستجرح في المستقبل هي تلك التي ستمكن من تحقيق التوازن الدقيق بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، بين الابتكار التكنولوجي والقيم الإنسانية، وبين المحلية والعولمة. إنها رحلة تحول جذرية تضع المؤسسة في قلب التحولات الكبرى التي تشهدها البشرية، مما يجعل فهم اقتصاد المؤسسة ليس مجرد تخصص أكاديمي، بل نافذة لفهم مستقبل الاقتصاد والمجتمع ككل.

جوان 2025

د.سكينة حملاوي

قائمة المراجع

1. اسماعيل السيد ، الادارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1998 .
2. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
3. أسامة الخولي ووسين مختار الجمال، التكنولوجيا الموارد البشرية والاعتماد على الذات ،المعيد العربي للتخطيط دار الشباب للنشر، الكويت، 1987 .
4. جمال أبو شنب، العلم و التكنولوجيا و المجتمع، منذ البداية و حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، 1999.
5. محمد سعيد أوكيل، تسيير و اقتصاد الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
6. احمد بدر واخرون، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية - دراسة شاملة لمصر والوطن العربي وبعض البلاد الاوروبية الامريكية، الاسيوية، الافريقية، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
7. نبيل شاكر، الادارة الفعالة للاموال والمشروعات، منهج تنمية القدرات المعرفية والمهارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط 2، 1996.
8. إسماعيل عبد الرحمن، حربي عريقات، " مفاهيم ونظم اقتصادية" ، دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
9. بلال خلف السكارنة، " التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2010.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. حسن حريم، " إدارة المنظمات :منظور كلي"، دار حامد، الأردن، 2010.
12. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
13. الداوي شيخ، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2011 .
14. ديمنغ، روبيرت هاغستروم، ترجمة :هند رشدي، " إدارة الجودة الشاملة :أسس ومبادئ وتطبيقات"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
15. رفيقة حروش، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013 .

16. سعد غالب ياسين، " الإدارة الدولية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
17. سليمان خالد عبيدات، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008 .
18. سنان الموسوي ، " الإدارة المعاصرة"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2004 .
19. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلال، " الإدارة الإستراتيجية :مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
21. علاء قنديل، " مبادئ وأخلاقيات الإدارة" ، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013
22. علي فلاح الزعبي، " إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.
23. عمر صخري، " اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
24. فرحات غول، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية، الجزائر، 2008
25. فلاح حسين عداي الحسيني، " الإدارة الاستراتيجية" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
26. فوزي محيريق بن الجيلاني، " مدخل لاقتصاد المؤسسة"، مطبعة الرمال، الجاز، 2020 .
27. محمد توفيق ماضي، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
28. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات حويجان، " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العلمي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
29. محمد فالح صالح، " إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
30. محمد محسن صالح، " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الهندسي"، الطبعة الأولى، مركز . البحث وتطوير الموارد البشرية، المملكة الأردنية، عمان، 2016 .
31. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004 .

32. مصطفى مصطفى كامل، " إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994
33. مؤيد سعيد سالم، " أساسيات الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
34. نادية المعارف، " الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر، 2000.
35. ناصر دادي عدون، "اقتصاد مؤسسة"، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
36. نبيل مرسى خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
37. هاني خلف الطراونة، " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
38. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الانساني في المنظمات، الاردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016.
39. أحمد عرفة، سمية ابراهيم شلبي ، " فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني"، جامعة نيويورك، 1993.
40. احمد ماهر ، اعادة هيكلة المؤسسة، مصر، الدار الجامعية ،2014.
41. احمد ماهر، نظرية التنظيم، مصر، الدار الجامعية ،2017.
42. اسماعيل محمود الشرقاوي ، ادارة الاعمال من منظور اقتصادي، الاردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016.
43. الملكاوي الخلوف ابراهيم، " ادارة المعرفة :الممارسات والمفاهيم ط، دار الوراق، الأردن، 2007.
44. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، الاردن، 2011.
45. بلعيساوي محمد الطاهر ، الشركات التجارية، الجزء الاول، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
46. بوالشرش كمال ، الثقافة التنظيمية، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
47. بول سامو يمسون و اخرون ، الاقتصاد، ترجمة هشام عبد الله، الاردن، الاهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.
48. حسين حريم ، السموك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2004.
49. حسين علي الزعبي، " نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

50. حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة، دار الحامد،الأردن،2006.
51. خالد واصف الوزني، احمد حسين الرفاعي، 2009 ، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار وائل للنشر،الأردن،2009.
52. رضا صاحب ابو احمد ، مؤيد عبد الحسين الفضل، اساسيات اقتصاديات الاعمال، دار المناهج،الأردن،2009.
53. زينب حسين عوض الله ، مبادئ علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة،بيروت،1997.
54. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر،الأردن،2009.
55. سعد علي العنزي، جواد محسن رافي، " التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ، دار اليازوري،الأردن،2011.
56. سيد سالم عرفة، 2012 ، " الاتصالات التسويقية" ، دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن،2012.
57. شريف علي الصوص، التجارة الدولية، دار اسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2012.
58. صلاح عباس،الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة،مصر،2005.
59. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمالردن، دار وائل للنشر،الأردن،2013.
60. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديمجي، غسان العمري ، إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن،2006.
61. عبد القادر عطية، 1995 ، " الاقتصاد الصناعي" ، مصر، جامعة الإسكندرية- .
62. علي ابراهيم الخضر، ادارة الاعمال الدولية، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع،سوريا،2007.
63. علي عباس ، ادارة الاعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2009.
64. عمر صخري ، " مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي"، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1996.
65. عمورة عمار، شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة،الجزائر،2018.
66. فاضلي إدريس، 2010 ، المدخل الى الممكية الفكرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية،الجزائر،2010.
67. فريد العريني ، الشركات التجارية، جامعة الإسكندرية،مصر،2022.
68. ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة،عمان،2013.

69. محمد احمد بدر الدين، استراتيجيات النمو الاقتصادي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017.
70. محمود حسين الوادي، ابراهيم محمد خريس، نضال عباس ، مبادئ علم الاقتصاد، الاردن، دار المسيرة، الأردن، 2010.
71. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية، دار الحامد، عمان، 2012.
72. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الاردن، دار وائل لمنشر، عمان، 200.
73. مصطفى احمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية، دار التعلم الجامعي، 2015.
74. منصور الغالبي، صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، اليازوري، الأردن، 2007.
75. نادية فضيل 8، شركات الاموال في القانون الجزائري، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
76. نبيل مرسي جميل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، مركز الإسكندرية لمكتاب، الإسكندرية، 1998.
77. نجاه طباع ، " الجديد في قانون الشركات الجزائري " ، دار بمقيس، الجزائر، 2023.
78. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
79. نعمة عباس الخفاجي ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، 2009.

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية

80. توفيق حويشيتي، " علاقة استراتيجية الابتكار بنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
81. خير الدين جمعة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد -2015 خيضر بسكرة، 2014 .
82. محمد كربوش، "استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2013 .

83. نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001 .

ت.الدوريات:

84. ايمان بنت عبد الله باعجاجة، " أثر المنظمات المتعلمة على تطبيق إستراتيجية التغيير التنظيمي في المنظمات الحكومية "المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المجلد 4، العدد 36 ، السعودية، 2021.

85. بوحنية قوي، " ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة " مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد 2 ، العدد 2 ، الجزائر، جوان 2003 .

86. الشريف بقة، فايزة محلب، " تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف. العدد 2 ،الجزائر، 2015.

87. عادل لعجالي، عبد الوهاب بلمهدي، " استراتيجيات نمو المؤسسة الاقتصادية :الأشكال، الدوافع والتقييم"، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 08 ، العدد 1 ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر، 2013.

88. عسول محمد الأمين، " نظام المعلومات المحاسبي كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المالي ، للمؤسسة الاقتصادية " المجلة العلوم الانسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 09 ، العدد، 03 ،الجزائر، جوان 2022 .

89. علي غزيباون ، " دراسة نقدية للنظريات المفسرة للنمو العالي للمؤسسات الناشئة "مجلة الابداع،جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 11 ، العدد 2،الجزائر، 2021 .

90. فتيحة بلحاج، " أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية " مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 4 ، العدد 2،الجزائر، 2010.

91. محمد الصالح بوطوطن، زديرة خمار، " دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي " مجلة

الدراسات المالية، المحاسبية الادارية، جامعة أم البواقي، المجلد 1 ، العدد 2 ، الجزائر، ديسمبر 2014 .

92. نصر الدين عشوي، يوسف بن حمودة " المؤسسة المتعلمة كإطار تنظيمي ساع لخلق القيمة

من خلال إدارة المعرفة دراسة تحليلية لبعض المؤسسات " مجلة البحوث والدراسات التجارية، جامعة
زيان عشور الجلفة، المجلد 2 ، العدد 1 ، الجزائر، 2018 .

93. نعيمة بارك، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"،
مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

94. نور الدين بوالشرش، إيمان محامدية، " واقع إدارة الموارد البشرية الجزائرية"، مجلة

العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، العدد 32 ، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.

ث. المطبوعات:

95. أمينة بلعيد، " مطبوعة مقياس تسيير المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة باتنة-1 - ، الجزائر، 2021.

96. زليخة تفرقنيت، فطيمة زعزع، " مطبوعة في مقياس اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 ،الجزائر، 2019.

97. سماح صولح، " محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

98. صالح حميدات، " محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،الجزائر، 2018.

