



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف-1-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

اقتصاد المؤسسة

Business Economics

موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك

الدكتورة : دكارجنات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دليل المادة التعليمية Syllabus

اسم المادة: اقتصاد المؤسسة

الميدان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الفرع	الجدع المشترك
التخصص	////////////////	المستوى	أولى ليسانس
السداسي	الأول	السنة الجامعية	2026/2025

التعرف على المادة التعليمية

اسم المادة	اقتصاد المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	4	المعامل	2
الحجم الساعي الأسبوعي	3	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	1.5
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)		أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	1.5

مسؤول المادة التعليمية

الاسم، اللقب	جئات دكار	الرتبة	أستاذ محاضر قسم "أ"
تحديد موقع المكتب	1 بالملحقة	البريد الالكتروني	Djanet1985_dekka@hotmail.fr
رقم الهاتف	////////////////	توقيت الدرس ومكانه	////////////////

وصف المادة التعليمية

المكتسبات	المكتسبات القبلية: امتلاك الطالب لمعرفه أساسية بالمفاهيم الاقتصادية مثل الحاجة، العرض والطلب، وفهم دور الفاعلين الاقتصاديين، والقدرة على قراءة وتحليل معطيات بسيطة واستعمال العمليات الحسابية الأساسية، بالإضافة إلى القدرة على متابعة الدروس والمشاركة في العمل الفردي والجماعي.
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من اكتساب فهم شامل لمفهوم المؤسسة ووظائفها الأساسية، والقدرة على تحليل سلوكها الاقتصادي واتخاذ قرارات تتعلق بالإنتاج والتسويق والتمويل، مع الربط بين المؤسسة وبيئتها الاقتصادية والاجتماعية.
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	- القدرة على تحديد مفهوم المؤسسة وأنواعها ووظائفها الأساسية. - القدرة على تحليل نشاط المؤسسة وفهم سلوكها الاقتصادي. - القدرة على ربط القرارات داخل المؤسسة بنتائجها الاقتصادية والمالية.

- القدرة على قراءة وتفسير مؤشرات بسيطة مثل التكاليف، الإنتاج، والأرباح.
- تطوير مهارات التحليل النقدي واتخاذ القرارات الاقتصادية البسيطة.
- تنمية مهارات العمل الفردي والجماعي في دراسة الحالات الاقتصادية.

محتوى المادة التعليمية

المحور الأول	مفهوم المؤسسة
المحور الثاني	نشأة وتطور المؤسسة
المحور الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي
المحور الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي
المحور الخامس	تصنيفات المؤسسة
المحور السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة
المحور السابع	وظائف المؤسسة ومواردها
المحور الثامن	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
المحور التاسع	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
المحور العاشر	ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.
المحور الحادي عشر	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

طريقة التقييم

الوزن النسبي للتقييم			العلامة		التقييم بالنسبة المئوية
60 %	60 %	وزن المحاضرة	20/20		امتحان
40 %	40 %	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	20	8	امتحان جزئي
-				-	أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)
-				-	أعمال تطبيقية
10 %				2	المشروع الفردي (تحضير البحث قبل الحصة)
-				-	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
-				-	خرجات ميدانية
10 %				2	المواظبة (الحضور/ الغياب)
40 %				8	عناصر أخرى (المشاركة)

تدرس المادة في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية وطبيعة تقييمها امتحان و مراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:

نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية * 0.4 =	معدل المادة
$= (Note\ Ex * 0.6) + (Note\ Td * 0.4)$	$Moy.M$

المصادر والمراجع

المرجع الأساسي الموصى به :

- ناصر دادي عدون (1998)، اقتصاد المؤسسة، طبعة 2 دارالمحمدية العامة الجزائر
- غول فرحات (2011)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة دارالخلدونية الجزائر
- صمويل عبود (1994)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية
- خليفي عيسى (2004) اقتصاد المؤسسة دارالمودة للنشر والتوزيع
- صالح حميمدات (2018) محاضرات في اقتصاد المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر.
- M Darbelet (1996) : Économie d'Entreprise : BTS, enseignement supérieur, Editions Foucher . Paris.
- Rudolf Brennemann et Sabine Sépari (2001), Economie d'Entreprise, Editions Dunod, Paris. 8. N. Mankiw, Mark Taylor and Andrew Ashwin (2019), Business Economics, 3rd Edition, Cengage Learning EMEA Publisher.

التوزيع الزمني المرتقب لبرنامج المادة

الاسبوع	الكفاءة المستهدفة	المحاور والمفاهيم المستهدفة
الأسبوع 01	مفهوم المؤسسة	ماهية المؤسسة، الخصائص الأدوار والأهداف ، العلاقة بالاقتصاد، العلاقة ببقية الأعوان الاقتصادية، خصائص المؤسسات المعاصرة
الأسبوع 02	نشأة وتطور المؤسسة	نشأة و تطور المؤسسة : حسب المدارس الاقتصادية والأنظمة
الأسبوع 03	تصنيفات المؤسسة	حسب المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، ومعياري الحجم، ... الخ
الأسبوع 04	موارد المؤسسة	- موارد المؤسسة
الأسبوع 05	وظائف المؤسسة	- وظائف المؤسسة
الأسبوع 06	تنظيم المؤسسة والهيكل التنظيمي	- تعريف، خصائص، أنواع التنظيم -تعريف الهيكل التنظيمي للمؤسسة. محدداته
الأسبوع 07	تصنيفات الهيكل التنظيمي للمؤسسة	تصنيفات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الخصائص، المزايا، العيوب.
الأسبوع 08	المؤسسة والبيئة	- تعريف، خصائص البيئة -عناصر البيئة
الأسبوع 09	المؤسسة والبيئة	- تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية

الأسبوع 10	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة	- سلوك المؤسسة تجاه البيئة - تعريف دورة حياة المؤسسة - مفهوم نمو المؤسسة وأهميته العوامل المساعدة في نمو المؤسسة، أنواع النمو في المؤسسة
الأسبوع 11	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة	- الشركات الناشئة - المؤسسة والذكاء الاصطناعي
الأسبوع 12	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة	- المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
الأسبوع 13	دراسة حالات عملية	- تقديم حالة عملية عن مؤسسة (نشاطها، تنظيمها، وظائفها، علاقتها بالبيئة، تطورها ونموها، الخ)
الأسبوع 14	مراجعة عامة	
الأعمال الشخصية المقررة للمادة		
1. قراءة ومراجعة الدروس والمفاهيم النظرية للمادة. 2. إعداد تقارير أو ملخصات حول أنشطة مؤسسة معينة أو دراسة حالة بسيطة. 3. المشاركة في مناقشة الحالات الاقتصادية والتمارين أثناء الحصص. 4. البحث عن معلومات إضافية عن المؤسسات وسوقها لتوسيع الفهم.		

الفهرس

مقدمة

The Concept of the Firm المؤسسة: المفهوم الأول

١. تعريف المؤسسة.
٢. التمييز بين المؤسسة والمنظمة.
٣. خصائص المؤسسة
٤. المقاربات النظرية لمفهوم المؤسسة.
٥. مفاهيم المؤسسة

Emergence and Evolution of the Firm المؤسسة: نشأة وتطور المؤسسة الثاني

١. نشأة المؤسسة
٢. تطور المؤسسة عبر المراحل التاريخية
٣. تطور أشكال المؤسسة.
٤. تطور وظائف وأدوار المؤسسة.

The Firm and Its Internal Environment المؤسسة والمحيط الداخلي الثالث

١. مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة
٢. مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة.
٣. التفاعل بين مكونات المحيط الداخلي .
٤. أهمية المحيط الداخلي للمؤسسة.
٥. أدوات تحليل المحيط الداخلي.

The Firm and Its External Environment المؤسسة والمحيط الخارجي الرابع

١. مفهوم المحيط الخارجي للمؤسسة
٢. مكونات المحيط الخارجي
٣. أدوات تحليل المحيط الخارجي.
٤. تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة

المحور الخامس : تصنيفات المؤسسة Classification of Firms

- I. مفهوم تصنيف المؤسسات
- II. تصنيف المؤسسات حسب النشاط
- III. تصنيف المؤسسات حسب الحجم
- IV. تصنيف المؤسسات حسب الملكية
- V. تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني
- VI. تصنيفات حديثة للمؤسسات

المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة Organizational Structure and Design

- I. مفهوم التنظيم في المؤسسة
- II. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- III. أنواع الهياكل التنظيمية
- IV. العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها Functions and Resources of the Firm

- I. مفهوم وظائف المؤسسة
- II. وظائف المؤسسة.
- III. الموارد المختلفة للمؤسسة
- IV. العلاقة بين الوظائف والموارد

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة. Economic Analysis Tools of the Firm

- I. مفهوم التحليل الاقتصادي للمؤسسة
- II. أدوات تحليل الإنتاج والتكاليف
- III. أدوات التحليل المالي للمؤسسة
- IV. أدوات تحليل المردودية والأداء
- V. أدوات التحليل الاستراتيجي

VI. أدوات مراقبة التسيير

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة Firm Life Cycle and Growth Patterns

- I. مفهوم دورة حياة المؤسسة
- II. مراحل دورة حياة المؤسسة
- III. أنماط نمو المؤسسة
- IV. العوامل المؤثرة في نمو المؤسسة.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة. Organizational Culture and Business Ethics

- I. مفهوم ثقافة المؤسسة
- II. عناصر الثقافة التنظيمية
- III. مفهوم أخلاقيات المؤسسة
- IV. مبادئ أخلاقيات المؤسسة.
- V. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة. Modern Trends in Firm Economics

- I. الرقمنة والتحول الرقمي
- II. الابتكار والمؤسسات الناشئة
- III. العولمة والمنافسة الدولية
- IV. الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة
- V. الذكاء الاصطناعي في المؤسسة

قائمة المراجع الأساسية المعتمدة

قائمة المصطلحات

مقدمة

يعد مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية الموجهة لطلبة السنة الأولى، حيث يهدف إلى تقديم فهم شامل لطبيعة المؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية وتنظيمية فاعلة داخل الاقتصاد الحديث. ويسعى هذا المقياس إلى تمكين الطالب من استيعاب كيفية عمل المؤسسة، وكيف تتفاعل مع محيطها الداخلي والخارجي، وكيف تتخذ قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتسيير والتنظيم. ينطلق هذا المقياس من معالجة المؤسسة كمنظومة متكاملة تجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية، وتخضع في أداؤها لمجموعة من العوامل الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية. كما يسلط الضوء على تطور المؤسسة عبر الزمن، وعلى اختلاف أشكالها وبنياتها التنظيمية، إضافة إلى دراسة وظائفها الأساسية وطرق تحليل أداؤها الاقتصادي.

ويهتم المقياس أيضا بتقديم أدوات مبسطة تساعد الطالب على فهم وتحليل نشاط المؤسسة من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية والتكاليف والنتائج المالية، مع التطرق إلى أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة خلال حياتها، والعوامل التي تؤثر في نموها واستمراريتها.

كما يعالج هذا المقياس الجوانب السلوكية والثقافية داخل المؤسسة، من خلال فهم ثقافتها التنظيمية وأخلاقياتها المهنية، ودور القيم في توجيه السلوك داخلها. وفي سياق التحولات المعاصرة، يبرز أهمية دراسة الاتجاهات الحديثة التي تشكل مستقبل المؤسسة، مثل الرقمنة والابتكار والعولمة والاستدامة.

وبذلك، يشكل هذا المقياس قاعدة معرفية أساسية تمكن الطالب من تطوير أدواته التحليلية، وتؤهله لفهم أعمق لمختلف التخصصات المرتبطة بعلم التسيير والاقتصاد والإدارة.

المحور الأول: مفهوم المؤسسة The Concept of the Firm

تعد المؤسسة وحدة أساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، حيث تمثل إطاراً تنظيمياً يجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. وقد تطور مفهوم المؤسسة عبر الزمن من مجرد كيان اقتصادي بسيط يسعى إلى الربح، إلى نظام معقد يتأثر بالبيئة المحيطة به ويؤثر فيها، بما في ذلك الجوانب القانونية والاجتماعية والتكنولوجية. وتكمن أهمية دراسة مفهوم المؤسسة في فهم كيفية عملها، وأهدافها، وأدوارها داخل الاقتصاد، إضافة إلى التعرف على مختلف أشكالها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من التنظيمات.

1. تعريف المؤسسة

تعددت تعاريف المؤسسة باختلاف وجهات نظر الباحثين والاتجاهات العلمية التي تناولت هذا المفهوم، حيث يمكن عرض أهم هذه التعريفات كما يلي:

عرفها آدم سميث (Adam Smith) ضمن التصور الاقتصادي الكلاسيكي بأنها وحدة إنتاج تقوم على تقسيم العمل بهدف تحقيق الكفاءة وزيادة الثروة من خلال تحويل الموارد إلى سلع وخدمات.

وعرفها ألفريد مارشال (Alfred Marshall) بأنها تنظيم اقتصادي يجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة (العمل، رأس المال، والأرض) بطريقة تسمح بتحقيق التوازن بين التكاليف والإنتاج.

كما عرفها جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) بأنها كيان اقتصادي ديناميكي يقوم على الابتكار والمبادرة، ويُعد محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي من خلال إدخال تغييرات جديدة في أساليب الإنتاج والتنظيم.

أما في الفكر الإداري، فقد عرفها هنري فايول (Henri Fayol) بأنها تنظيم إداري يعتمد على مجموعة من الوظائف الأساسية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وعرفها ماكس فيبر (Max Weber) من منظور سوسيولوجي تنظيمي بأنها بناء عقلائي يقوم على القواعد الرسمية وتقسيم العمل والسلطة بشكل هرمي يضمن الانضباط والكفاءة.

وانطلاقاً من هذه التعاريف، تخلص كتب الاقتصاد والتسيير إلى أن المؤسسة هي كيان اقتصادي وتنظيمي مستقل نسبياً، يُنشأ ضمن إطار قانوني محدد، يهدف إلى الجمع بين موارد مختلفة وتنسيقها لإنتاج سلع أو تقديم خدمات، مع التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة به لتحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية.

the firm is a relatively independent economic and organizational entity established within a specific legal framework. It aims to combine and coordinate various resources in order to produce goods or provide services, while continuously interacting with its environment to achieve economic and/or social objectives.

المصطلحات المرتبطة بمفهوم المؤسسة

هناك عدة مصطلحات تستعمل للتعبير عن مفهوم المؤسسة، لكنها تختلف حسب السياق القانوني أو الاقتصادي أو الإداري. فيما يلي أهمها مع توضيح بسيط لكل مصطلح:

- الشركة (Company / Firm)

- تشير إلى كيان قانوني ينشأ بهدف تحقيق الربح .
- لها شخصية معنوية مستقلة عن أصحابها .
- مثال: شركة مساهمة، شركة ذات مسؤولية محدودة .

- المنشأة (Enterprise / Establishment)

- تستخدم غالباً للدلالة على وحدة اقتصادية تمارس نشاطاً إنتاجياً أو خدمياً .
- قد تكون صغيرة أو كبيرة .
- تركز أكثر على الجانب المادي والتنظيمي للنشاط .

- المنظمة (Organization)

- مفهوم أوسع من المؤسسة .
- يشمل كل تجمع منظم من الأفراد لتحقيق هدف معين (ربحي أو غير ربحي) .
- مثل: المؤسسات، الجمعيات، الهيئات الحكومية .

- المقاول (Business / Venture)

- مصطلح يستخدم خاصة في الفكر الاقتصادي الحديث .
- يركز على روح المبادرة والابتكار والمخاطرة .
- يرتبط بريادة الأعمال .

- الهيئة (Entity / Institution)

- يستخدم في السياق القانوني أو الإداري .
- قد يكون ربحي أو غير ربحي (مثل الهيئات الحكومية).

II. التمييز بين المؤسسة والمنظمة.

يعد التمييز بين مفهومي المؤسسة والمنظمة من المواضيع المهمة في الفكر الإداري والاقتصادي، نظرا للتداخل الكبير بينهما في الاستعمال، حيث يستخدمان أحيانا كمترادفين رغم وجود فروق جوهرية. فالمؤسسة تُعتبر وحدة اقتصادية تهدف أساسًا إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بغرض تحقيق الربح، وهي مرتبطة بالسوق وتخضع لقوانين العرض والطلب وتسعى إلى الكفاءة والاستمرارية. أما المنظمة فهي مفهوم أوسع، يشمل كل تجمع منظم من الأفراد يعمل لتحقيق أهداف مشتركة، سواء كانت هذه الأهداف ربحية أو غير ربحية، مثل الجمعيات والهيئات الحكومية. وبذلك، فإن المؤسسة تُعد نوعًا خاصًا من المنظمات.

أهم أوجه التشابه والاختلاف:

- ✓ كلاهما يتكون من مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق أهداف محددة.
- ✓ كلاهما يعتمد على تنظيم وتنسيق الموارد (البشرية، المادية، المالية).
- ✓ المؤسسة ذات طابع اقتصادي وتهدف أساسًا إلى تحقيق الربح.
- ✓ المنظمة مفهوم أشمل، وقد تكون ربحية أو غير ربحية.
- ✓ مجال المؤسسة يقتصر غالبًا على النشاط الاقتصادي والسوق، بينما المنظمة تشمل مختلف المجالات (الاجتماعية، الإدارية، الاقتصادية).
- ✓ العلاقة بينهما هي علاقة عموم وخصوص: المؤسسة جزء من المنظمة.

III. خصائص المؤسسة

تتميز المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تبرز طبيعتها ككيان اقتصادي وتنظيمي يسعى لتحقيق أهداف محددة، وتختلف هذه الخصائص حسب حجم المؤسسة ونشاطها، إلا أن هناك خصائص عامة مشتركة بين مختلف المؤسسات. وفيما يلي أهم خصائص المؤسسة:

الاستقلالية النسبية: تتمتع المؤسسة بهامش من الحرية في اتخاذ القرارات رغم تأثيرها بالبيئة الخارجية.

الهدف الاقتصادي: تسعى غالبًا إلى تحقيق الربح أو على الأقل الاستمرارية والتوازن المالي.

التنظيم: تعتمد على هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد.

استخدام الموارد: تقوم بتوظيف الموارد البشرية والمادية والمالية بطريقة منظمة لتحقيق أهدافها.

الارتباط بالسوق: تعمل داخل بيئة تنافسية وتخضع لقوى العرض والطلب.

الديناميكية والتكيف: تتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية لضمان بقائها.

تحمل المخاطر: تواجه المؤسسة مخاطر متعددة مرتبطة بالنشاط الاقتصادي واتخاذ القرار.

IV. المقاربات النظرية لمفهوم المؤسسة.

تعددت المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم المؤسسة نتيجة لاختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها الباحثون إلى هذا الكيان المعقد. فقد ركزت كل مقاربة على جانب معين، حيث اهتمت المقاربة الكلاسيكية بالبعد الإنتاجي والتنظيمي، بينما أبرزت المقاربة السلوكية أهمية العنصر البشري، في حين قدّمت المقاربة النظامية رؤية شمولية للمؤسسة كنظام متكامل. كما جاءت المقاربة الظرفية لتؤكد نسبية الأساليب الإدارية، وأبرزت المقاربة الاقتصادية دور المؤسسة كفاعل اقتصادي، في حين ركزت المقاربات الحديثة على المعرفة والموارد والحوكمة. ويعكس هذا التنوع ثراء مفهوم المؤسسة وتطوره عبر الزمن.

1- المقاربة الكلاسيكية

تعد المقاربة الكلاسيكية من أقدم المقاربات التي تناولت مفهوم المؤسسة، حيث ظهرت في ظل الثورة الصناعية، وارتبطت بظهور المصانع الكبرى والحاجة إلى تنظيم العمل بطريقة تضمن تحقيق أعلى درجات الكفاءة. تنظر هذه المقاربة إلى المؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية تهدف إلى تحقيق الربح من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، خاصة العمل ورأس المال.

تركز هذه المقاربة على مبادئ أساسية مثل تقسيم العمل، والتخصص، والتدرج الهرمي، والانضباط، حيث يُنظر إلى العامل باعتباره عنصرًا من عناصر الإنتاج يمكن التحكم فيه وتوجيهه

وفق قواعد محددة. كما تؤكد على وجود تنظيم رسمي واضح يحدد السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة.

ورغم إسهاماتها الكبيرة في تطوير الفكر الإداري، خاصة في مجال تنظيم العمل، إلا أنّ هذه المقاربة تعرّضت لانتقادات بسبب نظرتها الضيقة للإنسان، حيث أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية، واعتبرت العامل مجرد أداة للإنتاج، مما أدى إلى ظهور اتجاهات جديدة أكثر اهتمامًا بالعنصر البشري.

2- المقاربة السلوكية

جاءت المقاربة السلوكية كرد فعل على قصور المقاربة الكلاسيكية، حيث سعت إلى إعادة الاعتبار للعنصر البشري داخل المؤسسة. تنظر هذه المقاربة إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي يتكوّن من أفراد لهم حاجات ودوافع وسلوكيات تؤثر بشكل مباشر على الأداء.

تركّز هذه المقاربة على أهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل، وعلى دور القيادة، والتحفيز، والاتصال في تحسين الأداء. كما تُبرز أهمية الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتفترض أن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

وقد ساهمت هذه المقاربة في تغيير النظرة إلى العامل، من كونه مجرد أداة إنتاج إلى كونه عنصرًا فاعلاً يمتلك مشاعر وتطلعات، يجب أخذها بعين الاعتبار. ومع ذلك، فإن المبالغة في التركيز على الجوانب الإنسانية قد تؤدي أحيانًا إلى إهمال الجوانب التقنية والتنظيمية.

3- المقاربة النظامية

تعد المقاربة النظامية من المقاربات الحديثة نسبيًا، حيث تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكوّن من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تعمل معًا لتحقيق أهداف مشتركة. كما تعتبر المؤسسة نظامًا مفتوحًا يتفاعل بشكل مستمر مع بيئته الخارجية.

وفق هذه المقاربة، تتكوّن المؤسسة من مدخلات (مثل الموارد البشرية والمادية)، وعمليات تحويل (الإنتاج أو تقديم الخدمات)، ومخرجات (سلع أو خدمات)، إضافة إلى وجود تغذية راجعة تساعد على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. ويُعد التوازن بين هذه العناصر ضروريًا لضمان استمرارية المؤسسة.

تبرز هذه المقاربة أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة، كما تؤكد على ضرورة التكيف مع التغيرات البيئية، مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وقد ساهمت هذه النظرة الشمولية في تطوير أساليب التسيير الحديثة.

4- المقاربة الظرفية

تقوم المقاربة الظرفية على فكرة أساسية مفادها أنه لا يوجد نموذج واحد مثالي يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات، بل إن الأسلوب الأمثل للتسيير يعتمد على مجموعة من الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة. ومن بين هذه العوامل: طبيعة النشاط، حجم المؤسسة، البيئة التنافسية، والتكنولوجيا المستخدمة.

تؤكد هذه المقاربة على ضرورة المرونة في اتخاذ القرارات، وعلى أهمية اختيار الأساليب الإدارية التي تتلاءم مع الوضعية الخاصة بكل مؤسسة. فهي ترفض التعميم، وتدعو إلى تحليل كل حالة على حدة قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد ساهمت هذه المقاربة في تطوير الفكر الإداري من خلال تقديم رؤية واقعية تأخذ بعين الاعتبار تعقيد البيئة وتنوعها، مما جعلها من أكثر المقاربات استخدامًا في الممارسات الإدارية الحديثة.

5- المقاربات الحديثة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ظهرت مقاربات حديثة تعكس التغيرات في طبيعة المؤسسات وبيئتها. من أبرز هذه المقاربات، المقاربة المعرفية التي تعتبر المعرفة المورد الاستراتيجي الأهم للمؤسسة، ومصدرًا رئيسيًا لتحقيق الميزة التنافسية.

كما برزت مقاربة الموارد والكفاءات، التي تؤكد أن نجاح المؤسسة يعتمد على ما تمتلكه من موارد فريدة وكفاءات متميزة يصعب تقليدها. إضافة إلى ذلك، ظهرت مقاربة الحوكمة التي تهتم بتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما يضمن الشفافية والمساءلة.

تعكس هذه المقاربات الحديثة انتقال الاهتمام من الجوانب التقليدية إلى التركيز على الابتكار، والتعلم، والاستدامة، مما يعكس تطور مفهوم المؤسسة في الفكر المعاصر.

٧. مفاهيم المؤسسة

1- المفهوم المادي للمؤسسة

ينظر هذا المفهوم إلى المؤسسة باعتبارها أداة إنتاج مادية بالدرجة الأولى، أي أنها كيان يهدف إلى تحويل المدخلات (مواد أولية، آلات، تجهيزات) إلى مخرجات (سلع أو خدمات). ويركز هذا التصور على الجوانب التقنية والفيزيائية للعملية الإنتاجية، مثل وسائل الإنتاج، الطاقة الإنتاجية، والتجهيزات، مع إهمال نسبي للجانب البشري. بمعنى آخر، المؤسسة هنا تُشبه "آلة إنتاج" تعتمد أساسًا على الموارد المادية لتحقيق أهدافها.

2- المفهوم الاقتصادي للمؤسسة

في هذا التصور، تُعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية عقلانية هدفها الأساسي هو تحقيق الربح أو تعظيم القيمة الاقتصادية. وتقوم على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالإنتاج، التكاليف، التسعير، والاستثمار، بهدف الوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة بأقل تكلفة. كما ترتبط المؤسسة هنا بالسوق بشكل مباشر، حيث تخضع لقوانين العرض والطلب والمنافسة، وتسعى لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والاستمرارية.

3- المفهوم الإنساني للمؤسسة

يركز هذا المفهوم على أن المؤسسة ليست مجرد آلات ورأس مال، بل هي قبل كل شيء نظام اجتماعي يتكون من أفراد. فهؤلاء الأفراد لديهم دوافع، حاجات، مشاعر، وسلوكيات تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. لذلك تهتم هذه الرؤية بـ:

- التحفيز
- القيادة
- العلاقات الإنسانية
- الرضا الوظيفي

وتفترض أن تحسين ظروف العمل والعلاقات داخل المؤسسة يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء العام

4- المفهوم النظامي للمؤسسة

ينظر هذا المفهوم إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا مفتوحًا متكاملًا يتكون من عناصر مترابطة، ويعمل في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية.

حيث تتكون المؤسسة من:

- مدخلات: موارد بشرية، مالية، ومادية
- عمليات: تحويل وتنظيم وإنتاج
- مخرجات: سلع أو خدمات
- تغذية راجعة: تقييم وتصحيح الأداء

كما تؤكد هذه الرؤية على أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية مثل السوق، التكنولوجيا، والمنافسة.

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة Emergence and Evolution of the Firm

تعتبر المؤسسة نتيجة لتطور تاريخي طويل ارتبط بتطور النشاط الاقتصادي واحتياجات المجتمع، حيث انتقلت من أشكال بسيطة تقليدية إلى مؤسسات حديثة معقدة التنظيم. وقد شمل هذا التطور ليس فقط شكل المؤسسة وبنيتها، بل أيضًا وظائفها وأدوارها داخل الاقتصاد والمجتمع، مما يجعل دراسة نشأتها وتطورها ضرورية لفهم طبيعتها الحالية.

أ. نشأة المؤسسة

ترتبط نشأة المؤسسة بظهور الحاجة إلى تنظيم الإنتاج وتلبية حاجات الأفراد بشكل أكثر فعالية. ففي البداية كان الإنتاج يتم داخل الأسرة أو عبر نشاطات فردية بسيطة تعتمد على الحرف اليدوية، حيث كان الإنتاج محدودًا وموجهًا أساسًا للاستهلاك الذاتي. ومع تطور المبادلات التجارية وظهور الأسواق، بدأت الحاجة إلى تنظيم الإنتاج بشكل أكبر، مما أدى إلى ظهور أشكال أولية من المؤسسات.

وقد ساهمت عدة عوامل في نشأة المؤسسة، من أهمها:

- تطور النشاط التجاري واتساع المبادلات الاقتصادية .
- ظهور تقسيم العمل وتخصص الأفراد في أنشطة معينة .
- زيادة الطلب على السلع والخدمات .
- تراكم رأس المال وظهور الاستثمار المنظم .
- تطور وسائل النقل والتبادل التجاري.

II. تطور المؤسسة عبر المراحل التاريخية

1- المرحلة التقليدية (قبل الثورة الصناعية)

في هذه المرحلة، كانت المؤسسة بسيطة جدًا، تعتمد على الحرف اليدوية والعمل الفردي أو العائلي.

- الإنتاج محدود وبسيط .
- غياب التنظيم الإداري المعقد .
- السوق محلي ومحدود .

- الهدف الأساسي هو تلبية الحاجات الأساسية .

2- مرحلة الثورة الصناعية (القرن 18-19)

تُعد هذه المرحلة نقطة تحول كبيرة في تاريخ المؤسسة، حيث ظهرت المصانع الكبيرة نتيجة استخدام الآلة والطاقة البخارية.

- الانتقال من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الصناعي .
- ظهور تقسيم العمل بشكل واسع .
- زيادة حجم المؤسسات وتعقد تنظيمها .
- بروز الحاجة إلى الإدارة العلمية والتنظيم .

3- مرحلة المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

مع تطور المصانع، ظهرت الحاجة إلى تنظيم العمل بشكل عقلاني.

- التركيز على الكفاءة والإنتاجية .
- ظهور مبادئ التنظيم الإداري (التخطيط، التنظيم، الرقابة) .
- اعتبار المؤسسة وحدة إنتاجية تسعى لتعظيم الربح .
- بروز أفكار الإدارة العلمية لدى Frederick Taylor وأعمال الإدارة العامة لدى Henri Fayol.

4- مرحلة المدرسة السلوكية

بعد الانتقادات التي وجهت للمقاربة الكلاسيكية، ظهرت المدرسة السلوكية التي ركزت على الجانب الإنساني.

- اعتبار العامل عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسة .
- الاهتمام بالدوافع والحوافز والعلاقات الإنسانية .
- تأثير الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة .
- مساهمات Elton Mayo في تطوير هذا الاتجاه .

5- مرحلة المؤسسة الحديثة (المعاصرة)

في هذه المرحلة، أصبحت المؤسسة أكثر تعقيداً وديناميكية بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

- اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة .
- الاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا والابتكار .
- التركيز على الجودة والمرونة والتنافسية .
- ظهور مفاهيم الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، وإدارة المعرفة .

III. تطور المؤسسة

يعكس تطور المؤسسة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم عبر مختلف المراحل التاريخية، حيث انتقلت من وحدات إنتاجية بسيطة تعتمد على الجهد الفردي إلى منظمات اقتصادية معقدة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة المتطورة. وقد كان هذا التطور نتيجة لتفاعل عدة عوامل مرتبطة بالنمو الاقتصادي والتقدم العلمي واتساع الأسواق، مما أدى إلى ظهور أشكال جديدة للمؤسسات تتناسب مع متطلبات كل مرحلة.

1- أشكال تطور المؤسسة

مرت المؤسسة بعدة مراحل وأشكال تنظيمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- الشكل الحرفي للمؤسسة

يعد الشكل الحرفي أقدم أشكال المؤسسات، حيث كان النشاط الاقتصادي يعتمد أساساً على المهارة اليدوية للحرفي وخبرته الشخصية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. وكانت المؤسسة في هذه المرحلة عبارة عن ورش صغيرة غالباً ما تكون مملوكة ومدارة من طرف شخص واحد أو أفراد العائلة، مع محدودية وسائل الإنتاج ورأس المال. كما كان الإنتاج يتم بكميات قليلة وموجهاً أساساً لتلبية حاجات السوق المحلية، في ظل تنظيم إداري بسيط وغياب واضح للتخصص وتقسيم العمل.

ب- الشكل التجاري للمؤسسة

ظهر هذا الشكل مع اتساع المبادلات التجارية وتطور الأسواق، حيث أصبحت المؤسسة تمارس نشاط البيع والشراء دون القيام بعملية الإنتاج. ويتمثل دورها الأساسي في الوساطة بين المنتج والمستهلك من خلال نقل السلع وتوزيعها. ويتميز هذا النوع من المؤسسات بارتباطه الوثيق بحركة الأسواق والأسعار والعرض والطلب، كما يعتمد في تحقيق الأرباح على هامش الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع.

ج- الشكل الصناعي للمؤسسة (المصنع)

جاء هذا الشكل نتيجة الثورة الصناعية التي شهدها العالم خلال القرن الثامن عشر وما بعده، حيث تم استبدال العمل اليدوي بالآلات والتقنيات الميكانيكية الحديثة. وأدى ذلك إلى زيادة حجم الإنتاج وتحقيق الإنتاج الكمي الواسع، مع اعتماد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العمال. كما أصبحت المؤسسات الصناعية تتميز بوجود هياكل تنظيمية وإدارية أكثر تعقيداً، تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين مختلف الوظائف والأنشطة.

د- الشكل الحديث للمؤسسة

مع التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، ظهر نموذج المؤسسة الحديثة التي تعتمد على نظم المعلومات والتكنولوجيا الرقمية في إدارة مختلف أنشطتها. وتتميز هذه المؤسسات بالتركيز على الجودة الشاملة والابتكار المستمر وتطوير المنتجات والخدمات، إضافة إلى المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية. كما أصبح الاهتمام بالتنافسية ورضا العملاء عنصراً أساسياً في نجاحها واستمراريتها.

هـ- المؤسسة متعددة الجنسيات

تمثل هذه المؤسسات المرحلة الأكثر تطوراً في مسار نمو المؤسسة، حيث تمتد أنشطتها إلى عدة دول من خلال إنشاء فروع وشركات تابعة لها في مختلف أنحاء العالم. وتمتلك هذه المؤسسات موارد مالية ضخمة وقدرات تكنولوجية متقدمة تمكنها من السيطرة على أجزاء واسعة من الأسواق العالمية. كما تلعب دوراً مهماً في حركة التجارة الدولية ونقل التكنولوجيا والاستثمارات بين الدول.

2- أسباب تطور أشكال المؤسسة

لم يكن تطور المؤسسة حدثاً عشوائياً، بل جاء نتيجة مجموعة من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي فرضت على المؤسسات ضرورة التكيف والتطور، ومن أهم هذه الأسباب:

- تطور التكنولوجيا ووسائل الإنتاج: أدى التقدم التكنولوجي إلى إدخال الآلات الحديثة والأنظمة الرقمية في مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية، مما ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل التكاليف.
 - اتساع الأسواق: انتقلت المؤسسات من خدمة الأسواق المحلية الضيقة إلى الأسواق الوطنية ثم الدولية، الأمر الذي فرض عليها تطوير قدراتها الإنتاجية والتنظيمية لمواجهة الطلب المتزايد.
 - زيادة الطلب على السلع والخدمات: أدى النمو السكاني وتحسن مستويات المعيشة إلى ارتفاع حجم الطلب، مما دفع المؤسسات إلى توسيع نشاطها ورفع طاقتها الإنتاجية.
 - المنافسة الاقتصادية: ساهمت المنافسة المتزايدة بين المؤسسات في تحفيزها على تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل والبحث عن مزايا تنافسية جديدة.
 - تراكم رأس المال: مكّن توفر الموارد المالية للمؤسسات من الاستثمار في المعدات الحديثة والتوسع في نشاطها وإنشاء مشاريع أكبر وأكثر تعقيداً.
 - العولمة الاقتصادية: ساهمت العولمة في إزالة العديد من الحواجز التجارية بين الدول، مما أتاح للمؤسسات فرصاً جديدة للتوسع والنمو على المستوى الدولي.
- 3- طرق تطور أشكال المؤسسة

تحقق تطور المؤسسة عبر مجموعة من المسارات والآليات التي ساعدتها على النمو والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية المتغيرة، ومن أهم هذه الطرق:

أ- التوسع الداخلي

يقصد بالتوسع الداخلي نمو المؤسسة اعتماداً على إمكانياتها الذاتية، من خلال زيادة حجم الإنتاج وتوسيع الطاقة الإنتاجية وإنشاء وحدات أو فروع جديدة وتطوير هيكلها التنظيمية. ويتميز هذا الأسلوب بكونه يضمن للمؤسسة المحافظة على استقلاليتها وسيطرتها الكاملة على مواردها وقراراتها.

ب- الاندماج والاستحواذ

تلجأ المؤسسات أحياناً إلى الاندماج فيما بينها أو إلى استحواذ المؤسسات الكبرى على المؤسسات الأصغر من أجل تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية. ويسمح هذا الأسلوب بالاستفادة من الخبرات والموارد المتاحة وتحقيق وفورات الحجم وتقليل تكاليف النشاط.

ج- التخصص وتقسيم العمل

ساهم التخصص في تطوير أداء المؤسسات من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين وفقاً لقدراتهم ومهاراتهم، مما أدى إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال.

د- التحديث التكنولوجي

يُعد التحديث التكنولوجي من أهم وسائل تطور المؤسسة، حيث يشمل إدخال الآلات المتطورة والبرمجيات الحديثة وأنظمة المعلومات والاتصال في مختلف الأنشطة. وقد ساعد ذلك على تحسين سرعة الإنجاز ودقة العمليات ورفع مستوى الرقابة واتخاذ القرارات.

هـ- الانفتاح على الأسواق الخارجية

ساهم الانفتاح الاقتصادي في تشجيع المؤسسات على توسيع نشاطها خارج حدود الدولة من خلال التصدير أو إنشاء الفروع الأجنبية أو الدخول في شراكات وتحالفات دولية. وقد مكّنها ذلك من الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة حجم مبيعاتها وتحقيق مزايا تنافسية أكبر.

و- اعتماد أساليب الإدارة الحديثة

أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على مفاهيم إدارية متطورة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر، الأمر الذي ساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة على الابتكار وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

ز- التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز مظاهر تطور المؤسسة في العصر الحديث، حيث أصبحت تعتمد على الأنظمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي والتجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية في إدارة أعمالها. وقد أدى ذلك إلى تحسين جودة الخدمات وتسريع العمليات وتخفيض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال المعاصرة.

4- تطور أدوار المؤسسة

لم تعد المؤسسة في الفكر الاقتصادي الحديث مجرد وحدة إنتاج تهدف إلى تحقيق الربح، بل أصبحت فاعلاً متعدد الأدوار داخل المجتمع. فقد تطورت وظائفها لتشمل أبعاداً اقتصادية

واجتماعية وبيئية ومجتمعية، نتيجة تعقد البيئة الاقتصادية وارتفاع وعي المجتمع بمسؤولية المؤسسات تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.

1- الدور الاقتصادي للمؤسسة

يُعد الدور الاقتصادي الدور الأساسي والتقليدي للمؤسسة، إذ تتمحور حوله بقية الأدوار. ويتمثل هذا الدور في المساهمة في خلق الثروة وتحقيق النمو الاقتصادي من خلال إنتاج السلع والخدمات. ويتجلى هذا الدور في عدة عناصر أساسية:

- الإنتاج وتلبية الحاجات: حيث تعمل المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات تلبي حاجات الأفراد والسوق.
- خلق القيمة المضافة: من خلال تحويل المدخلات (مواد أولية، عمل، رأس مال) إلى مخرجات ذات قيمة أعلى.
- تحقيق الربح والاستمرارية: باعتباره شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسة وتطورها.
- المساهمة في النمو الاقتصادي: من خلال زيادة الإنتاج الوطني ورفع الناتج الداخلي الخام.
- خلق فرص العمل: مما يساهم في تقليل البطالة وتحسين الدخل.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية: عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل التكاليف.

2- الدور الاجتماعي للمؤسسة

أصبح للمؤسسة دور اجتماعي متزايد الأهمية، حيث لم تعد مجرد كيان اقتصادي، بل أصبحت جزءاً من النسيج الاجتماعي. ويتجلى هذا الدور في:

- توفير مناصب الشغل: وهو من أهم إسهامات المؤسسة في المجتمع.
- تحسين ظروف العمل: من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- تنمية الموارد البشرية: عبر التكوين والتدريب ورفع الكفاءات.
- تعزيز الاستقرار الاجتماعي: من خلال تقليل البطالة وتحسين الدخل.

- تحسين العلاقات المهنية: بين الإدارة والعمال عبر الحوار الاجتماعي .
- المساهمة في الرفاه الاجتماعي: عبر تحسين مستوى معيشة الأفراد .

3- الدور البيئي للمؤسسة

أصبح البعد البيئي من الأدوار الأساسية للمؤسسة الحديثة، خاصة في ظل تزايد الوعي بمخاطر التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية.

ويشمل هذا الدور:

- تقليل التلوث: من خلال اعتماد تقنيات إنتاج نظيفة .
- ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية: مثل الماء والطاقة والمواد الأولية .
- إدارة النفايات الصناعية: عبر إعادة التدوير أو المعالجة .
- الالتزام بالقوانين البيئية: واحترام المعايير الوطنية والدولية .
- حماية التوازن البيئي: من خلال تقليل الأثر السلبي للنشاط الصناعي .
- الانتقال نحو التنمية المستدامة: التي توازن بين الاقتصاد والبيئة .

4- الدور المجتمعي (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)

يرتبط الدور المجتمعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث تمتد مسؤولية المؤسسة إلى المجتمع ككل وليس فقط إلى العاملين أو الزبائن.

ويتمثل هذا الدور في:

- دعم المجتمع المحلي: من خلال مشاريع تنموية أو تعليمية أو صحية .
- المشاركة في الأنشطة الخيرية: مثل المساعدات الاجتماعية والرعاية .
- الشفافية والأخلاقيات: في التعامل مع الزبائن والشركاء .
- احترام حقوق الإنسان والعمل اللائق: داخل المؤسسة وخارجها .
- المساهمة في التنمية المحلية: عبر الاستثمار وخلق فرص عمل محلية .
- بناء صورة إيجابية للمؤسسة: تعزز الثقة والسمعة في المجتمع .

المحور الثالث: المؤسسة والمحيط الداخلي The Firm and Its Internal Environment

يعتبر المحيط الداخلي للمؤسسة الإطار الذي تُمارس داخله مختلف الأنشطة التنظيمية والإنتاجية، وهو يمثل مجموع العناصر التي تخضع لسيطرة المؤسسة المباشرة ويمكن التحكم فيها وتوجيهها لتحقيق أهدافها. وتكمن أهمية هذا المحيط في كونه يحدد درجة فعالية المؤسسة وكفاءتها وقدرتها على المنافسة، إذ إن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على البيئة الخارجية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على جودة تنظيمها الداخلي، وتكامل مواردها، وفعالية تسييرها.

1. مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة

يقصد بالمحيط الداخلي للمؤسسة ذلك الإطار الذي يضم جميع العناصر والموارد والإمكانات الموجودة داخل المؤسسة، والتي تعتمد عليها في تسيير نشاطها وتحقيق أهدافها المختلفة. ويشمل هذا المحيط الموارد المادية مثل الآلات والتجهيزات والبنية التحتية، والموارد البشرية من عمال وموظفين وإطارات، إضافة إلى الموارد المالية التي تمثل مصادر التمويل، والموارد التنظيمية التي تحدد طريقة توزيع العمل واتخاذ القرار، إلى جانب الموارد التقنية والتكنولوجية التي تدعم عمليات الإنتاج والتسيير.

ويتميز المحيط الداخلي بكونه مجالاً يمكن للإدارة التحكم فيه والتأثير عليه بشكل مباشر، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بعكس المحيط الخارجي الذي يضم عوامل لا يمكن التحكم فيها بسهولة مثل المنافسة والسوق والتشريعات الاقتصادية. ولذلك فإن فعالية المؤسسة ترتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على حسن استغلال عناصر محيطها الداخلي وتنسيقها بطريقة فعالة.

كما يمكن النظر إلى المحيط الداخلي باعتباره نظاماً فرعياً متكاملاً داخل المؤسسة، يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة التي تربطها علاقات تأثير وتفاعل مستمر. فكل عنصر داخل هذا النظام لا يعمل بشكل مستقل، بل يتأثر ويؤثر في العناصر الأخرى، مما يجعل المؤسسة وحدة متكاملة وليست مجرد مجموعة أجزاء منفصلة. فعلى سبيل المثال، جودة الموارد البشرية تؤثر على كيفية استخدام التكنولوجيا، وكفاءة الهيكل التنظيمي تؤثر على استغلال الموارد المالية، كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد وتحسين أدائهم.

وبناءً على ذلك، فإن أي خلل أو ضعف في أحد مكونات المحيط الداخلي ينعكس بشكل مباشر على بقية العناصر، مما يؤدي إلى تراجع الأداء العام للمؤسسة. لذلك فإن نجاح المؤسسة واستمراريتها

يرتبطان بمدى قدرتها على تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف عناصر محيطها الداخلي، وضمان تسييرها بطريقة فعالة ومنظمة.

II. مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة

تمثل مجموعة العناصر والموارد الموجودة داخل المؤسسة والتي تخضع لسيطرتها المباشرة، وتساهم في تحقيق أهدافها وضمان حسن سير نشاطها. وتتمثل هذه العناصر في الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد المادية والتقنية، والموارد المالية، إضافة إلى نظام المعلومات والاتصال. وتتفاعل هذه المكونات فيما بينها بشكل متكامل بما ينعكس على كفاءة المؤسسة وأدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها.



أولاً: الموارد البشرية (Human Resources)

تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي والأكثر أهمية داخل المؤسسة، لأنها تمثل القوة المحركة لباقي الموارد. فمهما توفرت المؤسسة على إمكانيات مادية أو تقنية متطورة، فإن فعاليتها تبقى مرتبطة بقدرة العنصر البشري على استخدامها وتوجيهها بشكل صحيح. وتشمل الموارد البشرية مختلف الفئات العاملة داخل المؤسسة، من عمال وموظفين وإطارات وإدارة عليا، بالإضافة إلى ما يمتلكونه من كفاءات مهنية وخبرات ومهارات تقنية وسلوكية، إلى جانب الدوافع النفسية ومستوى الرضا الوظيفي الذي يؤثر بشكل مباشر على الأداء.