99. يمينه رحمانى، " مطبوعة اقتصاد مؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعرييج،الجزائر، 2022.

100. العيسى عبدالرحمن ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية في

المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، 8 (1)، 2018.

ثانياً /المراجع باللغة الاجنبية:

101. Alain Derray et Alain Lusseau, « L'analyse stratégique », Edition

Ellipses marketing Paris, 2001.

102. Alain Desreumaux, Xavier lecoq, Vanessa warnier, « Stratégie », Pearson édition,
France, 2006.

103. Henri Mitonneau, « ISO 9000 Version 2000, le management de la

qualité au plus proche des entreprises », Dunod, Paris, 3004 .

104. Michael porter, "**L'avantage concurrentiel** ", Dunod, Paris, 2003

105. Michel Darbelet, "**Economie d'entreprise** ", Edition Foucher, Paris,

1996.

106. Vincent Lerville Anger, Frédéric Fréry, Anne Gazengel, Alain Olivier, « **Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle** », Edition d'organisation, Paris, 2001. __

107. - A. Jacquemin, H. Tulkens, P. Mercier, 2006, Fondements de l'économie, DeBoeck Paris .

108. - A. Bouyacoub, 1988, Gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Alger, OPU.

109. - A. Henni, 1991, Economie de l'Algérie indépendante, Alger, ENAG/ Edition.

110. - Arena, Lise, 2013, Édith Penrose et la croissance des entreprises. ENS Éditions.

111. - Benjamin Chaminade, 2005, RH et compétences dans une démarche qualité, AFNOR.

112. - Bertrand Quélin, Jean-Luc Arrélin, (2000), " Le management stratégique des compétences", Ellipse

113. - Castellani. X. 1987, Méthode générale d'analyse des applications informatiques, Masson.

114. - Charpentier .P, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan

115. - Front de libération nationale, 1976, Charte nationale, Algérie, Edition populaire de l'armée.

116. - Gregory N. Mankiw et Mark P. Taylor, 2015, Principes de l'économie, Bibliothèque nationale, Paris

117. - Gérard Bélanger, 1981, L'économie du secteur public, Gaetan morin, Québec.

118. - Groupe HEC Paris, 2005, Stratégor, Dunod, Paris.

103

119. - H. Temmar, 2015, L'économie de l'Algérie, Tome1, Alger, OPU.

120. - Hachemi Alaya, 2002, Les nouvelles règles du jeu économique, CPU, Tunis.

121. - Henry Mintzberg, 1989, Le management. Voyage au centre des organisations, Editions.

122. - Hocine Benissad, 1991, La réforme économique en Algérie, Alger, Office des publications universitaires.

123. - J.P. Larpent, 2006, Introduction à la nouvelle classification bactérienne, Lavoisier.
124. - L. Boyer, N. Equilbey, 2003, Organisation, Edition d'organisation.
125. - Luc Boyer, Noël Equilbey (2003), " Organisation: Théories et Applications ", Edition d'organisation
126. - M. P. Moulard, 2018, Economie générale, Vuibert, Paris .
127. - M.E.Benissad, 1979, Economie du développement de l'Algérie, OPU, Alger.
128. Michel Bialés, Rémi Leurion, Jean -Louis Rivaud L'Essentiel sur l'Economie, 2002, Dunod.
129. Michel Porter, 1999, L'avantage concurrentiel, Dunod.
130. Mokhtar Belaiboud, 1995, de la survie à la croissance de l'entreprise, Alger, OPU.
131. Olivier Meier, 2009, Stratégies de croissance, Dunod, Paris.
132. Olivier Meier, 2018 , « Diagnostique stratégique, Dunod, Paris.
133. P. Charpentier, 2001, Organisation et gestion de l'entreprise, Nathan.
134. Paul Krugman, Robin Wells , 2019, Microéconomie , De Boeck Supérieur, Bibliothèque nationale, Paris.
135. R.N. Saadi, 1984, La gestion socialiste des entreprises en Algérie, Alger, OPU.
136. Roxana Bobulescu, Faruk Ulgen, 2012, Organisation industrielle, De boeck.
137. Taieb Hafsi, 1990, Gérer l'entreprise publique, OPU, Alger.
138. Christine Tardieu, 2011, La bonne orthographe du mot taxinomie, Revue PALEO, No 22.
139. Jacques Quibel, (1982), " Contraintes extérieures ", Revue Technique de l'Ingénieur, PA 4 050-1-A 4050 – 22
140. Pascal Corbel, (2006)," hyper compétition , rentes et brevet :vers une nouvelle approche des stratégies de
141. management des droits de la propriété industrielle?", Revue des sciences de Gestion, N° 218, Mars, Avril.<https://journals.openedition.org/paleo/2201>
142. Tillier, S. (2005). Terminologie et nomenclatures scientifiques : l'exemple de la taxonomie zoologique.Langages, 157, 104-117. <https://doi.org/10.3917/lang.157.0104>