وتكمن أهمية الموارد البشرية في كونها ليست مجرد عنصر إنتاج، بل فاعل أساسي في العملية الإنتاجية، فهي مصدر الابتكار والتطوير داخل المؤسسة، كما أنها العامل الحاسم في تحديد مستوى الجودة والإنتاجية. فكلما ارتفعت كفاءة العاملين وتحسنت ظروفهم، انعكس ذلك إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

ثانياً: الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يحدد طريقة تنظيم العمل داخل المؤسسة، من خلال توزيع المهام وتحديد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية. فهو يوضح كيفية تقسيم العمل إلى وظائف وأقسام، ويحدد السلطات والمسؤوليات بدقة، كما ينظم قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة، ويحدد التسلسل الهرمي الذي يربط بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

وتتجلى أهمية الهيكل التنظيمي في كونه أداة أساسية لضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، كما يسهل عملية اتخاذ القرار من خلال وضوح الصلاحيات، ويمنع تداخل المهام أو تكرارها، إضافة إلى دوره في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثالثاً: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة وتوجه تصرفات الأفراد فيها. وهي تعكس "شخصية المؤسسة" وتؤثر في طريقة العمل والتفاعل بين الأفراد داخلها.

وتشمل الثقافة التنظيمية قيم العمل مثل الانضباط والالتزام، وأساليب التواصل بين العاملين والإدارة، ومستوى التعاون وروح الفريق، إضافة إلى نمط القيادة السائد داخل المؤسسة. وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر على مستوى الأداء والإنتاجية، كما تلعب دوراً مهماً في تعزيز شعور الانتماء للمؤسسة، وتساعد على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

رابعاً: الموارد المادية والتقنية (Material & Technological Resources)

تشمل الموارد المادية والتقنية كل الوسائل الملموسة وغير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها الإنتاجي. ومن بين هذه الموارد الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج، والمباني والمنشآت، والمواد الأولية، إضافة إلى الأنظمة التكنولوجية الحديثة ونظم المعلومات الرقمية.

وتكمن أهمية هذه الموارد في أنها تساهم في رفع القدرة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين جودة السلع والخدمات، وتقليل التكاليف وزمن الإنتاج، كما تدعم عمليات الابتكار والتحديث، مما يساعد المؤسسة على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

خامسًا: الموارد المالية (Financial Resources)

تُعتبر الموارد المالية بمثابة الشريان الحيوي للمؤسسة، إذ لا يمكن لأي نشاط اقتصادي أن يستمر دون توفر التمويل الكافي. وتشمل هذه الموارد رأس المال الابتدائي، والأرباح المحتجزة، والقروض البنكية، إضافة إلى مختلف أشكال الاستثمارات الداخلية والخارجية.

وتكمن أهمية الموارد المالية في قدرتها على تمويل العمليات التشغيلية والاستثمارية، وضمان السيولة المالية اللازمة لاستمرارية النشاط، كما تساهم في دعم التوسع والنمو، ومواجهة الأزمات المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة.

سادسًا: نظام المعلومات والاتصال

يُعد نظام المعلومات والاتصال من العناصر الحديثة والمهمة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع. ويشمل هذا النظام مختلف أنظمة المعلومات الإدارية، ووسائل الاتصال الداخلي سواء كانت رقمية أو تقليدية، إضافة إلى تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام.

وتكمن أهمية هذا النظام في كونه يدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، كما يحسن التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويساهم في تسريع تبادل المعلومات، مما يرفع من فعالية المؤسسة وكفاءتها العامة.

III. تفاعل مكونات المحيط الداخلي

يتميز المحيط الداخلي للمؤسسة بكونه نظامًا متكاملًا، حيث لا تعمل مكوناته بشكل منفصل، بل توجد بينها علاقات ترابط وتأثير متبادل مستمر. فنجاح المؤسسة لا يعتمد على قوة عنصر واحد فقط، بل على مدى انسجام وتكامل جميع عناصرها الداخلية، لأن أي تغيير أو خلل في أحدها ينعكس مباشرة على باقي العناصر وعلى الأداء العام للمؤسسة.

ويظهر هذا التفاعل في عدة صور، من أهمها:

- تأثير الموارد البشرية على التكنولوجيا:
إن امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا متطورة لا يكفي لتحقيق نتائج جيدة، ما لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة قادرة على استخدامها بكفاءة. فكلما ارتفع مستوى تكوين وخبرة العاملين، زادت فعالية استغلال التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية .
 - دور الهيكل التنظيمي في استغلال الموارد:
يحدد الهيكل التنظيمي طريقة توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، وبالتالي فهو يؤثر بشكل مباشر على كيفية استخدام الموارد المالية والبشرية. فالهيكل الجيد يضمن التنسيق الفعال بين الأقسام ويمنع الازدواجية والهدر في الموارد .
 - تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك:
تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تؤثر القيم والعادات السائدة على مستوى الالتزام، وروح التعاون، والانضباط الوظيفي، مما ينعكس على جودة الأداء العام .
وبناءً على ذلك، فإن المحيط الداخلي للمؤسسة يشكل نظاماً مترابطاً، بحيث يؤدي أي ضعف في أحد عناصره إلى إضعاف بقية العناصر، وبالتالي التأثير سلباً على فعالية المؤسسة وكفاءتها.
- IV. أهمية المحيط الداخلي في المؤسسة
- تتجلى أهمية المحيط الداخلي للمؤسسة في:
1. تحديد مستوى الأداء العام للمؤسسة:
يُعتبر المحيط الداخلي مرآة حقيقية لأداء المؤسسة، حيث إن جودة الموارد البشرية، وفعالية الهيكل التنظيمي، وكفاءة استخدام الموارد المادية والمالية، كلها عناصر تحدد مستوى الأداء العام للمؤسسة ونتائجها النهائية .
 2. تعزيز القدرة التنافسية:
يساعد المحيط الداخلي القوي والمتماسك المؤسسة على تحسين منتجاتها وخدماتها وتقليل تكاليفها، مما يمنحها قدرة أكبر على المنافسة في السوق مقارنة بالمؤسسات الأخرى .
 3. تحسين جودة القرارات الإدارية:
توفر المعلومات الدقيقة وتنظيم العمل داخل المؤسسة بيئة داخلية مناسبة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، خاصة عندما تكون قنوات الاتصال واضحة ونظام المعلومات فعالاً .

4. رفع الإنتاجية والكفاءة:

يؤدي التكامل بين عناصر المحيط الداخلي (الموارد البشرية، التقنية، والتنظيم) إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة، مما يرفع الإنتاجية ويقلل من الهدر في الوقت والتكاليف.

5. ضمان الاستقرار التنظيمي الداخلي:

يساهم التنظيم الجيد للهيكل الداخلي وتحديد المسؤوليات بوضوح في تقليل الصراعات الإدارية وضمان الاستقرار داخل المؤسسة، مما يساعد على استمرارية العمل بشكل منتظم.

6. تسهيل التكيف مع التغيرات الخارجية:

المؤسسة التي تمتلك محيطًا داخليًا مرناً وقادراً على التكيف تكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات في السوق والتكنولوجيا والمنافسة، من خلال إعادة تنظيم مواردها بسرعة وفعالية.

7. أدوات تحليل المحيط الداخلي

يتم تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد على جمع المعلومات الدقيقة حول نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وفهم طريقة عملها من الداخل. وتختلف هذه الأدوات من حيث طبيعتها ودرجة عمقها، لكنها تتكامل فيما بينها لتقديم صورة شاملة عن الأداء الداخلي للمؤسسة.

1- تحليل SWOT نقاط القوة والضعف

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات المستخدمة في دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة، حيث يركز بشكل أساسي على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخلياً. والشكل الموالي يوضح تحليل SWOT

تحليل SWOT

أداة استراتيجية تستخدم لتحديد الوضع الراهن للمؤسسة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، بهدف صياغة استراتيجيات فعالة تدعم تحقيق الأهداف.



يوضح الشكل تحليل SWOT الذي يعد من أهم أدوات تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث ينقسم إلى أربعة عناصر رئيسية تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات. ويركز المحور الداخلي على تحديد نقاط القوة التي تمثل الإمكانيات والمزايا التي تتمتع بها المؤسسة، مثل الكفاءات البشرية، وجودة المنتجات، والموارد المالية القوية، في حين يبرز نقاط الضعف التي تعكس أوجه القصور والمشكلات الداخلية كضعف التنظيم أو نقص الخبرات أو تقادم التجهيزات والتقنيات. أما المحور الخارجي فيتناول الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها لتحقيق النمو والتوسع، والتهديدات التي قد تؤثر سلباً على نشاطها. ويساعد هذا التحليل الإدارة على تشخيص وضع المؤسسة بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة لاستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

2- التقارير الإدارية الداخلية

تعتبر التقارير الإدارية وسيلة رسمية مهمة لجمع المعلومات داخل المؤسسة وتحليلها بشكل دوري ومنظم. وتشمل هذه التقارير مختلف الجوانب مثل تقارير الإنتاج، والتقارير المالية، وتقارير الموارد

البشرية، وتقارير المبيعات. وتكتسي هذه الأداة أهمية كبيرة لأنها توفر معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة تساعد على متابعة سير العمل بشكل مستمر، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لضمان فعالية الأداء داخل المؤسسة.

3- مؤشرات الأداء (KPIs)

تُستخدم مؤشرات الأداء كأدوات كمية لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الداخلية بطريقة موضوعية. وتشمل هذه المؤشرات عناصر مثل الإنتاجية، وجودة المنتجات، وكفاءة استخدام الموارد، ومعدلات التكاليف والأرباح، إضافة إلى مؤشرات تتعلق بالموارد البشرية مثل معدل دوران العمال. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة على تقييم الأداء بدقة، ومقارنة النتائج بالأهداف المحددة مسبقًا، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات رقمية واضحة.

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها Functions and Resources of the

تعد وظائف المؤسسة ومواردها من المواضيع الأساسية في مقياس اقتصاد المؤسسة، لأنها توضح كيفية سير العمل داخل المؤسسة من جهة، وكيفية استغلال الإمكانيات المتاحة لها من جهة أخرى. فالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الوظائف مثل الإنتاج والتسويق والمالية، كما تعتمد في الوقت نفسه على موارد متنوعة كالموارد البشرية والمادية والمالية. ومن خلال هذا الموضوع يتم فهم العلاقة التكاملية بين الوظائف والموارد وكيف يتم توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أ. مفهوم وظائف المؤسسة

يُقصد بوظائف المؤسسة مجموعة الأنشطة الأساسية والمتكاملة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتم تقسيم العمل داخلها إلى مجالات متخصصة مثل الإنتاج، التسويق، المالية، والموارد البشرية، بما يسمح بتنظيم الجهود وتنسيقها بكفاءة. وتُعد هذه الوظائف إطاراً عملياً يضمن استغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة، إذ تعتمد كل وظيفة على الأخرى في علاقة ترابط وتكامل، فلا يمكن تحقيق الأهداف دون تنسيق بينها. كما أن ظهور وظائف المؤسسة يرتبط بتطور حجم وتعقيد الأنشطة الاقتصادية، مما استدعى اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية. وتتميز وظائف المؤسسة بكونها ديناميكية تتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تنظيم العمل، تسهيل الرقابة، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

II. وظائف المؤسسة.

لقد تطوّر مفهوم وظائف المؤسسة عبر الزمن، من التصور الكلاسيكي الذي ركّز على ثلاث وظائف رئيسية (الإنتاج، التسويق، المالية)، إلى التصور الحديث الذي وسّع نطاقها ليشمل وظائف أخرى كالموارد البشرية، البحث والتطوير، ونظم المعلومات، وذلك استجابةً لتعقّد البيئة الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة وفيما يلي عرض لأهم وظائف المؤسسة:

1- الوظيفة الإنتاجية (Production Function)

تُعتبر الوظيفة الإنتاجية جوهر نشاط المؤسسة، حيث تتولى عملية تحويل المدخلات (الموارد البشرية، المواد الأولية، رأس المال) إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات تلبي حاجات السوق.

وترتكز هذه الوظيفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج وتقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

وتشمل الوظيفة الإنتاجية مجموعة من الأنشطة مثل:

- تخطيط الإنتاج وتحديد الكميات
- تنظيم عمليات التصنيع
- مراقبة الجودة
- صيانة المعدات

كما ترتبط هذه الوظيفة بمفاهيم اقتصادية أساسية مثل الإنتاجية، اقتصاديات الحجم، والتكلفة الحدية، مما يجعلها محوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الوظيفة التسويقية (Marketing Function)

تُعنى الوظيفة التسويقية بدراسة السوق والتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيةها بشكل أفضل من المنافسين. ولا تقتصر هذه الوظيفة على بيع المنتجات فقط، بل تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبدأ قبل الإنتاج وتستمر بعده.

ومن أهم مكوناتها:

- بحوث السوق وتحليل سلوك المستهلك
- تصميم المنتج وتطويره
- تحديد الأسعار
- الترويج والإعلان
- اختيار قنوات التوزيع

وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق رضا الزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه، مما ينعكس إيجاباً على حصة المؤسسة السوقية وربحيته.

3- الوظيفة المالية (Financial Function)

تتمثل الوظيفة المالية في إدارة الموارد المالية للمؤسسة، سواء من حيث توفيرها أو توظيفها أو مراقبتها. وتُعد هذه الوظيفة حيوية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق توازنها المالي. وتشمل:

- اتخاذ قرارات التمويل (مصادر التمويل الداخلية والخارجية)
- اتخاذ قرارات الاستثمار
- إعداد الميزانيات
- تحليل التكاليف والعوائد
- إدارة السيولة

كما تعتمد هذه الوظيفة على أدوات تحليل مالي متقدمة تساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة.

4- وظيفة الموارد البشرية (Human Resources Function)

تُركز هذه الوظيفة على إدارة العنصر البشري الذي يُعتبر أهم مورد في المؤسسة، حيث تسعى إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها لتحقيق الأداء الأمثل. وتشمل أنشطتها:

- تخطيط الموارد البشرية
- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- التحفيز والأجور

وفي ظل التحولات الحديثة، أصبحت هذه الوظيفة تلعب دورًا استراتيجيًا في تحقيق التميز التنظيمي.

5- الوظيفة الإدارية (Management Function)

تمثل الوظيفة الإدارية الإطار العام الذي ينسّق بين جميع وظائف المؤسسة، وتشمل العمليات الأساسية التي حددها الفكر الإداري الكلاسيكي، وهي:

- **التخطيط (Planning):** التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة في المستقبل، ووضع الخطط والوسائل المناسبة لتحقيقها. بمعنى أنه يجب عن أسئلة أساسية مثل: ماذا نريد أن نحقق؟ وكيف؟ ومتى؟ وبأي موارد؟ ويُعد التخطيط أساس كل العمليات الإدارية، لأنه يوجّه باقي الوظائف. كما يشمل تحديد الاستراتيجيات، وضع البرامج، وتوقع الظروف المستقبلية.
- **التنظيم (Organizing):** التنظيم هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد. ويهدف إلى وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد من يقوم بماذا ومن يتبع من، مما يسهل سير العمل ويمنع التداخل في الصلاحيات.
- **التوجيه / القيادة (Directing / Leading):** التوجيه هو عملية قيادة وتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل إصدار الأوامر، التواصل، الإشراف، والتحفيز. وتُعد القيادة عنصرًا أساسيًا في هذه الوظيفة، حيث يعتمد نجاحها على قدرة المدير على التأثير في العاملين وتحفيزهم.
- **الرقابة (Controlling):** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات. وتهدف إلى التأكد من أن العمل يسير وفق ما تم التخطيط له. مثال: مقارنة الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط، وإذا كان أقل يتم البحث عن الأسباب وتصحيحها.

• وظيفة البحث والتطوير (Research and Development Function)

تُعنى هذه الوظيفة بالابتكار وتحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، وتلعب دورًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتشمل:

- تطوير منتجات جديدة
- تحسين الجودة

- إدخال تقنيات حديثة

- دعم الابتكار

وتزداد أهمية هذه الوظيفة في القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة.

- وظيفة نظم المعلومات (Information Systems Function)

تختص هذه الوظيفة بجمع ومعالجة وتخزين وتحليل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وتشمل:

- إدارة قواعد البيانات

- نظم دعم القرار

- نظم المعلومات الإدارية

وتُساهم هذه الوظيفة في تحسين سرعة ودقة القرارات.

- الوظيفة اللوجستية (Logistics Function)

تتعلق بإدارة تدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى الزبائن، وتشمل:

- إدارة المخزون

- النقل والتوزيع

- التخزين

وتهدف إلى تقليل التكاليف وتحسين مستوى الخدمة.

III. الموارد المختلفة للمؤسسة

تُعدّ الموارد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، إذ تمثل مجموع الإمكانيات التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. وقد تطوّر مفهوم الموارد في الأدبيات الحديثة، خاصة في إطار المقاربة الاستراتيجية القائمة على الموارد (Resource-Based View)، حيث لم تعد الموارد تُفهم فقط كعناصر مادية ومالية، بل أصبحت تشمل أيضًا الأصول غير الملموسة والمعارف والقدرات التنظيمية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

يمكن تعريف موارد المؤسسة بأنها:

"مجموعة الوسائل والإمكانات المادية والبشرية والمالية وغير الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها".

وتنقسم موارد المؤسسة إلى فئات رئيسية مترابطة، تتمثل في:

1- الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة، وتشمل جميع الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم (عمال، تقنيين، إداريين، مديرين). وتتمثل أهميتها في كونها العنصر الفاعل الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد وتوجيهها. ولا تقتصر على العدد فقط، بل تشمل نوعية الكفاءات من حيث المهارات، الخبرات، المعارف، والقدرات الإبداعية. كما تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الإنتاجية والابتكار، لذلك تهتم المؤسسات الحديثة بالاستثمار في هذا المورد من خلال التكوين المستمر، التحفيز، وتحسين ظروف العمل.

2- الموارد المادية (الفيزيائية)

تشمل الموارد المادية جميع الوسائل الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها، مثل الآلات والمعدات، المباني والمنشآت، المواد الأولية، ووسائل النقل. وتُعتبر هذه الموارد القاعدة الأساسية للعملية الإنتاجية، حيث تحدد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على تلبية الطلب. وتمتاز بكونها قابلة للاهلاك مع الزمن، مما يستدعي صيانتها وتجديدها بصفة مستمرة لضمان استمرارية الأداء وتحسين الجودة.

3- الموارد المالية

تتمثل الموارد المالية في مجموع الأموال التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل أنشطتها المختلفة. وتشمل مصادر داخلية مثل رأس المال والأرباح المحتجزة، ومصادر خارجية مثل القروض. وتُستخدم هذه الموارد في تمويل العمليات اليومية، شراء المعدات، دفع الأجور، والاستثمار في مشاريع جديدة. وتُعد هذه الموارد عنصرًا حاسمًا في ضمان التوازن المالي والاستمرارية، كما تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التوسع والنمو.

4- الموارد غير الملموسة

تشمل الموارد غير الملموسة مجموعة من الأصول غير المادية التي تمتلكها المؤسسة، مثل السمعة، العلامة التجارية، براءات الاختراع، المعرفة، الخبرة، والثقافة التنظيمية. وتكتسب هذه الموارد أهمية كبيرة في الاقتصاد الحديث، لأنها تمثل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، حيث يصعب على المنافسين تقليدها. كما تساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ثقة وولاء الزبائن.

5- الموارد المعلوماتية

تتمثل الموارد المعلوماتية في البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسير نشاطها واتخاذ قراراتها. وتشمل قواعد البيانات، نظم المعلومات، التقارير الإدارية، والمعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين. وتلعب هذه الموارد دورًا مهمًا في تقليل درجة عدم اليقين وتحسين جودة القرارات، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع، حيث تصبح المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب عنصرًا استراتيجيًا.

6- الموارد التنظيمية

تشير الموارد التنظيمية إلى الكيفية التي يتم بها تنظيم وتنسيق مختلف الموارد داخل المؤسسة، وتشمل الهيكل التنظيمي، نظم العمل، أساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية. وتكمن أهميتها في تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف، وتحديد المسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين الكفاءة العامة وضمان حسن استغلال الموارد المتاحة.

7- الموارد التكنولوجية

تتمثل الموارد التكنولوجية في مختلف التقنيات والوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في الإنتاج والتسويق، مثل البرمجيات، الآلات المتطورة، وأنظمة الأتمتة. وتساهم هذه الموارد في تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، ورفع جودة المنتجات، كما تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

8- الموارد المعرفية (رأس المال الفكري)

تشمل الموارد المعرفية المعارف المتراكمة داخل المؤسسة، سواء كانت فردية أو جماعية، مثل الخبرات، الابتكارات، أساليب العمل، وقواعد المعرفة. وتعتبر هذه الموارد من أهم مصادر التفوق في المؤسسات الحديثة، لأنها تدعم الإبداع والتجديد وتحسن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما يصعب تقليدها أو نقلها بسهولة.

IV. العلاقة بين الوظائف والموارد

تقوم العلاقة بين وظائف المؤسسة ومواردها على علاقة تكامل وترابط وثيق، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس وظائفها دون الاعتماد على مواردها المختلفة، وفي المقابل لا تكون للموارد قيمة حقيقية إلا إذا تم توظيفها داخل هذه الوظائف بطريقة فعالة. فالموارد تمثل "الإمكانات" المتاحة للمؤسسة، بينما تمثل الوظائف "مجالات استخدام هذه الإمكانات" من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات تحقق أهداف المؤسسة.

فالوظيفة الإنتاجية تعتمد أساساً على الموارد المادية مثل الآلات والمواد الأولية، إضافة إلى الموارد البشرية التي تقوم بعملية التشغيل والتحويل. أما الوظيفة التسويقية فتحتاج إلى موارد معلوماتية لفهم السوق، وموارد مالية لتمويل الحملات الإعلانية والتوزيع، وموارد بشرية لتنفيذ الأنشطة التسويقية. في حين تعتمد الوظيفة المالية على الموارد المالية في المقام الأول من أجل التمويل والاستثمار وضبط التوازن المالي، كما تحتاج إلى موارد معلوماتية لتحليل الوضع المالي واتخاذ القرار. أما وظيفة الموارد البشرية نفسها فهي تركز على الكفاءات البشرية باعتبارها المورد الأساسي، وتحتاج إلى موارد تنظيمية ومعلوماتية لضبط التسيير والتخطيط والتقييم.

ومن جهة أخرى، تعتمد الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على جميع أنواع الموارد دون استثناء، حيث لا يمكن التخطيط بدون معلومات، ولا التنظيم بدون موارد بشرية وهيكل تنظيمي، ولا التوجيه دون كفاءات بشرية، ولا الرقابة دون بيانات دقيقة ومعايير واضحة.

وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين الوظائف والموارد هي علاقة تبادلية ودائرية: الموارد تُستخدم داخل الوظائف، والوظائف تقوم بتوجيه واستغلال هذه الموارد، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المحور الخامس : تصنيفات المؤسسة Classification of Firms

يعد تصنيف المؤسسات أداة تحليلية أساسية في ميدان الاقتصاد والتسيير، حيث يسمح بتبسيط الواقع المعقد للمؤسسات من خلال تجميعها في مجموعات تشترك في خصائص معينة. كما يساعد هذا التصنيف على إبراز الفروقات الجوهرية بين أنواع المؤسسات، سواء من حيث الموارد، أو أساليب الإدارة، أو طبيعة القرارات المتخذة داخلها.

ويعتمد تصنيف المؤسسات على مجموعة من المعايير التي يتم اختيارها حسب الهدف من الدراسة، فقد يكون التصنيف على أساس النشاط الاقتصادي، أو حجم المؤسسة، أو طبيعة الملكية، أو الشكل القانوني. ولكل معيار من هذه المعايير أهميته الخاصة، إذ يسلط الضوء على جانب معين من جوانب المؤسسة.

1. مفهوم تصنيف المؤسسات

يقصد بتصنيف المؤسسات عملية منهجية تهدف إلى تقسيم مختلف المؤسسات إلى فئات أو مجموعات متجانسة اعتمادًا على مجموعة من المعايير المحددة، مثل طبيعة النشاط الذي تمارسه، حجمها، نمط ملكيتها، أو شكلها القانوني. ويُعد هذا التصنيف وسيلة علمية ضرورية لتنظيم التنوع الكبير الذي يميز عالم المؤسسات، حيث تختلف هذه الأخيرة في أهدافها، مواردها، طرق تسييرها، وبيئة عملها.

ولا يقتصر تصنيف المؤسسات على كونه مجرد تقسيم شكلي، بل يمثل أداة تحليلية تساعد على فهم أعمق لطبيعة كل فئة من المؤسسات، إذ يسمح بتحديد الخصائص المشتركة داخل كل مجموعة، وفي المقابل إبراز الفروقات بينها. كما أن اختيار معيار التصنيف غالبًا ما يرتبط بهدف الدراسة أو التحليل، فقد يركز الباحث على النشاط لفهم الدور الاقتصادي، أو على الحجم لتقييم القدرات الإنتاجية، أو على الملكية لفهم طبيعة التحكم واتخاذ القرار.

أهمية تصنيف المؤسسات

تكمن أهمية تصنيف المؤسسات في:

✓ يساعد في فهم خصائص كل نوع من المؤسسات

يساهم التصنيف في تقديم صورة واضحة عن السمات الأساسية لكل فئة من المؤسسات، مثل طريقة عملها، هيكلها التنظيمي، طبيعة مواردها، وأهدافها. فمثلاً، تختلف المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة من حيث المرونة وأساليب الإدارة، كما تختلف المؤسسات الصناعية عن الخدمية في طبيعة النشاط والموارد المستخدمة.

✓ يسهل عملية المقارنة والتحليل

من خلال تصنيف المؤسسات إلى مجموعات متشابهة، يصبح من السهل إجراء المقارنات بينها بطريقة موضوعية، سواء من حيث الأداء، الكفاءة، أو القدرة التنافسية. كما يساعد ذلك الباحثين على تحليل البيانات بشكل أدق، واستخلاص نتائج أكثر دقة وواقعية.

✓ يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية

يوفر التصنيف معلومات مهمة تساعد المديرين وصناع القرار على اختيار الأساليب الإدارية المناسبة لكل نوع من المؤسسات، ووضع استراتيجيات تتلاءم مع طبيعتها. فمثلاً، تحتاج المؤسسات الكبيرة إلى استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تعتمد عليها المؤسسات الناشئة أو الصغيرة.

✓ يدعم وضع السياسات الاقتصادية والتنموية

يساعد تصنيف المؤسسات الحكومات والهيئات الرسمية على تصميم برامج دعم وتحفيز موجهة، مثل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو تنظيم المؤسسات الكبرى، بما يساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي والتنمية المستدامة.

✓ يساهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي

من خلال فهم خصائص كل فئة، يمكن التنبؤ بسلوك المؤسسات في المستقبل، سواء من حيث النمو، المخاطر، أو القدرة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يساعد في التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل.

II. تصنيف المؤسسات حسب النشاط

يقصد بالنشاط الاقتصادي مجموعة العمليات التي تمارسها المؤسسة بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. ويُعد تصنيف المؤسسات حسب النشاط من أكثر التصنيفات استعمالاً في الدراسات الاقتصادية، لأنه يسمح بفهم دور كل مؤسسة في الاقتصاد الوطني وتحديد مساهمة مختلف القطاعات في خلق الثروة والتشغيل.

وقد اقترح الاقتصادي كولن كلارك (Colin Clark) سنة 1947 تقسيم الأنشطة الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هي: القطاع الأولي، والقطاع الثانوي، والقطاع الثالث. ويستند هذا التقسيم إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ومدى علاقته بالموارد الطبيعية أو بعمليات التحويل أو بتقديم الخدمات .

1- مؤسسات القطاع الأولي (Secteur Primaire)

يضم القطاع الأولي جميع المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على استغلال الموارد الطبيعية مباشرة دون إخضاعها لعمليات تحويل صناعي. ويُعتبر هذا القطاع الأقدم تاريخيًا، حيث ارتبط بأولى الأنشطة التي مارسها الإنسان مثل الزراعة والصيد، ولذلك سُمي بالقطاع الأولي. وتتميز أنشطته بعلاقتها المباشرة بعناصر الطبيعة كالارض والمياه والثروات الطبيعية.

ويشمل هذا القطاع العديد من الأنشطة مثل:

- الزراعة بمختلف أنواعها .
- تربية المواشي والدواجن .
- الصيد البحري .
- استغلال الغابات .
- الصناعات الاستخراجية كالمناجم والمحروقات .

ويكتسي هذا القطاع أهمية كبيرة لكونه يوفر المواد الأولية اللازمة للقطاع الصناعي ويساهم في تحقيق الأمن الغذائي وتوفير فرص العمل، خاصة في الدول النامية .

2- مؤسسات القطاع الثانوي (Secteur Secondaire)

يضم القطاع الثانوي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الأولية المستخرجة من الطبيعة إلى منتجات نصف مصنعة أو منتجات نهائية قابلة للاستهلاك. وقد ظهر هذا القطاع بقوة مع الثورة الصناعية وأصبح المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي خلال القرنين التاسع عشر والعشرين.

وتتمثل وظيفة هذا القطاع في إضافة قيمة اقتصادية للمواد الأولية من خلال عمليات التصنيع والتحويل، مما يزيد من قيمتها السوقية ويجعلها صالحة للاستهلاك أو للاستعمال في أنشطة إنتاجية أخرى.

ومن أهم الأنشطة التي يشملها:

- الصناعات الغذائية .
- الصناعات النسيجية .
- الصناعات الميكانيكية .
- الصناعات الكيماوية .
- صناعة مواد البناء .
- البناء والأشغال العمومية .

وقد ساهم القطاع الثانوي في تحقيق تطورات كبيرة في الإنتاجية الاقتصادية ورفع مستويات المعيشة، كما كان لفترة طويلة القطاع المهيمن على الاقتصاد في الدول الصناعية .

3- مؤسسات القطاع الثالث (Secteur Tertiaire)

يشمل القطاع الثالث جميع المؤسسات التي تقدم خدمات للأفراد أو المؤسسات، ويضم كل الأنشطة التي لا تنتمي إلى القطاعين الأول والثاني. ويُعد قطاعًا واسعًا ومتعدد الأنشطة، لذلك يوصف بأنه قطاع غير متجانس.

ويشمل هذا القطاع:

- التجارة .
- النقل .
- السياحة .
- البنوك والتأمين .
- الاتصالات .
- التعليم .
- الصحة .
- الخدمات الإدارية والاستشارية .

وقد أصبح هذا القطاع الأكثر أهمية في الاقتصادات الحديثة، حيث يساهم بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وفي خلق فرص العمل. ويرجع نموه المتزايد إلى ارتفاع الإنتاجية في القطاع الصناعي، وتحسن مستويات الدخل، وزيادة الطلب على مختلف الخدمات المرتبطة بالترفيه والصحة والتعليم والاتصالات .

القطاع الرابع (Secteur Quaternaire)

يشير بعض الباحثين إلى وجود قطاع رابع يضم المؤسسات الناشطة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال والاقتصاد الرقمي، مثل مؤسسات البرمجيات والاتصالات والإنترنت والخدمات الرقمية. وقد ظهر هذا القطاع نتيجة الثورة الرقمية والتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات، مما دفع بعض الاقتصاديين إلى اعتباره قطاعاً مستقلاً، في حين يرى آخرون أنه مجرد امتداد حديث للقطاع الثالث

III. تصنيف المؤسسات حسب الحجم

يُعد تصنيف المؤسسات حسب الحجم من أهم التصنيفات المعتمدة في الدراسات الاقتصادية والإدارية، نظراً لما يعكسه من قدرات المؤسسة وإمكاناتها البشرية والمالية والتنظيمية. فحجم المؤسسة لا يحدد فقط عدد عمالها أو حجم مبيعاتها، بل يؤثر بشكل مباشر في أساليب التشغيل، طبيعة القرارات، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، وحتى قدرتها على المنافسة في السوق. ويعتمد هذا التصنيف عادة على مجموعة من المؤشرات الأساسية، أبرزها عدد العمال، رقم الأعمال، ورأس المال المستثمر، مع الإشارة إلى أن الحدود الفاصلة بين الفئات قد تختلف من دولة إلى أخرى، غير أن الجوهر يبقى ثابتاً.

1- المؤسسات الصغيرة (Small Enterprises)

تعرف المؤسسات الصغيرة بأنها مؤسسات اقتصادية محدودة الحجم من حيث الموارد البشرية والمالية، وتمارس نشاطها غالباً على نطاق محلي أو جهوي، وتتميز ببنية تنظيمية بسيطة وإدارة مباشرة تعتمد بشكل كبير على صاحب المؤسسة أو مالكها. ووفقاً لتعريف الاتحاد الأوروبي، فإن المؤسسة الصغيرة هي التي يقل عدد عمالها عن 50 عاملاً، مع رقم أعمال أو ميزانية سنوية لا تتجاوز حدوداً معينة. وتُعتبر هذه المؤسسات الأكثر انتشاراً في معظم الاقتصاديات، نظراً لسهولة إنشائها وانخفاض تكاليفها.

الخصائص:

- عدد العمال محدود (أقل من 50 عاملاً حسب المرجع الأوروبي).
- رأس مال ضعيف نسبياً وإمكانات مالية محدودة.
- هيكل تنظيمي بسيط وغير بيروقراطي.

- إدارة مباشرة من طرف المالك أو صاحب المشروع .
- سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية في التسيير .
- نشاط اقتصادي محلي غالباً مع نطاق محدود للتوسع .
- ضعف نسبي في استخدام التكنولوجيا والابتكار المتقدم .

2- المؤسسات المتوسطة (Medium Enterprises)

تمثل المؤسسات المتوسطة الفئة الوسيطة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وتتميز بقدرة أكبر على التنظيم والتوسع مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، مع احتفاظها بدرجة من المرونة. ووفق التصنيف الأوروبي، تضم هذه الفئة المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين 50 و249 عاملاً، مع رقم أعمال سنوي لا يتجاوز حدوداً معينة. وتلعب هذه المؤسسات دوراً مهماً في دعم الاقتصاد الوطني، حيث تُعد حلقة وصل بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

الخصائص:

- عدد العمال يتراوح بين 50 و249 عاملاً .
- موارد مالية متوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة .
- وجود تنظيم إداري رسمي يعتمد على أقسام ووظائف واضحة .
- قدرة أفضل على التوسع والنمو التدريجي .
- استخدام متوسط إلى متقدم للتكنولوجيا .
- مرونة نسبية مع مستوى جيد من التنظيم الإداري .
- مساهمة قوية في خلق القيمة المضافة والتشغيل .

3- المؤسسات الكبيرة (Large Enterprises)

تُعرف المؤسسات الكبيرة بأنها المؤسسات ذات الحجم الكبير من حيث الموارد البشرية والمالية، والتي تمارس نشاطها على نطاق واسع قد يمتد إلى المستوى الوطني أو الدولي. وتتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمية معقدة ومستويات إدارية متعددة، إضافة إلى اعتمادها الكبير على التكنولوجيا

الحديثة والاستثمار في البحث والتطوير. ووفق المعايير الأوروبية، فإنها تضم المؤسسات التي يتجاوز عدد عمالها 250 عاملاً.

الخصائص:

- عدد العمال يفوق 250 عاملاً وقد يصل إلى آلاف العمال .
- رأس مال ضخمة وإمكانات مالية قوية .
- هيكل تنظيمي معقد ومتعدد المستويات الإدارية .
- انتشار جغرافي واسع (وطني ودولي) .
- اعتماد كبير على التكنولوجيا الحديثة والابتكار .
- استثمارات قوية في البحث والتطوير (R&D).
- قدرة تنافسية عالية في الأسواق العالمية .
- بطء نسبي في اتخاذ القرار بسبب التعقيد التنظيمي.

تصنيف المؤسسات حسب الحجم في الجزائر

يعد تصنيف المؤسسات حسب الحجم في الجزائر تصنيفاً رسمياً معتمداً في إطار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 لسنة 2017، ويعتمد أساساً على ثلاثة معايير رئيسية هي عدد العمال، رقم الأعمال السنوي، وإجمالي الحصيلة السنوية، إضافة إلى شرط استقلالية المؤسسة عن المؤسسات الكبرى. ويهدف هذا التصنيف إلى تنظيم النسيج الاقتصادي الوطني وتسهيل وضع سياسات دعم وتمويل تتناسب مع حجم كل فئة.

وتنقسم المؤسسات حسب هذا التصنيف إلى ثلاث فئات رئيسية؛ حيث تُعد المؤسسات المصغرة أصغرها حجمًا، وهي التي تشغل أقل من 10 عمال، وتتميز بطابعها العائلي أو الفردي وبهيكل تنظيمي بسيط جدًا ونشاط غالبًا محلي ومحدود، كما تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض الصغيرة. أما المؤسسات الصغيرة فهي التي يتراوح عدد عمالها بين 10 و49 عاملاً، وتتميز بتنظيم أكثر وضوحًا مقارنة بالمصغرة، مع قدرة نسبية على التوسع ونشاط يمتد غالبًا إلى المستوى المحلي أو الجهوي، وتعتمد في تمويلها على القروض أو برامج الدعم. في حين تمثل المؤسسات المتوسطة الفئة الأكثر تنظيمًا وتطورًا، حيث يتراوح عدد عمالها بين 50 و250 عاملاً، وتتميز بهيكل

إداري واضح وتقسيم وظيفي دقيق، مع قدرة أفضل على المنافسة والتوسع واستخدام نسبي للتكنولوجيا الحديثة، وقد يمتد نشاطها إلى المستوى الوطني وأحياناً الدولي.

IV. تصنيف المؤسسات حسب الملكية

يُعد تصنيف المؤسسات حسب الملكية من التصنيفات الأساسية في علم الاقتصاد والتسيير، حيث يعتمد على تحديد الجهة المالكة للمؤسسة وطبيعة السيطرة على رأس المال واتخاذ القرار. ويكتسب هذا التصنيف أهمية كبيرة لأنه يعكس أهداف المؤسسة واتجاهاتها، سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو خدمة المصلحة العامة أو الجمع بينهما. كما يساعد على فهم أسلوب التسيير ومستوى التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي.

وتنقسم المؤسسات حسب الملكية إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المؤسسات الخاصة، والمؤسسات العمومية، والمؤسسات المختلطة.

1- المؤسسات الخاصة: تعرف بأنها تلك التي يمتلكها أفراد أو مجموعات من الخواص، حيث يكون رأس المال مملوكاً للقطاع الخاص بشكل كامل، وتُدار هذه المؤسسات وفق منطق اقتصادي يهدف أساساً إلى تحقيق الربح وتعظيم العائد. وتتميز هذه المؤسسات بالاستقلالية في اتخاذ القرار وسرعة التكيف مع تغيرات السوق، كما تعتمد على المنافسة كآلية أساسية لتطوير الأداء. وغالباً ما تتميز بكفاءة نسبية في التسيير ومرونة في التنظيم، إلا أنها قد تتأثر بشكل مباشر بتقلبات السوق والمخاطر الاقتصادية، كما قد تركز في بعض الحالات على الربحية على حساب البعد الاجتماعي.

2- المؤسسات العمومية: وهي مؤسسات تمتلكها الدولة كلياً أو جزئياً، وتخضع لإشرافها المباشر أو غير المباشر، حيث يتم توجيه نشاطها لتحقيق المصلحة العامة وتقديم خدمات أساسية للمجتمع مثل التعليم، الصحة، النقل والطاقة. وتتميز هذه المؤسسات بأنها لا تهدف فقط إلى الربح، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق التوازن الاجتماعي وتوفير الخدمات للمواطنين بأسعار مدعومة أو معقولة. ومن خصائصها كذلك خضوعها لقوانين وإجراءات إدارية صارمة، واعتمادها في كثير من الأحيان على التمويل العمومي. ورغم أهميتها الكبيرة في ضمان الاستقرار الاجتماعي، إلا أنها قد تعاني أحياناً من بطء في اتخاذ القرار أو ضعف في المرونة مقارنة بالمؤسسات الخاصة.

3- المؤسسات المختلطة: وهي مؤسسات يشترك في ملكيتها كل من القطاع العام والقطاع الخاص، حيث يتم تقاسم رأس المال والإدارة بين الطرفين. ويهدف هذا النوع من المؤسسات

إلى الجمع بين مزايا القطاعين، إذ تستفيد من كفاءة ومرونة القطاع الخاص من جهة، ومن دعم واستقرار القطاع العام من جهة أخرى. وغالبًا ما تنشط هذه المؤسسات في القطاعات الاستراتيجية أو المشاريع الكبرى التي تتطلب استثمارات ضخمة، مثل الطاقة والبنية التحتية. وتمثل هذه المؤسسات نموذجًا للتعاون بين الدولة والمستثمرين الخواص لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية في آن واحد.

وبشكل عام، فإن تصنيف المؤسسات حسب الملكية يسمح بفهم طبيعة الأهداف التي تحكم المؤسسة، وطريقة تسييرها، ومستوى تدخل الدولة في الاقتصاد، مما يجعله تصنيفًا أساسيًا في تحليل الأنظمة الاقتصادية وتوجهاتها التنموية.

٧. تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني

يُعد تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني من التصنيفات الأساسية في علم الاقتصاد والقانون التجاري، حيث يعتمد على الإطار القانوني الذي ينظم المؤسسة ويحدد حقوق وواجبات أصحابها، وطبيعة المسؤولية القانونية، وطريقة التسيير. ويكتسب هذا التصنيف أهمية كبيرة لأنه يؤثر مباشرة على كيفية تأسيس المؤسسة، إدارة نشاطها، توزيع الأرباح، وتحمل المخاطر والديون. وينقسم هذا التصنيف عادة إلى عدة أشكال قانونية رئيسية، تختلف حسب طبيعة الملكية وعدد الشركاء ومستوى المسؤولية.

1- المؤسسة الفردية: وهي أبسط شكل قانوني للمؤسسات، حيث يمتلكها شخص واحد يقوم بتأسيسها وإدارتها وتمويلها. ويتميز هذا الشكل بسهولة الإنشاء وبساطة الإجراءات القانونية والإدارية، إضافة إلى حرية كبيرة في اتخاذ القرار. غير أن أهم ما يميزها أيضًا هو أن صاحب المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة وغير المحدودة عن ديون المؤسسة والتزاماتها، مما يعني أن ذمته المالية الشخصية تكون مرتبطة مباشرة بنشاط المؤسسة. لذلك فإن هذا الشكل مناسب غالبًا للمشاريع الصغيرة أو الأنشطة التجارية البسيطة.

2- شركات الأشخاص: وهي مؤسسات تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء، حيث يكون لكل شريك دور أساسي في التسيير واتخاذ القرار. ومن أبرز أمثلتها شركة التضامن. ويتميز هذا النوع من الشركات بأن المسؤولية غالبًا ما تكون تضامنية وغير محدودة، أي أن الشركاء يتحملون ديون الشركة بشكل مشترك، مما يعزز الثقة بينهم لكنه في المقابل يزيد من حجم المخاطر. كما أن انتقال الملكية أو دخول شركاء جدد يكون عادة مقيدًا بموافقة باقي الشركاء، نظرًا للطابع الشخصي القوي لهذه الشركات.

3- شركات الأموال: وهي التي تقوم أساسًا على الاعتبار المالي وليس الشخصي، حيث يكون رأس المال هو العنصر الأساسي في تأسيسها وتسييرها. ومن أبرز أمثلتها شركة المساهمة. ويتميز هذا النوع من الشركات بإمكانية جمع رؤوس أموال كبيرة، وسهولة انتقال الأسهم أو الحصص، إضافة إلى أن مسؤولية المساهمين تكون محدودة في حدود مساهمتهم فقط، مما يقلل من المخاطر الشخصية عليهم. وتتميز هذه الشركات بهياكل تنظيمية معقدة نسبيًا تتناسب مع حجمها الكبير وطبيعة نشاطها الواسع.

4- الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL): و يُعتبر هذا النوع صيغة وسطية تجمع بين خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال. ففي هذا النوع من الشركات تكون المسؤولية محدودة بقدر حصص الشركاء في رأس المال، مما يحمي الذمة المالية الشخصية لهم، وفي الوقت نفسه يتميز هذا الشكل بمرونة نسبية في التسيير مقارنة بشركات المساهمة. وغالبًا ما يناسب هذا النوع من الشركات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لتوازنه بين الحماية القانونية وسهولة الإدارة.

وبصفة عامة، فإن تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني يسمح بتحديد الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة من الناحية القانونية والتنظيمية، كما يساعد على فهم مستوى المخاطرة، طبيعة المسؤولية، وطريقة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مما يجعله عنصرًا أساسيًا في دراسة المؤسسات وتحليلها.

VI. تصنيفات حديثة للمؤسسات

مع التطور السريع الذي شهده الاقتصاد العالمي نتيجة العولمة والتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، ظهرت أنماط جديدة من المؤسسات لم تعد تندرج بشكل تقليدي ضمن التصنيفات الكلاسيكية (حسب النشاط أو الحجم أو الملكية فقط). لذلك أصبح من الضروري اعتماد تصنيفات حديثة للمؤسسات تعكس طبيعة الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة والابتكار والاستدامة.

1- المؤسسات الرقمية: تعد من أبرز هذه الأنواع الحديثة، وهي مؤسسات تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا الرقمية والإنترنت في مختلف أنشطتها، سواء في الإنتاج أو التسويق أو تقديم الخدمات. وتشمل هذه المؤسسات التجارة الإلكترونية، المنصات الرقمية، التطبيقات الذكية، والخدمات السحابية. وتتميز هذه المؤسسات بانخفاض التكاليف التشغيلية مقارنة بالمؤسسات التقليدية، وسرعة الوصول إلى الأسواق العالمية، إضافة إلى قدرتها الكبيرة على

الابتكار والتوسع السريع، إلا أنها في المقابل تواجه تحديات تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات والمنافسة الشديدة في الفضاء الرقمي.

2- **المؤسسات الناشئة (Startups)**: وهي مؤسسات حديثة التأسيس تعتمد على أفكار مبتكرة ونماذج عمل جديدة تهدف إلى النمو السريع والتوسع خلال فترة زمنية قصيرة. وغالبًا ما تكون هذه المؤسسات مرتبطة بالتكنولوجيا أو الحلول الرقمية أو الخدمات المبتكرة. وتتميز بدرجة عالية من المخاطرة، لكنها في المقابل تمتلك إمكانات كبيرة لتحقيق أرباح مرتفعة في حال نجاحها. كما تعتمد هذه المؤسسات على التمويل الخارجي مثل المستثمرين ورأس المال المخاطر، وتركز بشكل كبير على الابتكار والتجربة والتطوير المستمر.

3- **المؤسسات المستدامة**: تمثل اتجاها حديثا في عالم الأعمال، حيث لا يقتصر هدفها على تحقيق الربح الاقتصادي فقط، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتعمل هذه المؤسسات على تقليل الأثر البيئي لنشاطها، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، وتبني ممارسات مسؤولية اجتماعيًا. ويُعد هذا النوع من المؤسسات جزءاً من مفهوم التنمية المستدامة الذي يهدف إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

4- **المؤسسات الاجتماعية**: وهي مؤسسات تهدف بالدرجة الأولى إلى حل مشكلات اجتماعية أو تحسين ظروف فئات معينة من المجتمع، مثل محاربة الفقر، دعم التعليم، أو إدماج الفئات الهشة في سوق العمل. ورغم أن هذه المؤسسات قد تحقق أرباحًا، إلا أن الهدف الأساسي لها ليس تعظيم الربح، بل تحقيق أثر اجتماعي إيجابي. وغالبًا ما تعيد استثمار أرباحها في تطوير مشاريعها الاجتماعية بدل توزيعها على المالكين أو المستثمرين.

وبشكل عام، تعكس هذه التصنيفات الحديثة التحول العميق في طبيعة المؤسسات من كيان تقليدي يركز على الإنتاج والربح فقط، إلى كيان أكثر مرونة وابتكارًا ومسؤولية، يتفاعل مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والتحديات البيئية والاجتماعية المعاصرة.

المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة Organizational Structure and Design

يعد هيكل وتنظيم المؤسسة من العناصر الأساسية في علم التسيير، لأنه يحدد الطريقة التي تُقسم بها المهام داخل المؤسسة، وكيف يتم توزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية. كما يعكس الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة، ويساهم في ضمان التنسيق الفعال بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وأعلى كفاءة.

ويمثل التنظيم أداة أساسية لضبط العمل داخل المؤسسة، حيث يساعد على توضيح خطوط السلطة (من يقرر؟)، وتحديد مجالات المسؤولية (من ينفذ؟)، وتنظيم تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. وكلما كان الهيكل التنظيمي واضحًا وملائمًا لطبيعة المؤسسة، كلما زادت فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.

1. مفهوم التنظيم في المؤسسة

يُعد التنظيم داخل المؤسسة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تُعنى بترتيب الموارد البشرية والمادية وتنسيق الجهود وتوزيع المهام بطريقة عقلانية ومنهجية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة ممكنة وأقل تكلفة. ويُنظر إلى التنظيم باعتباره الإطار الذي يترجم الخطط والأهداف إلى واقع عملي من خلال تحديد من يقوم بماذا، وكيف يتم تنفيذ العمل، وفي أي وقت وبأي طريقة. ويمثل التنظيم عملية ديناميكية وليست ثابتة، لأنه يتغير بتغير حجم المؤسسة، وتوسع نشاطها، وتعقد بيئتها الداخلية والخارجية. فالمؤسسة الصغيرة تحتاج تنظيمًا بسيطًا يعتمد على الاتصال المباشر، بينما المؤسسة الكبيرة تحتاج إلى تنظيم معقد يقوم على التخصص وتقسيم العمل وتعدد المستويات الإدارية.

كما يهدف التنظيم إلى تحقيق مجموعة من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، أهمها تحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة، منع التداخل في المهام، تحديد المسؤوليات بدقة، وضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين مختلف المستويات. ومن خلال ذلك، يصبح التنظيم أداة لضبط السلوك الإداري وضمان الانضباط المؤسسي.

ويعتبر التنظيم كذلك وسيلة لتفعيل مبدأ تقسيم العمل، حيث يتم توزيع الأنشطة إلى مهام فرعية تخصصية، مما يسمح برفع الإنتاجية وتحسين الجودة وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تعزيز الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة.

II. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه النظام الرسمي الذي يحدد طريقة توزيع السلطة، وتجزئة العمل، وتنسيق العلاقات بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة. وهو يمثل "الخريطة الداخلية" التي توضح كيفية سير العمليات داخل المؤسسة من القمة الإدارية إلى القاعدة التنفيذية.

ويعكس الهيكل التنظيمي عدة عناصر أساسية، أهمها:

- تقسيم العمل: أي كيفية توزيع الأنشطة بين الأفراد والأقسام.
- تسلسل السلطة: الذي يحدد خطوط القيادة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.
- نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير الواحد.
- مستوى المركزية أو اللامركزية: أي مدى تركيز اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا أو توزيعه على المستويات المختلفة.

كما يُعد الهيكل التنظيمي أداة استراتيجية وليس مجرد ترتيب إداري، لأنه يؤثر مباشرة على سرعة اتخاذ القرار، مستوى الابتكار، درجة المرونة، وكفاءة التنسيق بين الأقسام. فالهيكل البسيطة تناسب البيئات المستقرة، بينما الهياكل المعقدة تناسب البيئات الديناميكية والمتغيرة.

III. أنواع الهياكل التنظيمية

تختلف الهياكل التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل، أهمها حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، واستراتيجيتها، ودرجة تعقيد عملياتها. ويُعد اختيار الهيكل التنظيمي المناسب من القرارات الإدارية المهمة، لأنه يحدد كيفية توزيع السلطات والمسؤوليات وتنسيق الجهود بين مختلف الوحدات التنظيمية. ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية ما يلي:

1- الهيكل الوظيفي (Functional Structure)

يُعد الهيكل الوظيفي من أقدم وأكثر الهياكل التنظيمية انتشاراً، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويقوم على مبدأ تقسيم المؤسسة إلى إدارات أو أقسام متخصصة وفق الوظائف

الأساسية التي تمارسها المؤسسة، مثل إدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة البحث والتطوير.

ويستند هذا الهيكل إلى مبدأ التخصص الوظيفي، حيث يتم تجميع العاملين الذين يؤديون أعمالاً متشابهة داخل وحدة تنظيمية واحدة، مما يسمح بتطوير الخبرات الفنية وتحقيق الكفاءة في الأداء. كما يساهم في توحيد أساليب العمل وتسهيل عملية الرقابة الإدارية.

ومن أهم مزاياه:

- تحقيق درجة عالية من التخصص والكفاءة الفنية.
- الاستفادة من خبرات المديرين المتخصصين.
- سهولة الرقابة والإشراف على الأنشطة.
- تقليل ازدواجية الأعمال والموارد.

أما أبرز عيوبه فتتمثل في:

- ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.
- بطء اتخاذ القرارات في المؤسسات الكبيرة.
- التركيز على الأهداف الوظيفية أكثر من الأهداف العامة للمؤسسة.
- احتمال حدوث صراعات بين الإدارات بسبب تداخل المصالح.

لذلك يكون هذا الهيكل أكثر ملاءمة للمؤسسات ذات الأنشطة المحدودة والبيئة المستقرة.

2- الهيكل القطاعي (Divisional Structure)

ظهر الهيكل القطاعي نتيجة نمو المؤسسات واتساع أنشطتها وتعدد منتجاتها وأسواقها. ويقوم على تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو قطاعات مستقلة نسبياً، بحيث تكون كل وحدة مسؤولة عن منتج معين أو منطقة جغرافية أو فئة محددة من العملاء.

وتضم كل وحدة مختلف الوظائف اللازمة لممارسة نشاطها، مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية، مما يجعلها أشبه بمؤسسة مستقلة داخل المؤسسة الأم.

وتوجد عدة أشكال للهيكل القطاعي:

- الهيكل حسب المنتجات.

- الهيكل حسب المناطق الجغرافية.
- الهيكل حسب الأسواق أو فئات الزبائن.

ومن أهم مزاياه:

- سرعة الاستجابة للتغيرات في الأسواق.
- وضوح المسؤولية عن النتائج والأداء.
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- التركيز على احتياجات العملاء والأسواق المختلفة.

أما أهم عيوبه فتتمثل في:

- ارتفاع التكاليف نتيجة تكرار الوظائف داخل كل قطاع.
 - احتمال ضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة.
 - ازدواجية استخدام الموارد البشرية والمادية.
 - صعوبة الحفاظ على سياسة موحدة للمؤسسة.
- ويستخدم هذا الهيكل غالبًا في المؤسسات الكبيرة ومتعددة الأنشطة والمنتجات.

3- الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)

يُعد الهيكل المصفوفي من الهياكل التنظيمية الحديثة التي ظهرت استجابة لتعدد بيئة الأعمال وتزايد الحاجة إلى التعاون بين التخصصات المختلفة. ويجمع هذا الهيكل بين الهيكل الوظيفي والهيكل القطاعي أو هيكل المشروعات.

في هذا النظام يكون الموظف خاضعًا لسلطتين في الوقت نفسه، هما:

- المدير الوظيفي المسؤول عن التخصص المهني.
- مدير المشروع أو البرنامج المسؤول عن تنفيذ المشروع.

ويهدف هذا الهيكل إلى الاستفادة من مزايا التخصص الوظيفي مع تحقيق المرونة اللازمة لإدارة المشاريع والبرامج المختلفة.

ومن أبرز مزاياه:

- تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف التخصصات.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والخبرات.
- زيادة القدرة على الابتكار وحل المشكلات.
- المرونة في إدارة المشاريع المعقدة.

أما عيوبه فتتمثل في:

- احتمال تضارب السلطات بين المديرين.
- غموض المسؤوليات والصلاحيات.
- زيادة الحاجة إلى الاتصال والتنسيق المستمر.
- احتمال نشوء صراعات تنظيمية بين الأطراف المختلفة.

ويكثر استخدام هذا الهيكل في المؤسسات الكبرى ومراكز البحث والتطوير والمؤسسات الهندسية والتكنولوجية.

4- الهيكل الشبكي (Network Structure)

يُعتبر الهيكل الشبكي من أكثر الهياكل التنظيمية حداثة، وقد ظهر نتيجة التطور التكنولوجي والعمولة وزيادة الاعتماد على التخصص الخارجي. ويقوم على تركيز المؤسسة على أنشطتها الأساسية التي تمتلك فيها ميزة تنافسية، بينما يتم إسناد الأنشطة الأخرى إلى مؤسسات أو شركاء خارجيين من خلال عقود وشراكات مختلفة.

ويتميز هذا الهيكل بوجود مؤسسة مركزية صغيرة نسبياً تدير شبكة واسعة من الموردين والموزعين والشركاء والمتعاقدين الخارجيين.

ومن أهم مزاياه:

- المرونة العالية في التكيف مع التغيرات.
- خفض التكاليف الثابتة والتشغيلية.
- التركيز على الكفاءات والأنشطة الأساسية.
- الاستفادة من خبرات متخصصة خارج المؤسسة.

أما أبرز عيوبه فتتمثل في:

- صعوبة الرقابة المباشرة على الأنشطة المنفذة خارجيًا.
- الاعتماد الكبير على الشركاء والمتعاقدين.
- احتمال تسرب المعلومات الاستراتيجية.
- الحاجة إلى نظم اتصال وتنسيق متطورة.

ويُعد هذا الهيكل مناسبًا للمؤسسات العاملة في القطاعات التكنولوجية والرقمية والشركات متعددة الجنسيات التي تعتمد على شبكات عالمية للإنتاج والتوزيع.

وبصفة عامة، لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح لجميع المؤسسات، وإنما يعتمد اختيار الهيكل المناسب على طبيعة النشاط وحجم المؤسسة واستراتيجيتها والبيئة التي تعمل فيها، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني الهيكل الذي يحقق أعلى درجات الكفاءة والمرونة والتنسيق بين مختلف أنشطتها.

IV. العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة

تشير العلاقات التنظيمية إلى الروابط الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد والأقسام داخل المؤسسة. وتنقسم إلى عدة أنواع:

1- علاقات السلطة (العلاقات الرئاسية)

وهي العلاقات التي تحدد خطوط الأمر والتوجيه داخل المؤسسة، حيث ينتقل القرار من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا.

2- علاقات الاستشارة

وهي علاقات تقوم على تقديم المشورة والدعم الفني من طرف بعض الأقسام دون أن يكون لها سلطة مباشرة على التنفيذ.

3- العلاقات الأفقية

تحدث بين الأقسام أو الوحدات التي تقع في نفس المستوى الإداري، وتهدف إلى التنسيق وتبادل المعلومات.

4- العلاقات غير الرسمية

وهي علاقات اجتماعية تنشأ بين العاملين خارج الإطار الرسمي، وقد تؤثر إيجاباً أو سلباً على سير العمل داخل المؤسسة.

المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها Functions and Resources of the

تعد وظائف المؤسسة ومواردها من المواضيع الأساسية في مقياس اقتصاد المؤسسة، لأنها توضح كيفية سير العمل داخل المؤسسة من جهة، وكيفية استغلال الإمكانيات المتاحة لها من جهة أخرى. فالمؤسسة تعتمد على مجموعة من الوظائف مثل الإنتاج والتسويق والمالية، كما تعتمد في الوقت نفسه على موارد متنوعة كالموارد البشرية والمادية والمالية. ومن خلال هذا الموضوع يتم فهم العلاقة التكاملية بين الوظائف والموارد وكيف يتم توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أ. مفهوم وظائف المؤسسة

يُقصد بوظائف المؤسسة مجموعة الأنشطة الأساسية والمتكاملة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتم تقسيم العمل داخلها إلى مجالات متخصصة مثل الإنتاج، التسويق، المالية، والموارد البشرية، بما يسمح بتنظيم الجهود وتنسيقها بكفاءة. وتُعد هذه الوظائف إطاراً عملياً يضمن استغلال الموارد المتاحة بطريقة فعالة، إذ تعتمد كل وظيفة على الأخرى في علاقة ترابط وتكامل، فلا يمكن تحقيق الأهداف دون تنسيق بينها. كما أن ظهور وظائف المؤسسة يرتبط بتطور حجم وتعقيد الأنشطة الاقتصادية، مما استدعى اعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية. وتتميز وظائف المؤسسة بكونها ديناميكية تتكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال تنظيم العمل، تسهيل الرقابة، ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

II. وظائف المؤسسة.

لقد تطوّر مفهوم وظائف المؤسسة عبر الزمن، من التصور الكلاسيكي الذي ركّز على ثلاث وظائف رئيسية (الإنتاج، التسويق، المالية)، إلى التصور الحديث الذي وسّع نطاقها ليشمل وظائف أخرى كالموارد البشرية، البحث والتطوير، ونظم المعلومات، وذلك استجابةً لتعقّد البيئة الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة وفيما يلي عرض لأهم وظائف المؤسسة:

1- الوظيفة الإنتاجية (Production Function)

تُعتبر الوظيفة الإنتاجية جوهر نشاط المؤسسة، حيث تتولى عملية تحويل المدخلات (الموارد البشرية، المواد الأولية، رأس المال) إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات تلبي حاجات السوق.

وترتكز هذه الوظيفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج وتقليل التكاليف مع الحفاظ على الجودة.

وتشمل الوظيفة الإنتاجية مجموعة من الأنشطة مثل:

- تخطيط الإنتاج وتحديد الكميات
- تنظيم عمليات التصنيع
- مراقبة الجودة
- صيانة المعدات

كما ترتبط هذه الوظيفة بمفاهيم اقتصادية أساسية مثل الإنتاجية، اقتصاديات الحجم، والتكلفة الحدية، مما يجعلها محوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الوظيفة التسويقية (Marketing Function)

تُعنى الوظيفة التسويقية بدراسة السوق والتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيةها بشكل أفضل من المنافسين. ولا تقتصر هذه الوظيفة على بيع المنتجات فقط، بل تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبدأ قبل الإنتاج وتستمر بعده.

ومن أهم مكوناتها:

- بحوث السوق وتحليل سلوك المستهلك
- تصميم المنتج وتطويره
- تحديد الأسعار
- الترويج والإعلان
- اختيار قنوات التوزيع

وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق رضا الزبون وبناء علاقة طويلة الأمد معه، مما ينعكس إيجاباً على حصة المؤسسة السوقية وربحيته.

3- الوظيفة المالية (Financial Function)

تتمثل الوظيفة المالية في إدارة الموارد المالية للمؤسسة، سواء من حيث توفيرها أو توظيفها أو مراقبتها. وتُعد هذه الوظيفة حيوية لضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق توازنها المالي. وتشمل:

- اتخاذ قرارات التمويل (مصادر التمويل الداخلية والخارجية)
- اتخاذ قرارات الاستثمار
- إعداد الميزانيات
- تحليل التكاليف والعوائد
- إدارة السيولة

كما تعتمد هذه الوظيفة على أدوات تحليل مالي متقدمة تساعد في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة.

4- وظيفة الموارد البشرية (Human Resources Function)

تُركز هذه الوظيفة على إدارة العنصر البشري الذي يُعتبر أهم مورد في المؤسسة، حيث تسعى إلى استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها لتحقيق الأداء الأمثل. وتشمل أنشطتها:

- تخطيط الموارد البشرية
- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- التحفيز والأجور

وفي ظل التحولات الحديثة، أصبحت هذه الوظيفة تلعب دورًا استراتيجيًا في تحقيق التميز التنظيمي.

5- الوظيفة الإدارية (Management Function)

تمثل الوظيفة الإدارية الإطار العام الذي ينسّق بين جميع وظائف المؤسسة، وتشمل العمليات الأساسية التي حددها الفكر الإداري الكلاسيكي، وهي:

- **التخطيط (Planning):** التخطيط هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة في المستقبل، ووضع الخطط والوسائل المناسبة لتحقيقها. بمعنى أنه يجب عن أسئلة أساسية مثل: ماذا نريد أن نحقق؟ وكيف؟ ومتى؟ وبأي موارد؟ ويُعد التخطيط أساس كل العمليات الإدارية، لأنه يوجّه باقي الوظائف. كما يشمل تحديد الاستراتيجيات، وضع البرامج، وتوقع الظروف المستقبلية.
- **التنظيم (Organizing):** التنظيم هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والعلاقات بين الأفراد. ويهدف إلى وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد من يقوم بماذا ومن يتبع من، مما يسهل سير العمل ويمنع التداخل في الصلاحيات.
- **التوجيه / القيادة (Directing / Leading):** التوجيه هو عملية قيادة وتحفيز العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل إصدار الأوامر، التواصل، الإشراف، والتحفيز. وتُعد القيادة عنصرًا أساسيًا في هذه الوظيفة، حيث يعتمد نجاحها على قدرة المدير على التأثير في العاملين وتحفيزهم.
- **الرقابة (Controlling):** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات. وتهدف إلى التأكد من أن العمل يسير وفق ما تم التخطيط له. مثال: مقارنة الإنتاج الفعلي مع الإنتاج المخطط، وإذا كان أقل يتم البحث عن الأسباب وتصحيحها.

• وظيفة البحث والتطوير (Research and Development Function)

تُعنى هذه الوظيفة بالابتكار وتحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، وتلعب دورًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتشمل:

- تطوير منتجات جديدة
- تحسين الجودة

- إدخال تقنيات حديثة

- دعم الابتكار

وتزداد أهمية هذه الوظيفة في القطاعات التي تعتمد على التكنولوجيا والمعرفة.

- وظيفة نظم المعلومات (Information Systems Function)

تختص هذه الوظيفة بجمع ومعالجة وتخزين وتحليل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وتشمل:

- إدارة قواعد البيانات

- نظم دعم القرار

- نظم المعلومات الإدارية

وتُساهم هذه الوظيفة في تحسين سرعة ودقة القرارات.

- الوظيفة اللوجستية (Logistics Function)

تتعلق بإدارة تدفق المواد والمنتجات من الموردين إلى الزبائن، وتشمل:

- إدارة المخزون

- النقل والتوزيع

- التخزين

وتهدف إلى تقليل التكاليف وتحسين مستوى الخدمة.

III. الموارد المختلفة للمؤسسة

تُعدّ الموارد من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، إذ تمثل مجموع الإمكانيات التي تعتمد عليها في ممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها. وقد تطوّر مفهوم الموارد في الأدبيات الحديثة، خاصة في إطار المقاربة الاستراتيجية القائمة على الموارد (Resource-Based View)، حيث لم تعد الموارد تُفهم فقط كعناصر مادية ومالية، بل أصبحت تشمل أيضًا الأصول غير الملموسة والمعارف والقدرات التنظيمية التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

يمكن تعريف موارد المؤسسة بأنها:

"مجموعة الوسائل والإمكانات المادية والبشرية والمالية وغير الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها".

وتنقسم موارد المؤسسة إلى فئات رئيسية مترابطة، تتمثل في:

1- الموارد البشرية

تُعد الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة، وتشمل جميع الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم (عمال، تقنيين، إداريين، مديرين). وتتمثل أهميتها في كونها العنصر الفاعل الذي يقوم بتشغيل باقي الموارد وتوجيهها. ولا تقتصر على العدد فقط، بل تشمل نوعية الكفاءات من حيث المهارات، الخبرات، المعارف، والقدرات الإبداعية. كما تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق الإنتاجية والابتكار، لذلك تهتم المؤسسات الحديثة بالاستثمار في هذا المورد من خلال التكوين المستمر، التحفيز، وتحسين ظروف العمل.

2- الموارد المادية (الفيزيائية)

تشمل الموارد المادية جميع الوسائل الملموسة التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها، مثل الآلات والمعدات، المباني والمنشآت، المواد الأولية، ووسائل النقل. وتُعتبر هذه الموارد القاعدة الأساسية للعملية الإنتاجية، حيث تحدد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وقدرتها على تلبية الطلب. وتمتاز بكونها قابلة للاهلاك مع الزمن، مما يستدعي صيانتها وتجديدها بصفة مستمرة لضمان استمرارية الأداء وتحسين الجودة.

3- الموارد المالية

تتمثل الموارد المالية في مجموع الأموال التي تعتمد عليها المؤسسة لتمويل أنشطتها المختلفة. وتشمل مصادر داخلية مثل رأس المال والأرباح المحتجزة، ومصادر خارجية مثل القروض. وتُستخدم هذه الموارد في تمويل العمليات اليومية، شراء المعدات، دفع الأجور، والاستثمار في مشاريع جديدة. وتُعد هذه الموارد عنصرًا حاسمًا في ضمان التوازن المالي والاستمرارية، كما تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التوسع والنمو.

4- الموارد غير الملموسة

تشمل الموارد غير الملموسة مجموعة من الأصول غير المادية التي تمتلكها المؤسسة، مثل السمعة، العلامة التجارية، براءات الاختراع، المعرفة، الخبرة، والثقافة التنظيمية. وتكتسب هذه الموارد أهمية كبيرة في الاقتصاد الحديث، لأنها تمثل مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، حيث يصعب على المنافسين تقليدها. كما تساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز ثقة وولاء الزبائن.

5- الموارد المعلوماتية

تتمثل الموارد المعلوماتية في البيانات والمعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسير نشاطها واتخاذ قراراتها. وتشمل قواعد البيانات، نظم المعلومات، التقارير الإدارية، والمعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين. وتلعب هذه الموارد دورًا مهمًا في تقليل درجة عدم اليقين وتحسين جودة القرارات، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع، حيث تصبح المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب عنصرًا استراتيجيًا.

6- الموارد التنظيمية

تشير الموارد التنظيمية إلى الكيفية التي يتم بها تنظيم وتنسيق مختلف الموارد داخل المؤسسة، وتشمل الهيكل التنظيمي، نظم العمل، أساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية. وتكمن أهميتها في تحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف، وتحديد المسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين الكفاءة العامة وضمان حسن استغلال الموارد المتاحة.

7- الموارد التكنولوجية

تتمثل الموارد التكنولوجية في مختلف التقنيات والوسائل الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة في الإنتاج والتسويق، مثل البرمجيات، الآلات المتطورة، وأنظمة الأتمتة. وتساهم هذه الموارد في تحسين الإنتاجية، تقليل التكاليف، ورفع جودة المنتجات، كما تمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التكنولوجية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

8- الموارد المعرفية (رأس المال الفكري)

تشمل الموارد المعرفية المعارف المتراكمة داخل المؤسسة، سواء كانت فردية أو جماعية، مثل الخبرات، الابتكارات، أساليب العمل، وقواعد المعرفة. وتعتبر هذه الموارد من أهم مصادر التفوق في المؤسسات الحديثة، لأنها تدعم الإبداع والتجديد وتحسن القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما يصعب تقليدها أو نقلها بسهولة.

IV. العلاقة بين الوظائف والموارد

تقوم العلاقة بين وظائف المؤسسة ومواردها على علاقة تكامل وترابط وثيق، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس وظائفها دون الاعتماد على مواردها المختلفة، وفي المقابل لا تكون للموارد قيمة حقيقية إلا إذا تم توظيفها داخل هذه الوظائف بطريقة فعالة. فالموارد تمثل "الإمكانات" المتاحة للمؤسسة، بينما تمثل الوظائف "مجالات استخدام هذه الإمكانات" من أجل تحويلها إلى سلع وخدمات تحقق أهداف المؤسسة.

فالوظيفة الإنتاجية تعتمد أساساً على الموارد المادية مثل الآلات والمواد الأولية، إضافة إلى الموارد البشرية التي تقوم بعملية التشغيل والتحويل. أما الوظيفة التسويقية فتحتاج إلى موارد معلوماتية لفهم السوق، وموارد مالية لتمويل الحملات الإعلانية والتوزيع، وموارد بشرية لتنفيذ الأنشطة التسويقية. في حين تعتمد الوظيفة المالية على الموارد المالية في المقام الأول من أجل التمويل والاستثمار وضبط التوازن المالي، كما تحتاج إلى موارد معلوماتية لتحليل الوضع المالي واتخاذ القرار. أما وظيفة الموارد البشرية نفسها فهي تركز على الكفاءات البشرية باعتبارها المورد الأساسي، وتحتاج إلى موارد تنظيمية ومعلوماتية لضبط التسيير والتخطيط والتقييم.

ومن جهة أخرى، تعتمد الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) على جميع أنواع الموارد دون استثناء، حيث لا يمكن التخطيط بدون معلومات، ولا التنظيم بدون موارد بشرية وهيكل تنظيمي، ولا التوجيه دون كفاءات بشرية، ولا الرقابة دون بيانات دقيقة ومعايير واضحة.

وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين الوظائف والموارد هي علاقة تبادلية ودائرية: الموارد تُستخدم داخل الوظائف، والوظائف تقوم بتوجيه واستغلال هذه الموارد، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة. Economic Analysis Tools of the Firm.

تعد أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة من المواضيع الأساسية في مقياس اقتصاد المؤسسة، لأنها تُمكن من فهم الوضعية الاقتصادية للمؤسسة وتقييم أدائها بشكل دقيق. فالمؤسسة، باعتبارها نظامًا اقتصاديًا، تحتاج إلى أدوات تساعد على تحليل تكاليفها، إيراداتها، إنتاجيتها وربحيتها، بهدف اتخاذ قرارات عقلانية تحسّن من كفاءتها وتدعم تنافسيتها. ومن خلال هذا الموضوع يتم التعرف على أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل نشاطها الاقتصادي وتوجيه قراراتها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

1. مفهوم التحليل الاقتصادي للمؤسسة

يقصد بالتحليل الاقتصادي للمؤسسة مجموعة الأساليب والأدوات التي تُستخدم لدراسة وتفسير مختلف الأنشطة الاقتصادية داخل المؤسسة بهدف فهم طريقة عملها وتقييم أدائها واتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية. ويعتمد هذا التحليل على دراسة العناصر الأساسية التي تؤثر في نشاط المؤسسة مثل التكاليف، الإيرادات، الإنتاج، الربحية، وكفاءة استخدام الموارد.

ويهدف التحليل الاقتصادي إلى تحويل المعطيات المحاسبية والمالية والإنتاجية إلى معلومات ذات دلالة اقتصادية تساعد الإدارة في فهم الوضع الحقيقي للمؤسسة، وليس فقط تسجيل الأرقام. فهو لا يكتفي بوصف ما يحدث داخل المؤسسة، بل يسعى إلى تفسيره وتحليل أسبابه والبحث عن العلاقات بين مختلف المتغيرات الاقتصادية مثل العلاقة بين التكلفة والإنتاج، أو بين السعر والطلب، أو بين الموارد والنتائج.

كما يُعدّ التحليل الاقتصادي أداة أساسية في عملية اتخاذ القرار، حيث يساعد المديرين على اختيار البدائل الأكثر كفاءة من حيث التكلفة والعائد، سواء تعلق الأمر بزيادة الإنتاج، أو تخفيض التكاليف، أو تحديد الأسعار، أو الاستثمار في مشاريع جديدة. وبالتالي فهو يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

ومن جهة أخرى، يركز التحليل الاقتصادي للمؤسسة على مجموعة من المبادئ أهمها الموضوعية في معالجة البيانات، والدقة في القياس، والمقارنة بين الفترات الزمنية أو بين المؤسسات، إضافة إلى استخدام مؤشرات كمية ونوعية تسمح بتقييم شامل للنشاط الاقتصادي.

وباختصار، فإن التحليل الاقتصادي للمؤسسة هو عملية علمية ومنهجية تهدف إلى فهم الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال دراسة العلاقات بين مختلف عناصرها الداخلية والخارجية، بما يسمح بتحسين التسيير وترشيد القرارات وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأفضل فعالية

II. أدوات تحليل الإنتاج والتكاليف

تعتبر أدوات تحليل الإنتاج والتكاليف من أهم الأدوات المستخدمة في التحليل الاقتصادي للمؤسسة، إذ تساعد على قياس كفاءة استغلال الموارد المتاحة وتقييم الأداء الإنتاجي والمالي. كما تمكن الإدارة من فهم العلاقة بين عناصر الإنتاج المختلفة والتكاليف المترتبة عنها، مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالإنتاج والتسعير والاستثمار. وتنوع هذه الأدوات وفقاً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وطبيعة المعلومات التي توفرها.

1- أدوات تحليل الإنتاج والإنتاجية

تهدف هذه الأدوات إلى قياس كفاءة العملية الإنتاجية ومدى قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل صورة ممكنة، ومن أهمها:

أ- الإنتاج الكلي (Total Product)

يمثل إجمالي كمية السلع أو الخدمات المنتجة خلال فترة زمنية معينة باستخدام كمية محددة من عناصر الإنتاج. ويساعد هذا المؤشر في تقييم حجم النشاط الإنتاجي للمؤسسة ومتابعة تطوره عبر الزمن.

ب- الإنتاج المتوسط (Average Product)

يقيس متوسط إنتاجية وحدة واحدة من أحد عناصر الإنتاج، وغالباً ما يُحسب بقسمة الإنتاج الكلي على عدد وحدات عنصر الإنتاج المستخدم. ويُستعمل لتقييم كفاءة العامل أو الآلة أو أي مورد إنتاجي آخر.

ج- الإنتاج الحدي (Marginal Product)

يعبر عن الزيادة في الإنتاج الناتجة عن استخدام وحدة إضافية من أحد عناصر الإنتاج مع ثبات باقي العناصر. ويُعد من المؤشرات الأساسية في تحديد المستوى الأمثل لاستخدام الموارد.

د- دوال الإنتاج (Production Functions)

تمثل العلاقة الرياضية بين كمية الإنتاج والعوامل المستخدمة في إنتاجه، مثل العمل ورأس المال. وتساعد في تحليل أثر التغير في المدخلات على حجم الإنتاج وتحديد التركيبة الإنتاجية الأكثر كفاءة.

وتساهم هذه الأدوات مجتمعة في قياس الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية وتحديد أفضل أساليب استغلال الموارد المتاحة.

2- أدوات تحليل التكاليف

تستخدم هذه الأدوات لدراسة مختلف أنواع التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء ممارسة نشاطها، مما يساعد في التحكم فيها وترشيدها، ومن أهمها:

أ- التكاليف الثابتة (Fixed Costs)

وهي التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج خلال فترة زمنية معينة، مثل الإيجارات والرواتب الإدارية والتأمينات.

ب- التكاليف المتغيرة (Variable Costs)

وهي التكاليف التي تتغير طردياً أو شبه طردياً مع حجم الإنتاج، مثل تكلفة المواد الأولية والأجور المباشرة واستهلاك الطاقة.

ج- التكلفة الكلية (Total Cost)

تمثل مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، وتعبّر عن إجمالي ما تنفقه المؤسسة لإنتاج كمية معينة من السلع أو الخدمات.

د- التكلفة المتوسطة (Average Cost)

تُحسب بقسمة التكلفة الكلية على عدد الوحدات المنتجة، وتساعد في تحديد تكلفة الوحدة الواحدة ومقارنتها بسعر البيع.

هـ- التكلفة الحدية (Marginal Cost)

تمثل الزيادة في التكلفة الكلية الناتجة عن إنتاج وحدة إضافية، وتُعد أداة مهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوسيع أو تقليص الإنتاج.

وتساعد هذه المؤشرات على مراقبة النفقات وتحسين استخدام الموارد وتحقيق مستويات أعلى من الربحية.

3- أدوات تحليل العلاقة بين الإنتاج والتكاليف

تهدف هذه الأدوات إلى دراسة تأثير التغير في حجم الإنتاج على التكاليف والإنتاجية، ومن أبرزها:

أ- تحليل التكلفة حسب حجم الإنتاج

يركز على دراسة كيفية تغير التكاليف عند زيادة أو انخفاض حجم الإنتاج، ويساعد في تحديد الحجم الاقتصادي للإنتاج.

ب- منحنيات التكلفة والإنتاج

تمثل رسوماً بيانية توضح العلاقة بين مستويات الإنتاج المختلفة والتكاليف المرتبطة بها، مثل منحنيات التكلفة المتوسطة والتكلفة الحدية.

ج- العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة

كلما ارتفعت الإنتاجية انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، والعكس صحيح. لذلك تُستخدم هذه الأداة في تقييم أثر تحسين الكفاءة على خفض التكاليف.

وتسمح هذه التحليلات بفهم سلوك التكاليف وتحديد المستويات الإنتاجية التي تحقق أكبر كفاءة اقتصادية.

4- أدوات تحليل نقطة التعادل

تعد نقطة التعادل من أهم أدوات التحليل الاقتصادي والمالي، لأنها تحدد المستوى الذي تتساوى عنده الإيرادات مع التكاليف دون تحقيق ربح أو خسارة.

أ- نقطة التعادل الكمية

تمثل عدد الوحدات التي يجب بيعها أو إنتاجها لتغطية كافة التكاليف.

ب- نقطة التعادل المالية

تمثل قيمة المبيعات اللازمة للوصول إلى نقطة التعادل.

ج- هامش الأمان

يقيس مقدار الانخفاض الممكن في المبيعات قبل أن تتعرض المؤسسة للخسارة، ويُعد مؤشراً مهماً على درجة الأمان المالي.

وتساعد هذه الأدوات الإدارة في التخطيط للإنتاج ووضع سياسات التسعير وتقييم المخاطر التشغيلية.

5- أدوات التحليل الحدي (Marginal Analysis Tools)

يعتمد التحليل الحدي على دراسة التغيرات الإضافية الناتجة عن اتخاذ قرار اقتصادي معين، ويُستخدم لتحديد المستوى الذي يحقق أقصى منفعة أو ربح ممكن، ومن أهم أدواته:

أ- التكلفة الحدية (Marginal Cost)

تمثل الزيادة في التكلفة الناتجة عن إنتاج وحدة إضافية.

ب- الإيراد الحدي (Marginal Revenue)

يعبر عن الزيادة في الإيرادات الناتجة عن بيع وحدة إضافية من المنتج.

ج- الربح الحدي (Marginal Profit)

يمثل الفرق بين الإيراد الحدي والتكلفة الحدية، ويُستخدم لتقييم جدوى زيادة الإنتاج.

د- قاعدة التعظيم الاقتصادي للربح

تنص النظرية الاقتصادية على أن المؤسسة تحقق أقصى ربح عندما يتساوى الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية.

وتساعد هذه الأدوات في اتخاذ القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج والتسعير وتخصيص الموارد بما يحقق أعلى عائد اقتصادي للمؤسسة.

III. أدوات التحليل المالي للمؤسسة

تعد أدوات التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة في التحليل الاقتصادي للمؤسسة، إذ تسمح بتقييم وضعيتها المالية ومدى قدرتها على تحقيق التوازن المالي والسيولة والربحية والاستمرارية. ويعتمد التحليل المالي على استغلال البيانات الواردة في القوائم المالية الأساسية وتحويلها إلى مؤشرات كمية ونوعية تساعد الإدارة والمستثمرين والممولين على اتخاذ القرارات

المناسبة. كما يهدف إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف المالية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

وتتنوع أدوات التحليل المالي وفقاً للأهداف المرجوة من استخدامها وطبيعة المؤشرات المعتمدة فيها، ويمكن تصنيفها كما يلي:

1- أدوات تحليل القوائم المالية (Financial Statements Analysis Tools)

تعتبر القوائم المالية المصدر الأساسي للمعلومات المالية، حيث توفر صورة شاملة عن الوضعية المالية ونتائج النشاط والتدفقات النقدية للمؤسسة. ومن أهم أدوات هذا التحليل:

أ- تحليل الميزانية المالية (Balance Sheet Analysis)

يهدف إلى دراسة المركز المالي للمؤسسة من خلال تحليل عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية. ويساعد هذا التحليل في معرفة حجم الموارد الاقتصادية المتاحة ومصادر تمويلها، ومدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

ب- تحليل جدول حساب النتائج (Income Statement Analysis)

يركز على دراسة الإيرادات والمصاريف والنتائج المحققة خلال فترة معينة، مما يسمح بتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح.

ج- تحليل جدول التدفقات النقدية (Cash Flow Statement Analysis)

يهتم بدراسة حركة النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة، ويوضح مصادر الأموال واستخداماتها خلال الفترة المالية.

د- التحليل الأفقي (Horizontal Analysis)

يقوم على مقارنة البيانات المالية عبر عدة سنوات لمعرفة اتجاهات النمو والتغيرات التي طرأت على عناصر القوائم المالية.

هـ- التحليل العمودي (Vertical Analysis)

يعتمد على دراسة الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية مقارنة بإجمالي الأصول أو المبيعات، مما يسهل تقييم الهيكل المالي للمؤسسة.

وتساعد هذه الأدوات في تكوين صورة شاملة عن الوضعية المالية وتطورها عبر الزمن.

2- أدوات تحليل النسب المالية (Financial Ratios Tools)

تعتمد هذه الأدوات على حساب مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تسمح بتقييم مختلف جوانب الأداء المالي للمؤسسة، ومن أهمها:

أ- نسب السيولة (Liquidity Ratios)

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ومن أهمها:

نسبة التداول .

نسبة السيولة السريعة .

نسبة السيولة النقدية .

ب- نسب المديونية (Debt Ratios)

تُستخدم لتقييم درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، ومن أهمها:

نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول .

نسبة الديون إلى حقوق الملكية .

نسبة تغطية الفوائد .

ج- نسب الربحية (Profitability Ratios)

تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من مواردها المختلفة، مثل:

هامش الربح الصافي .

العائد على الأصول .

العائد على حقوق الملكية .

د- نسب النشاط أو الدوران (Activity Ratios)

تُستخدم لقياس كفاءة استغلال الأصول والموارد، ومن أهمها:

معدل دوران المخزون .

معدل دوران الذمم المدينة .

معدل دوران الأصول .

وتعد النسب المالية من أكثر أدوات التحليل المالي استخداماً لسهولة حسابها وقدرتها على إعطاء مؤشرات دقيقة حول الأداء المالي.

3- أدوات تحليل التوازن المالي (Financial Equilibrium Analysis Tools)

تهدف هذه الأدوات إلى تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الموارد المالية المتاحة والاستخدامات المختلفة لهذه الموارد، ومن أهمها:

أ- رأس المال العامل (Working Capital)

يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، ويُعد مؤشراً على قدرة المؤسسة على تمويل نشاطها الجاري.

ب- احتياجات رأس المال العامل (Working Capital Requirement)

تمثل الموارد المالية الضرورية لتمويل دورة الاستغلال اليومية للمؤسسة.

ج- الخزينة الصافية (Net Treasury)

تعبر عن الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وتُظهر الوضعية النقدية الحقيقية للمؤسسة.

د- تحليل الهيكل المالي

يهدف إلى دراسة مدى التوازن بين التمويل طويل الأجل والاستثمارات طويلة الأجل. وتساعد هذه الأدوات على تقييم الاستقرار المالي والكشف المبكر عن الاختلالات المالية المحتملة.

4- أدوات تحليل الربحية (Profitability Analysis Tools)

تركز هذه الأدوات على قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح مقارنة بالإمكانات والموارد المستخدمة، ومن أهمها:

أ- هامش الربح (Profit Margin)

يقيس نسبة الربح المتحقق من المبيعات، ويُعد مؤشراً على فعالية سياسة التسعير والتحكم في التكاليف.

ب- العائد على الأصول (Return on Assets – ROA)

يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح.

ج- العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE)

يقيس العائد الذي يحققه المساهمون مقابل الأموال المستثمرة في المؤسسة.

د- العائد على الاستثمار (Return on Investment – ROI)

يُستخدم لتقييم مردودية الاستثمارات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.

وتساهم هذه المؤشرات في الحكم على فعالية الإدارة وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

5- أدوات تحليل التدفقات النقدية (Cash Flow Analysis Tools)

تهدف هذه الأدوات إلى دراسة قدرة المؤسسة على توليد النقدية والمحافظة على سيولتها، وتشمل:

أ- التدفقات النقدية التشغيلية

تمثل الأموال الناتجة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة، وتُعد مؤشراً على قدرتها على تمويل نشاطها ذاتياً.

ب- التدفقات النقدية الاستثمارية

تعكس الأموال المرتبطة بشراء أو بيع الأصول طويلة الأجل والاستثمارات المختلفة.

ج- التدفقات النقدية التمويلية

تتعلق بالحصول على القروض أو سدادها، وزيادة رأس المال أو توزيع الأرباح.

د- التدفق النقدي الحر (Free Cash Flow)

يقيس النقدية المتبقية بعد تغطية النفقات التشغيلية والاستثمارية، وهو مؤشر مهم على القوة المالية للمؤسسة.

وتساعد هذه الأدوات في تقييم السيولة والقدرة على الاستمرار والنمو مستقبلاً.

6- أدوات تحليل الرفع المالي (Financial Leverage Analysis Tools)

تستخدم هذه الأدوات لقياس أثر استخدام الديون في تمويل أنشطة المؤسسة وانعكاس ذلك على الربحية والمخاطر المالية، ومن أهمها:

أ- الرفع المالية (Financial Leverage)

تقيس مدى اعتماد المؤسسة على الديون مقارنة بحقوق الملكية في تمويل أصولها.

ب- درجة الرفع المالي (Degree of Financial Leverage)

تقيس مدى حساسية الأرباح الصافية للتغيرات التي تطرأ على الأرباح التشغيلية.

ج- المخاطر المالية

تعبر عن احتمال تعرض المؤسسة لصعوبات مالية نتيجة ارتفاع حجم الديون والأعباء المالية الثابتة.

د- نسبة تغطية الفوائد

تقيس قدرة المؤسسة على سداد فوائد القروض من الأرباح التشغيلية المحققة.

وتساعد هذه الأدوات في تحقيق التوازن بين الاستفادة من التمويل الخارجي والحفاظ على مستوى مقبول من المخاطر المالية.

IV. أدوات تحليل المردودية والأداء

تعد أدوات تحليل المردودية والأداء من أهم أدوات التحليل الاقتصادي والمالي داخل المؤسسة، لأنها تسمح بتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح وكفاءة استخدام مواردها المختلفة. ويهدف هذا النوع من التحليل إلى قياس العلاقة بين النتائج المحققة (الأرباح أو القيمة المضافة) والموارد المستعملة (الأصول، رأس المال، العمل)، من أجل الحكم على مدى فعالية التسيير واتخاذ قرارات تحسين الأداء.

يمكن تصنيف أدوات تحليل المردودية والأداء إلى عدة أنواع رئيسية، حسب الهدف من التحليل وطبيعة المؤشرات المستخدمة، وهي كالتالي:

1- أدوات تحليل المردودية الاقتصادية (Economic Profitability Tools)

وهي أدوات تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال استغلال مجموع الموارد المستثمرة، بغض النظر عن مصدر التمويل. وتشمل:

• المردودية الاقتصادية (Return on Assets - ROA)

• الربح الاقتصادي (Economic Profit)

وتُستخدم هذه الأدوات لتقييم الكفاءة العامة للمؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح.

2- أدوات تحليل المردودية المالية (Financial Profitability Tools)

وهي أدوات تهتم بقياس العائد المحقق لفائدة أصحاب رأس المال أو المساهمين. وتشمل:

• المردودية المالية (Return on Equity - ROE)

• العائد على حقوق الملكية

وتُستخدم لتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد مناسب للملاك والمستثمرين.

3- أدوات تحليل المردودية التجارية (Commercial Profitability Tools)

وهي أدوات تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من نشاطها البيعي والتجاري. وتشمل:

• هامش الربح الإجمالي (Gross Profit Margin)

• هامش الربح الصافي (Net Profit Margin)

وتُستخدم لتقييم فعالية سياسة التسعير والتحكم في التكاليف.

4- أدوات تحليل الإنتاجية (Productivity Analysis Tools)

وهي أدوات تقيس كفاءة استخدام عوامل الإنتاج في توليد المخرجات. وتشمل:

• إنتاجية العمل (Labor Productivity)

• إنتاجية رأس المال (Capital Productivity)

• الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (Total Factor Productivity)

وتُستخدم لتقييم كفاءة التشغيل داخل المؤسسة.

5- أدوات تحليل القيمة المضافة (Value Added Analysis Tools)

وهي أدوات تهتم بقياس القيمة التي تضيفها المؤسسة خلال عملية الإنتاج. وتشمل:

• القيمة المضافة الإجمالية

• توزيع القيمة المضافة (أجور، ضرائب، أرباح، استهلاك)

وتُستخدم لفهم مدى مساهمة المؤسسة في خلق الثروة الاقتصادية.

6- أدوات تحليل الأداء الشامل (Global Performance Tools)

أصبحت المؤسسات الحديثة تدرك أن تقييم الأداء لا يقتصر على النتائج المالية فقط، بل يشمل أيضاً الجوانب التشغيلية والاجتماعية والتنظيمية والاستراتيجية. لذلك ظهرت أدوات تحليل الأداء الشامل التي تسمح بقياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، وتقديم رؤية متكاملة عن أدائها العام. وتتميز هذه الأدوات بقدرتها على الربط بين الأداء المالي والأداء غير المالي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن أهم أدوات تحليل الأداء الشامل ما يلي:

أ- مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs)

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية من أكثر الأدوات استخداماً في قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث تمثل مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تُستخدم لمراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

وتتميز هذه المؤشرات بما يلي:

إمكانية قياس الأداء بصورة دورية ومنتظمة .

توفير معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار .

الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .

تحسين الرقابة والمتابعة المستمرة .

وتختلف مؤشرات الأداء باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، ومن أبرزها:

المؤشرات المالية:

معدل الربحية .

معدل العائد على الاستثمار .

معدل النمو في المبيعات .

نسبة المديونية .

المؤشرات التشغيلية:

حجم الإنتاج .

نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية .

معدل الإنتاجية .

نسبة المنتجات المعيبة .

المؤشرات التسويقية:

الحصة السوقية .

معدل الاحتفاظ بالزبائن .

معدل اكتساب العملاء الجدد .

المؤشرات الاجتماعية والموارد البشرية:

معدل الغياب .

معدل دوران العمالة .

مستوى رضا العاملين .

عدد ساعات التدريب .

وتساعد هذه المؤشرات في تقييم الأداء بشكل مستمر والكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

ب- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - BSC)

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وقد طورها كل من Robert Kaplan وDavid Norton بهدف تجاوز محدودية المؤشرات المالية التقليدية.

وتقوم هذه الأداة على قياس الأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية مترابطة هي:

البعد المالي (Financial Perspective)

يركز على النتائج المالية التي تحققها المؤسسة، مثل:

الربحية .

العائد على الاستثمار .

نمو الإيرادات .

تخفيض التكاليف .

بعد العملاء (Customer Perspective)

يهتم بقياس مستوى رضا العملاء ومدى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بهم واستقطاب عملاء جدد، من خلال مؤشرات مثل:

درجة رضا العملاء .

معدل الولاء .

الحصة السوقية .

بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)

يركز على كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، ويشمل:

جودة المنتجات والخدمات .

سرعة الإنجاز .

كفاءة الإنتاج .

بعد التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

يهتم بتنمية الموارد البشرية وتطوير القدرات التنظيمية والتكنولوجية، مثل:

تكوين العاملين .

الابتكار .

استخدام التكنولوجيا الحديثة .

تطوير نظم المعلومات .

وتوفر بطاقة الأداء المتوازن رؤية استراتيجية متكاملة تسمح بربط الأهداف طويلة الأجل بالنتائج اليومية للمؤسسة.

ج- المقارنة المرجعية (Benchmarking)

تُعتبر المقارنة المرجعية أداة مهمة لتحليل الأداء الشامل، حيث تعتمد على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس القطاع من أجل تحديد أفضل الممارسات وتحسين الأداء.

وتهدف إلى:

تحديد الفجوات في الأداء .

الاستفادة من التجارب الناجحة .

تطوير العمليات وتحسين الجودة .

تعزيز القدرة التنافسية .

د- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

أصبحت المؤسسات مطالبة بتقييم أدائها الاجتماعي والبيئي إلى جانب الأداء الاقتصادي، لذلك يتم الاعتماد على مؤشرات خاصة مثل:

مستوى المساهمة في التنمية المحلية .

احترام المعايير البيئية .

ترشيد استهلاك الموارد .

رضا مختلف الأطراف ذات العلاقة .

الالتزام بأخلاقيات الأعمال .

وتساعد هذه المؤشرات في قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز صورتها لدى المجتمع.

٧. أدوات التحليل الاستراتيجي

تعد أدوات التحليل الاستراتيجي من أهم أدوات التحليل داخل المؤسسة، لأنها تساعد على فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد موقعها التنافسي، كما تمكّن من اتخاذ قرارات طويلة الأجل تتعلق بالنمو والتوسع والاستمرارية. ويهدف هذا النوع من التحليل إلى دراسة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات في محيطها، من أجل صياغة استراتيجيات فعّالة تحقق التفوق التنافسي.

يمكن تصنيف أدوات التحليل الاستراتيجي إلى عدة أنواع رئيسية حسب الهدف منها وطبيعة التحليل، وهي كالتالي:

1- أدوات تحليل البيئة الخارجية (External Analysis Tools)

وهي أدوات تُستخدم لدراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وتشمل:

• تحليل PESTEL السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني

• تحليل السوق والطلب

• تحليل المنافسة

وتساعد هذه الأدوات في فهم الفرص والتهديدات في البيئة العامة.

2- أدوات تحليل البيئة الداخلية (Internal Analysis Tools)

وهي أدوات تهدف إلى تقييم قدرات المؤسسة الداخلية، وتشمل:

• تحليل الموارد والقدرات

• تحليل سلسلة القيمة (Value Chain)

• تحليل نقاط القوة والضعف

وتساعد في تحديد مدى جاهزية المؤسسة للمنافسة.

3- تحليل SWOT (SWOT Analysis)

وهو من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، ويجمع بين البيئة الداخلية والخارجية:

• نقاط القوة (Strengths)

• نقاط الضعف (Weaknesses)

• الفرص (Opportunities)

• التهديدات (Threats)

ويُستخدم لتحديد الوضع الاستراتيجي العام للمؤسسة وبناء الاستراتيجيات المناسبة.

4- أدوات تحليل المنافسة (Competitive Analysis Tools)

وهي أدوات تُستخدم لفهم قوة المنافسة في السوق، وتشمل:

• نموذج القوى الخمس لبورتر (Porter's Five Forces)

• تحليل الحصة السوقية

وتساعد في تقييم شدة المنافسة وجاذبية القطاع.

5- أدوات تحليل الموقع الاستراتيجي (Strategic Positioning Tools)

وهي أدوات تساعد المؤسسة على تحديد موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين، وتشمل:

• مصفوفة (BCG Boston Consulting Group Matrix)

• مصفوفة النمو/الحصة

وتساعد في اتخاذ قرارات تخص الاستثمار أو التخلي عن بعض الأنشطة.

6- أدوات تقييم الخيارات الاستراتيجية (Strategic Choice Tools)

وهي أدوات تُستخدم لاختيار أفضل استراتيجية ممكنة، وتشمل:

• تحليل السيناريوهات

• تحليل المخاطر

• تحليل التكلفة والعائد الاستراتيجي

وتساعد في اتخاذ قرارات مستقبلية أكثر دقة وفعالية.

VI. أدوات مراقبة التسيير

تُعد أدوات مراقبة التسيير من الوسائل الأساسية داخل المؤسسة، لأنها تسمح بمتابعة تنفيذ الخطط والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة، مع اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. ويهدف هذا النوع من الأدوات إلى قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وضمان التحكم في التكاليف والنتائج داخل مختلف وظائف المؤسسة.

يمكن تصنيف أدوات مراقبة التسيير إلى عدة أنواع رئيسية حسب طبيعة الرقابة وأهدافها، وهي كالتالي:

1- أدوات المراقبة الميزانية (Budgetary Control Tools)

وهي أدوات تعتمد على إعداد ومتابعة الميزانيات التقديرية ومقارنتها بالنتائج الفعلية، وتشمل:

• الميزانية التقديرية للمبيعات

• ميزانية الإنتاج

• ميزانية التكاليف

• ميزانية الخزينة

وتساعد هذه الأدوات في التحكم في الإنفاق وتوقع الموارد المالية اللازمة.

2- أدوات تحليل الانحرافات (Variance Analysis Tools)

وهي أدوات تهدف إلى مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة وتحديد الفروقات وأسبابها، وتشمل:

• انحراف التكاليف

• انحراف المبيعات

• انحراف الإنتاج

• انحراف الأرباح

وتُستخدم لتحديد نقاط الضعف واتخاذ إجراءات تصحيحية.

3- مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs)

وهي أدوات كمية ونوعية تقيس مستوى أداء المؤسسة أو الأقسام المختلفة، وتشمل:

• معدل الإنتاجية

• نسبة الربحية

• مستوى الجودة

• مدة الإنجاز

وتساعد في تقييم الأداء بشكل مستمر ودقيق.

4- لوحة القيادة (Tableau de Bord / Dashboard)

وهي أداة تجمع معلومات مختصرة تعرض أهم المؤشرات في شكل جداول ورسوم بيانية، وتشمل:

• مؤشرات مالية

• مؤشرات إنتاجية

• مؤشرات تسويقية

وتُستخدم لمتابعة سريعة وشاملة لوضع المؤسسة.

5- نظام التكاليف ومحاسبة التسيير (Cost Accounting Tools)

وهي أدوات تهدف إلى تحليل وتوزيع التكاليف داخل المؤسسة، وتشمل:

- محاسبة التكاليف الكلية

- محاسبة التكاليف الجزئية

- تحليل تكلفة الوحدة

- تحليل مراكز المسؤولية

وتساعد في التحكم في التكاليف وتحسين الربحية.

6- أدوات الرقابة التشغيلية (Operational Control Tools)

وهي أدوات تُستخدم لمتابعة الأنشطة اليومية داخل المؤسسة، وتشمل:

- تقارير الأداء اليومية

- جداول المتابعة

- مراقبة الجودة

وتساعد في ضمان سير العمليات بشكل منتظم وفعال.

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة Firm Life Cycle and Growth Patterns

تعد دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة من المواضيع الأساسية في اقتصاد المؤسسة، لأنها تساعد على فهم كيفية تطور المؤسسة عبر الزمن منذ نشأتها إلى غاية استقرارها أو تراجعها، كما تبين الطرق والأساليب التي تعتمد عليها في التوسع والنمو. ومن خلال هذا الموضوع يمكن تحليل مختلف المراحل التي تمر بها المؤسسة، والتعرف على خصائص كل مرحلة، إضافة إلى دراسة العوامل التي تؤثر في نموها وأنماطه المختلفة، بما يسمح بفهم سلوك المؤسسة في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير والمنافسة المستمرة.

أ. مفهوم دورة حياة المؤسسة

تُشير دورة حياة المؤسسة إلى المسار التطوري الذي تمر به المؤسسة منذ نشأتها إلى غاية نموها واستقرارها، وقد تنتهي إما بالاستمرار والتجديد أو بالتراجع والاختفاء. ويُستخدم هذا المفهوم في التحليل الاقتصادي والاستراتيجي لتفسير التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسة عبر الزمن، من حيث الحجم، الهيكل التنظيمي، مستوى النشاط، والربحية.

ويقوم مفهوم دورة حياة المؤسسة على فكرة أن المؤسسة لا تبقى ثابتة، بل تمر بمراحل متتابعة تشبه دورة حياة الكائن الحي، حيث تختلف خصائص كل مرحلة من حيث الموارد، الأهداف، والاستراتيجيات المعتمدة. فالمؤسسة في بدايتها تكون صغيرة وضعيفة الموارد وتركز على البقاء في السوق، ثم تنتقل إلى مرحلة النمو التي تشهد توسعاً في النشاط وزيادة في الإنتاج والمبيعات، وبعدها تصل إلى مرحلة النضج التي تتميز بالاستقرار واشتداد المنافسة، وقد تنتهي بمرحلة التراجع إذا لم تستطع التكيف مع التغيرات البيئية أو التكنولوجية.

وبالتالي، فإن دورة حياة المؤسسة هي إطار تحليلي يساعد على فهم تطور المؤسسة عبر الزمن، وتفسير التغيرات في أدائها، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة لضمان الاستمرارية والتكيف مع البيئة الاقتصادية المتغيرة.

إ. مراحل دورة حياة المؤسسة

تمر المؤسسة عبر مسار تطوري تدريجي يُعرف بدورة الحياة، ويتكون من عدة مراحل أساسية تختلف فيها خصائص المؤسسة من حيث الحجم، الموارد، مستوى المخاطرة، والأهداف الاستراتيجية. ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:

1- مرحلة التأسيس أو الانطلاق (Start-up Stage)

تعد هذه المرحلة البداية الفعلية لنشاط المؤسسة، حيث يتم إنشاء المشروع والدخول إلى السوق. وتتميز بارتفاع درجة عدم التأكد والمخاطر، لأن المؤسسة تكون في طور اختبار فكرتها في السوق. في هذه المرحلة يكون حجم المؤسسة صغيراً، والموارد محدودة، والإنتاج ضعيف نسبياً، كما تكون التكاليف مرتفعة مقارنة بالإيرادات، مما يؤدي غالباً إلى أرباح ضعيفة أو خسائر. وتركز المؤسسة هنا على التعريف بمنتجاتها وبناء قاعدة أولية من الزبائن، مع اعتماد استراتيجيات تسويقية مكثفة.

2- مرحلة النمو (Growth Stage)

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة في تحقيق قبول في السوق، وتزداد المبيعات بشكل ملحوظ، مما يؤدي إلى تحسن الإيرادات وزيادة الربحية تدريجياً. تتميز هذه المرحلة بتوسع النشاط، وزيادة الاستثمار في الإنتاج والتسويق، وتوظيف موارد بشرية إضافية، كما تبدأ المؤسسة في تطوير منتجاتها وتحسين جودتها لمواجهة المنافسة. ويصبح التركيز على التوسع في الحصة السوقية وتعزيز القدرة التنافسية.

3- مرحلة النضج (Maturity Stage)

تُعتبر مرحلة النضج أكثر المراحل استقراراً، حيث تصل المؤسسة إلى مستوى مرتفع من المبيعات والاستقرار في السوق. في هذه المرحلة تتباطأ معدلات النمو، وتشتد المنافسة، وتصبح الأسواق مشبعة نسبياً. لذلك تركز المؤسسة على تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف والحفاظ على حصتها السوقية بدل التوسع الكبير. كما يتم الاهتمام بالتحديث المستمر للمنتجات وتحسين الجودة، مع استخدام استراتيجيات تسويقية للحفاظ على العملاء.

4- مرحلة التراجع أو الانحدار (Decline Stage)

تحدث هذه المرحلة عندما تبدأ مبيعات المؤسسة وأرباحها في الانخفاض نتيجة عوامل متعددة مثل تغير أذواق المستهلكين، دخول منافسين أقوياء، أو ظهور تكنولوجيا جديدة. في هذه المرحلة تواجه المؤسسة صعوبات في الحفاظ على موقعها في السوق، وقد تضطر إلى تقليص النشاط أو إعادة الهيكلة أو تغيير المنتجات أو حتى الخروج من السوق. ومع ذلك، يمكن لبعض المؤسسات تجاوز هذه المرحلة من خلال الابتكار وإعادة التموقع الاستراتيجي.

III. أنماط نمو المؤسسة

يقصد بأنماط نمو المؤسسة الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لتوسيع نشاطها وزيادة حجمها وتحسين مكانتها في السوق. ويختلف نمط النمو باختلاف الموارد المتاحة، طبيعة القطاع، واستراتيجية المؤسسة، كما يمكن أن يكون النمو تدريجيًا أو سريعًا أو متنوعًا. ويهدف النمو بصفة عامة إلى تعزيز القدرة التنافسية، زيادة الحصة السوقية، وتحقيق أرباح أكبر على المدى الطويل. ومن أهم أنماط نمو المؤسسة:

1- النمو الداخلي (Internal Growth)

هو النمو الذي يتحقق من داخل المؤسسة دون الارتباط بمؤسسات أخرى، ويعتمد أساسًا على الموارد الذاتية. ويتمثل في توسيع الطاقة الإنتاجية، إنشاء وحدات إنتاج جديدة، فتح فروع، أو تطوير المنتجات والخدمات. ويتميز هذا النمط بأنه تدريجي وأقل مخاطرة، لكنه يحتاج إلى وقت أطول لتحقيق نتائج ملموسة.

2- النمو الخارجي (External Growth)

هو النمو الذي يتحقق من خلال التعاون أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، ويأخذ شكل الاندماج أو الاستحواذ. فالاندماج يعني اتحاد مؤسستين أو أكثر لتكوين مؤسسة واحدة، بينما الاستحواذ يعني شراء مؤسسة لأخرى. ويتميز هذا النمط بسرعة التوسع وزيادة الحصة السوقية، لكنه يتطلب موارد مالية كبيرة وقد يواجه صعوبات تنظيمية وثقافية.

3- النمو الأفقي (Horizontal Growth)

يتمثل في توسع المؤسسة في نفس النشاط الذي تمارسه، أي زيادة إنتاج نفس المنتجات أو تقديم نفس الخدمات مع تعزيز الطاقة الإنتاجية. ويهدف هذا النمط إلى تقوية موقع المؤسسة في نفس السوق ومواجهة المنافسين بشكل مباشر.

4- النمو العمودي (Vertical Growth)

يحدث عندما تتوسع المؤسسة نحو مراحل السلسلة الإنتاجية، إما نحو الخلف (Backwards Integration) من خلال السيطرة على مصادر المواد الأولية، أو نحو الأمام (Forwards Integration) من خلال التحكم في التوزيع والتسويق. ويهدف هذا النمط إلى تقليل التكاليف وضمان التحكم في سلسلة القيمة.

5- النمو التنويعي (Diversification Growth)

هو دخول المؤسسة إلى أنشطة أو أسواق جديدة تختلف عن نشاطها الأساسي. وقد يكون التنويع مرتبطاً بالنشاط الأصلي أو غير مرتبط به. ويهدف هذا النمط إلى تقليل المخاطر الناتجة عن الاعتماد على نشاط واحد، وفتح فرص جديدة للنمو.

IV. العوامل المؤثرة في نمو المؤسسة

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في نمو المؤسسة إلى عوامل داخلية وخارجية كما يلي:

1- الموارد الداخلية للمؤسسة

تُعد الموارد الداخلية من أهم المحددات المباشرة لنمو المؤسسة، وتشمل:

- الموارد المالية: تمثل القدرة التمويلية للمؤسسة، وتؤثر في حجم الاستثمارات والتوسع (فتح فروع، شراء معدات، تطوير الإنتاج).
- الموارد البشرية: الكفاءات والخبرات المتوفرة داخل المؤسسة، والتي تساهم في تحسين الإنتاجية والابتكار.
- الموارد التكنولوجية: مستوى التجهيزات والتقنيات المستخدمة، حيث يساهم التطور التكنولوجي في رفع الكفاءة وخفض التكاليف.
- الموارد المعرفية والتنظيمية: مثل الخبرة الإدارية والثقافة التنظيمية، والتي تساعد على تحسين التسيير واتخاذ القرار.

2- الإدارة والاستراتيجية

تلعب الإدارة دوراً حاسماً في توجيه نمو المؤسسة من خلال:

- جودة التخطيط الاستراتيجي: تحديد الأهداف طويلة المدى بدقة.
- كفاءة اتخاذ القرار: اختيار البدائل المناسبة للتوسع أو الاستثمار.
- أسلوب التسيير: القيادة الفعالة والتنظيم الجيد للموارد.
- القدرة على التكيف: الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

3- البيئة الاقتصادية

تؤثر الظروف الاقتصادية العامة بشكل مباشر على نمو المؤسسة، مثل:

- معدل النمو الاقتصادي: كلما كان الاقتصاد في حالة انتعاش زادت فرص النمو.
- معدل التضخم: يؤثر على تكاليف الإنتاج وأسعار البيع.
- أسعار الفائدة: تحدد تكلفة التمويل والاستثمار.
- القدرة الشرائية للمستهلكين: تؤثر على حجم الطلب على المنتجات.

4- المنافسة في السوق

تحدد درجة المنافسة قدرة المؤسسة على النمو، وتشمل:

- عدد المنافسين في السوق: كلما زاد العدد زادت صعوبة التوسع.
- شدة المنافسة السعرية والجودة: تؤثر على الحصة السوقية.
- قدرة المؤسسة على الابتكار: تساعد على التفوق على المنافسين.
- حواجز الدخول والخروج من السوق: مثل التكاليف والقوانين.

5- التطور التكنولوجي

يُعتبر من أهم العوامل الحديثة المؤثرة في النمو، ويشمل:

- اعتماد تقنيات الإنتاج الحديثة: رفع الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- التحول الرقمي: تحسين التسيير واتخاذ القرار.
- الابتكار في المنتجات والخدمات: فتح أسواق جديدة وزيادة الطلب.

6- العوامل القانونية والتنظيمية

تؤثر القوانين والسياسات الحكومية في نمو المؤسسة، مثل:

- الضرائب والتشريعات الاقتصادية: قد تشجع أو تعيق الاستثمار.
- سياسات دعم الاستثمار: مثل الإعفاءات والتسهيلات.
- قوانين العمل: تؤثر على التوظيف وتكاليف الموارد البشرية.
- الاستقرار السياسي والقانوني: عامل مهم لجذب الاستثمار.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة. Organizational Culture and Business Ethics

تعد ثقافة وأخلاقيات المؤسسة من المواضيع الحديثة والمهمة في اقتصاد المؤسسة، لأنها تركز على الجانب غير المادي داخل المؤسسة، أي القيم والمبادئ والسلوكيات التي تحكم عمل الأفراد وتوجه طريقة تسييرها. فثقافة المؤسسة تعكس هوية المؤسسة وشخصيتها الداخلية، بينما تعبر الأخلاقيات عن مجموعة القواعد والمعايير التي تحدد السلوك المهني المسؤول داخلها. ومن خلال هذا الموضوع يتم فهم كيف تؤثر هذه العناصر في أداء المؤسسة، في علاقاتها الداخلية والخارجية، وفي قدرتها على تحقيق الاستمرارية والنجاح في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.

ا. مفهوم ثقافة المؤسسة

تعد ثقافة المؤسسة من المفاهيم الأساسية في علم تسيير المؤسسات، حيث تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تسود داخل المؤسسة وتوجه تصرفات أفرادها في مختلف المستويات التنظيمية. فهي تمثل "الشخصية المعنوية" للمؤسسة، وتعكس طريقة تفكير العاملين وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع المحيط الخارجي.

وتتكون ثقافة المؤسسة من عناصر غير ملموسة مثل القيم التنظيمية (كالانضباط، الجودة، العمل الجماعي)، والرموز، والعادات، والتقاليد المهنية، إضافة إلى أنماط التواصل وأساليب اتخاذ القرار. كما تُكتسب هذه الثقافة تدريجيًا عبر الزمن من خلال التفاعل اليومي بين الأفراد، ومن خلال القيادة الإدارية التي تلعب دورًا مهمًا في تشكيلها وترسيخها.

وتؤثر ثقافة المؤسسة بشكل مباشر على سلوك العاملين وأدائهم، حيث تساهم في تعزيز الانتماء والالتزام وتحسين التنسيق داخل المؤسسة، كما تساعد على توجيه القرارات وتقليل الصراعات الداخلية. وكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية وإيجابية، كلما ساهمت في رفع فعالية المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية والتكيف مع التغيرات البيئية.

وباختصار، فإن ثقافة المؤسسة هي الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد "طريقة العمل داخل المؤسسة"، ويمنحها هوية مميزة تفرقها عن غيرها من المؤسسات.

ا. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من مجموعة من العناصر المترابطة التي تشكل في مجملها الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد طريقة العمل داخلها. وتختلف قوة هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة التسيير والبيئة الداخلية، ومن أهمها:

1- القيم التنظيمية (Organizational Values)

تمثل القيم المبادئ الأساسية التي تؤمن بها المؤسسة وتوجه سلوك أفرادها، مثل الانضباط، الجودة، الشفافية، والعمل الجماعي. وتُعد القيم المرجع الأساسي لاتخاذ القرارات وتحديد السلوك المقبول داخل المؤسسة.

2- المعتقدات (Beliefs)

هي الأفكار والتصورات المشتركة بين أفراد المؤسسة حول طبيعة العمل، والنجاح، وطريقة التسيير. وتؤثر المعتقدات بشكل غير مباشر على سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المؤسسة.

3- المعايير (Norms)

وهي القواعد غير المكتوبة التي تحدد السلوك المتوقع من الأفراد داخل المؤسسة، مثل احترام الوقت، أسلوب التعامل، واحترام التسلسل الإداري. وتساعد المعايير في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وضمان الانضباط.

4- الرموز (Symbols)

تشمل كل ما يعبر عن هوية المؤسسة بشكل مرئي أو معنوي، مثل الشعار، اللباس المهني، تصميم المقرات، وطريقة التواصل. وتُستخدم الرموز لتعزيز الانتماء وتقوية الهوية التنظيمية.

5- الطقوس والعادات التنظيمية (Rituals and Practices)

وهي الأنشطة المتكررة داخل المؤسسة مثل الاجتماعات الدورية، الاحتفالات، أو طرق استقبال الموظفين الجدد. وتساهم هذه الطقوس في ترسيخ الثقافة وتعزيز روح الفريق.

6- اللغة التنظيمية (Organizational Language)

تتمثل في المصطلحات والعبارات الخاصة التي يستخدمها العاملون داخل المؤسسة، والتي تسهل التواصل وتخلق نوعاً من الانسجام بين الأفراد.

7- أنماط القيادة (Leadership Styles)

تلعب القيادة دوراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث يؤثر أسلوب المديرين في التسيير (ديمقراطي، أوتوقراطي، تشاركي) على سلوك العاملين والقيم السائدة داخل المؤسسة

III. مفهوم أخلاقيات المؤسسة

تُشير أخلاقيات المؤسسة إلى مجموعة المبادئ والقيم والمعايير السلوكية التي تُحدد ما هو صحيح وما هو غير صحيح في تصرفات الأفراد داخل المؤسسة وعلاقتها مع مختلف الأطراف الخارجية. فهي تمثل الإطار الأخلاقي الذي يوجّه السلوك المهني للعاملين ويضمن احترام المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإنسانية في ممارسة النشاط الاقتصادي.

وتتبع أخلاقيات المؤسسة من عدة مصادر أهمها القوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والقيم الاجتماعية السائدة، إضافة إلى الثقافة التنظيمية الداخلية للمؤسسة، كما تتأثر أيضاً بضمير الأفراد ومدى التزامهم المهني. وتُترجم هذه الأخلاقيات في سلوكيات عملية مثل النزاهة في التعامل، احترام الزبائن، العدالة في التوظيف، الشفافية في اتخاذ القرار، ومحاربة الفساد وسوء استخدام السلطة.

وتكتسي أخلاقيات المؤسسة أهمية كبيرة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تساهم في بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (الزبائن، العمال، الموردين، والمجتمع)، كما تساعد على تحسين سمعة المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية. فالمؤسسة التي تلتزم بالسلوك الأخلاقي تكون أكثر قدرة على الاستمرارية والاستقرار مقارنة بالمؤسسات التي تهمل هذا الجانب.

وباختصار، فإن أخلاقيات المؤسسة هي مجموعة القواعد والقيم التي تنظم السلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين الربح الاقتصادي والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

IV. مبادئ أخلاقيات المؤسسة.

تقوم أخلاقيات المؤسسة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه السلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها، وتضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية. وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي:

1- مبدأ النزاهة (Integrity)

يعني الالتزام بالصدق والأمانة في جميع التعاملات داخل المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، سواء مع الزبائن أو الموردين أو العمال. ويُعد هذا المبدأ أساس بناء الثقة والمصداقية.

2- مبدأ الشفافية (Transparency)

يقوم على وضوح المعلومات والقرارات وعدم إخفاء الحقائق المتعلقة بنشاط المؤسسة، خاصة في ما يتعلق بالمعاملات المالية والإدارية. ويساعد هذا المبدأ على تعزيز الثقة وتقليل الشكوك والصراعات.

3- مبدأ العدالة (Fairness)

يعني التعامل بشكل عادل ومنصف مع جميع الأطراف داخل المؤسسة، خاصة في مجالات التوظيف، الترقية، الأجور، وتوزيع المهام، دون تمييز أو محاباة.

4- مبدأ المسؤولية (Responsibility)

يقوم على التزام المؤسسة وأفرادها بتحمل نتائج قراراتهم وأفعالهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مع احترام القوانين والالتزامات المهنية.

5- مبدأ احترام القوانين (Compliance with Laws)

يعني التزام المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين العمل، الضرائب، وحماية المستهلك.

6- مبدأ احترام أصحاب المصلحة (Respect for Stakeholders)

يقوم على مراعاة حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل العمال، الزبائن، الموردين، والمجتمع، والعمل على تحقيق توازن بين مصالحهم.

7- مبدأ المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)

يعني مساهمة المؤسسة في خدمة المجتمع وحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، وليس فقط السعي لتحقيق الربح.

٧. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهومًا حديثًا في تسيير المؤسسات، ويقصد بها التزام المؤسسة بالمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ليس فقط من خلال تحقيق الأرباح الاقتصادية، بل أيضًا من خلال مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية في نشاطها. فهي تعبر عن التوازن بين أهداف المؤسسة الاقتصادية ومساهمتها في خدمة المجتمع وحماية البيئة.

وتشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عدة أبعاد رئيسية، من أهمها البعد الاجتماعي الذي يتمثل في تحسين ظروف العمل، احترام حقوق العمال، توفير بيئة عمل آمنة، والمساهمة في تنمية المجتمع من خلال دعم المشاريع الاجتماعية والتعليمية والصحية. كما تشمل البعد البيئي الذي يركز على حماية البيئة من التلوث، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، واعتماد ممارسات إنتاج نظيفة تقلل من الأثر السلبي للنشاط الاقتصادي.

كما تمتد المسؤولية الاجتماعية إلى البعد الاقتصادي، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق توازن بين الربحية وتحقيق مصلحة مختلف الأطراف، مثل الزبائن والموردين والمساهمين، من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار عادلة. بالإضافة إلى البعد الأخلاقي الذي يتمثل في الالتزام بالنزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في جميع المعاملات.

وتكتسي المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة في العصر الحديث، حيث تساهم في تحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وتعزيز ثقة الزبائن والمجتمع، وزيادة قدرتها التنافسية. كما تساعد على ضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل من خلال بناء علاقات إيجابية مع مختلف الأطراف المعنية. وباختصار، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي التزام أخلاقي واستراتيجي يجعل المؤسسة شريكاً فاعلاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وليس مجرد وحدة تهدف إلى الربح فقط.

وتُعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهومًا متعدد الأبعاد، لأنها لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية والقانونية، وهو ما يجعل المؤسسة فاعلاً مسؤولاً داخل المجتمع وليس مجرد وحدة إنتاجية. وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

1- البعد الاقتصادي

يُعد البعد الاقتصادي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، لكنه في إطار المسؤولية الاجتماعية لا يقتصر على تحقيق الربح فقط، بل يتجاوز ذلك إلى تحقيق قيمة مضافة مستدامة. فالمؤسسة مطالبة بتحقيق التوازن بين الربحية والكفاءة الاقتصادية من جهة، وبين مصلحة المجتمع وأصحاب المصلحة من جهة أخرى. ويشمل هذا البعد تحسين جودة المنتجات والخدمات، ضمان استمرارية النشاط، خلق فرص العمل، والمساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية والوطنية. كما

يتضمن حسن استخدام الموارد وتقليل الهدر لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي فإن المؤسسة الناجحة اقتصاديًا هي التي تحقق أرباحًا مع الحفاظ على استمرارية النمو وعدم الإضرار بالمجتمع.

2- البعد الاجتماعي

يركز هذا البعد على علاقة المؤسسة بالعنصر البشري داخلها وخارجها. داخليًا، يهدف إلى تحسين ظروف العمل، توفير بيئة آمنة وصحية، احترام حقوق العمال، ضمان العدالة في الأجور والترقية، وتشجيع الحوار الاجتماعي بين الإدارة والعاملين. أما خارجيًا، فيتمثل في مساهمة المؤسسة في التنمية الاجتماعية للمجتمع من خلال خلق مناصب شغل، دعم الفئات الهشة، تمويل المبادرات الاجتماعية، والمشاركة في المشاريع التعليمية والصحية والثقافية. ويهدف هذا البعد إلى تعزيز الاندماج الاجتماعي وتقليل الفوارق وتحسين جودة الحياة داخل المجتمع.

3- البعد البيئي

يُعد البعد البيئي من الأبعاد الحديثة والمهمة، خاصة مع تزايد التحديات البيئية. ويعني التزام المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقليل التلوث الصناعي، ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، واعتماد تقنيات إنتاج نظيفة وصديقة للبيئة. كما يشمل إعادة تدوير النفايات، تقليل الانبعاثات الضارة، والامتثال للمعايير البيئية الدولية. ويهدف هذا البعد إلى تحقيق التنمية المستدامة التي توازن بين النمو الاقتصادي وحماية الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.

4- البعد الأخلاقي

يرتبط هذا البعد بالقيم والمبادئ التي تحكم سلوك المؤسسة في تعاملاتها الداخلية والخارجية. ويشمل الالتزام بالنزاهة والشفافية، احترام المنافسة الشريفة، محاربة الفساد، وتجنب الممارسات غير الأخلاقية مثل الغش أو التضليل الإشهاري. كما يشمل احترام حقوق المستهلك، وضمان العدالة في التعامل مع الموردين والشركاء. ويُساهم هذا البعد في بناء سمعة قوية للمؤسسة وتعزيز الثقة بينها وبين مختلف الأطراف.

5- البعد القانوني

يتمثل في التزام المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة، مثل قوانين العمل، الضرائب، حماية المستهلك، وقوانين البيئة. ويعني هذا البعد احترام الإطار القانوني الذي ينظم النشاط الاقتصادي وعدم تجاوز القواعد التنظيمية. كما يشمل التعاون مع السلطات العمومية

وتقديم المعلومات المالية والإدارية المطلوبة بشفافية. ويُعد الالتزام القانوني شرطاً أساسياً لضمان استقرار المؤسسة واستمراريتها وتجنب العقوبات القانونية.

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة. Modern Trends in Firm Economics

يشهد اقتصاد المؤسسة في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي السريع، واتساع ظاهرة العولمة، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات. وقد أدت هذه التحولات إلى بروز توجهات حديثة في طريقة تسيير المؤسسات وتنظيمها ونماذج عملها، لم تعد تعتمد فقط على الأساليب التقليدية المرتكزة على الإنتاج والتكلفة، بل أصبحت تقوم على الابتكار، والمعرفة، والاستدامة، والرقمنة.

وفي هذا السياق، يهدف هذا المحور إلى إبراز أهم التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، وفهم كيف تؤثر هذه التحولات على أداء المؤسسة وقدرتها على التكيف والبقاء في بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار.

1. الرقمنة والتحول الرقمي

1- الإطار المفاهيمي للرقمنة والتحول الرقمي

تشير الرقمنة (Digitization) إلى عملية تقنية تهدف إلى تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التقليدي (الورقي أو التناظري) إلى شكل رقمي قابل للتخزين والمعالجة باستخدام نظم المعلومات. غير أن هذا المفهوم، رغم أهميته، يبقى محدودًا من حيث الأثر الاستراتيجي، لأنه يركز فقط على شكل البيانات وليس على طريقة استغلالها.

أما التحول الرقمي (Digital Transformation)، فيمثل مرحلة أكثر تطورًا، حيث يشمل إعادة تصميم شاملة لنموذج عمل المؤسسة، من خلال إدماج التكنولوجيا الرقمية في كافة أنشطتها ووظائفها، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة خلق القيمة.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال أدوات تكنولوجية، بل يتضمن:

- تغيير طريقة التفكير الإداري
- إعادة صياغة الاستراتيجيات
- تطوير نماذج الأعمال

وبالتالي، فهو يمثل انتقالًا نوعيًا من:

- مؤسسة تقليدية تعتمد على الخبرة والتجربة إلى
 - مؤسسة ذكية تعتمد على البيانات والتحليل والتنبؤ
- كما يمكن اعتبار التحول الرقمي تحولاً متعدد الأبعاد يشمل:
- تحولاً تقنياً (اعتماد التكنولوجيا)
 - تحولاً تنظيمياً (إعادة هيكلة المؤسسة)
 - تحولاً استراتيجياً (إعادة توجيه الأهداف والأنشطة)

2- أبعاد التحول الرقمي داخل المؤسسة

أ. البعد التكنولوجي

يمثل البنية الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي، ويشمل مجموعة من التقنيات الحديثة التي تتيح للمؤسسة جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها بشكل فوري ودقيق. ومن أبرز هذه التقنيات:

- نظم المعلومات الإدارية (MIS)
- الحوسبة السحابية (Cloud Computing)
- الذكاء الاصطناعي (AI)
- إنترنت الأشياء (IoT)
- البيانات الضخمة (Big Data)

وتكمن أهمية هذا البعد في كونه:

- يسرع تدفق المعلومات
- يحسن دقة التحليل
- يدعم اتخاذ القرار في الزمن الحقيقي

ب. البعد التنظيمي

يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل البنية التنظيمية للمؤسسة بشكل جذري، حيث ينتقل التنظيم من:

- هياكل تقليدية هرمية إلى
- هياكل مرنة تعتمد على الشبكات والتكامل الوظيفي

ومن أبرز مظاهر هذا التحول:

- تقليل المستويات الإدارية (Flattening)
- تعزيز العمل الجماعي (Teamwork)
- اعتماد التنسيق الأفقي بدل العمودي

القيادة الرقمية (Digital Leadership) التي تعتمد على:

- الابتكار
- سرعة القرار
- إدارة التغيير

ج. البعد البشري

يُعد العنصر البشري العامل الأكثر حساسية في نجاح أو فشل التحول الرقمي، حيث أن التكنولوجيا مهما بلغت من التطور لا يمكن أن تحقق أهدافها دون كفاءات قادرة على استغلالها.

ويتطلب هذا البعد:

- تطوير المهارات الرقمية (Digital Skills)
- نشر ثقافة الابتكار والتجريب
- تعزيز التعلم المستمر

كما تبرز هنا إشكالية:

مقاومة التغيير، حيث يخشى العاملون:

- فقدان وظائفهم
- صعوبة التكيف مع التكنولوجيا

ولذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية أصبحت عنصراً استراتيجياً في المؤسسة الحديثة.

يمكن تحليل التحول الرقمي عبر ثلاث مستويات متدرجة:

- الرقمنة (Digitization)

مرحلة تقنية بحتة، تركز على تحويل المعلومات.

- الرقمنة التشغيلية (Digitalization)

مرحلة تحسين العمليات باستخدام التكنولوجيا.

- التحول الرقمي الشامل

مرحلة استراتيجية يتم فيها:

- إعادة تصميم نموذج العمل
- تطوير عروض القيمة
- تغيير العلاقة مع العملاء

وتُعد هذه المرحلة الأعلى من حيث التأثير والقيمة.

3- آثار التحول الرقمي على وظائف المؤسسة

أ. الإنتاج

- إدخال الأتمتة الصناعية والروبوتات
- تقليل الأخطاء البشرية
- تحسين الجودة والإنتاجية

ظهور ما يسمى ب: المصانع الذكية (Smart Factories)

ب. التسويق

- الانتقال إلى التسويق الرقمي
- تحليل سلوك المستهلك عبر البيانات

- تقديم عروض مخصصة (Personalization)

مما يعزز رضا العملاء وولاءهم.

ج. الموارد البشرية

- التوظيف عبر المنصات الرقمية
- التدريب الإلكتروني (E-learning)
- العمل عن بعد

مما يزيد من مرونة المؤسسة.

د. المالية

- الرقمنة المحاسبية
- أنظمة الدفع الإلكتروني
- التحليل المالي الفوري

مما يحسن الشفافية وسرعة اتخاذ القرار.

5- التحول الرقمي وسلسلة القيمة

يساهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل سلسلة القيمة للمؤسسة، حيث يتم تحسين كل مرحلة من مراحلها:

- التوريد: عبر الأنظمة الذكية
- الإنتاج: عبر الأتمتة
- التوزيع: عبر المنصات الرقمية
- خدمة العملاء: عبر القنوات الرقمية
- مما يؤدي إلى:
- تقليل الزمن
- خفض التكاليف
- تحسين الجودة

كما يسمح بخلق قيمة مضافة جديدة من خلال الخدمات الرقمية.

6- التحول الرقمي والميزة التنافسية

يمثل التحول الرقمي مصدرًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يسمح للمؤسسة بـ:

- خفض التكاليف التشغيلية
- التميز في تقديم الخدمات
- الاستجابة السريعة لتغيرات السوق

المؤسسات الرقمية تتميز بـ:

- سرعة الابتكار
- الاعتماد على البيانات
- القدرة على التكيف

وهذا ما يمنحها تفوقًا واضحًا في الأسواق الحديثة.

7- التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي

رغم مزاياه، يطرح التحول الرقمي عدة تحديات معقدة:

- ارتفاع تكاليف الاستثمار التكنولوجي
- نقص الكفاءات الرقمية
- مخاطر الأمن السيبراني
- تعقيد إدارة البيانات
- مقاومة التغيير التنظيمي

كما يطرح إشكاليات أخلاقية مثل:

- حماية البيانات
- الخصوصية

8- متطلبات نجاح التحول الرقمي

لتحقيق تحول رقمي ناجح، يجب توفر مجموعة من الشروط:

- قيادة استراتيجية واعية بالتغيير
- بنية تحتية تكنولوجية قوية
- استثمار مستمر في الموارد البشرية
- ثقافة تنظيمية مرنة ومبتكرة
- نظام فعال للأمن السيبراني

النجاح لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل على تكامل هذه العناصر.

9- الأبعاد المستقبلية للتحويل الرقمي

يتجه مستقبل المؤسسات نحو مزيد من الرقمنة والتكامل التكنولوجي، ومن أبرز الاتجاهات:

- الذكاء الاصطناعي المتقدم
- الأتمتة الشاملة
- الاقتصاد الرقمي
- المؤسسات الذكية (Smart Firms)

II. الابتكار والمؤسسات الناشئة

يعد الابتكار والمؤسسات الناشئة من أهم التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث أصبح الابتكار عنصراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام، بينما تمثل المؤسسات الناشئة (Startups) النموذج الجديد للمؤسسات الديناميكية التي تعتمد على الأفكار الإبداعية والتكنولوجيا الحديثة في إنشاء وتطوير نشاطها.

ويُقصد بالابتكار إدخال أفكار أو منتجات أو خدمات أو أساليب إنتاج جديدة أو تطويرها بشكل يحقق قيمة مضافة للمؤسسة والسوق. ولم يعد الابتكار يقتصر على الجانب التقني فقط، بل أصبح يشمل الابتكار في نماذج الأعمال، التسويق، التسيير، والعلاقات مع الزبائن. ويُعتبر الابتكار عاملاً أساسياً في تقليل التكاليف، تحسين الجودة، وفتح أسواق جديدة، مما يعزز مكانة المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة.

أما المؤسسات الناشئة، فهي مؤسسات حديثة التأسيس تعتمد غالباً على أفكار مبتكرة أو حلول غير تقليدية لمشكلات اقتصادية أو اجتماعية، وتتميز بسرعة النمو والمرونة العالية في التكيف مع

السوق. وغالبًا ما تعتمد هذه المؤسسات على التكنولوجيا الرقمية، وتستفيد من التمويل المخاطر أو حاضنات الأعمال لدعم مشاريعها في المراحل الأولى.

وتتميز العلاقة بين الابتكار والمؤسسات الناشئة بأنها علاقة تكاملية، حيث يُعتبر الابتكار الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات الناشئة، بينما تمثل هذه الأخيرة البيئة المناسبة لتجسيد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ناجحة. كما تساهم هذه المؤسسات في خلق فرص عمل جديدة وتحريك الاقتصاد الوطني من خلال إدخال منتجات وخدمات مبتكرة.

ورغم الفرص الكبيرة التي يوفرها الابتكار والمؤسسات الناشئة، إلا أنهما يواجهان تحديات مثل صعوبة التمويل، شدة المنافسة، وارتفاع درجة المخاطرة، مما يتطلب بيئة داعمة تشمل التشريعات المرنة، الدعم المالي، وحاضنات الأعمال.

وبالتالي، فإن الابتكار والمؤسسات الناشئة يشكلان محركًا أساسيًا لتطور اقتصاد المؤسسة الحديثة، من خلال تعزيز الإبداع، خلق القيمة، وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

III. الابتكار والمؤسسات الناشئة (توسع معمق جدًا)

- الإطار المفاهيمي للابتكار

يُعد الابتكار من أهم المفاهيم الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث يمثل المحرك الأساسي للنمو والتنافسية في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع. ويُقصد بالابتكار إدخال أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو محسّنة، تحقق قيمة مضافة للمؤسسة والسوق.

ولا يقتصر الابتكار على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضًا:

- الابتكار التنظيمي
- الابتكار التسويقي
- الابتكار في نماذج الأعمال

وذلك، فإن الابتكار يمثل عملية شاملة تهدف إلى:

- تحسين الأداء
- خلق القيمة
- تحقيق التميز

كما يرتبط الابتكار ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على اقتصاد المعرفة كمصدر رئيسي للإبداع والتجديد.

- الأسس النظرية للابتكار

يرتبط مفهوم الابتكار بعدة نظريات اقتصادية، أبرزها:

أ. نظرية شومبيتر (Schumpeter)

يرى أن الابتكار هو القوة المحركة للتنمية الاقتصادية، من خلال ما يُعرف بـ:
“التدمير الخلاق” (Creative Destruction)

حيث تقوم الابتكارات بـ:

- استبدال المنتجات القديمة
- خلق أسواق جديدة
- تغيير هياكل الصناعة

ب. نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View)

تؤكد أن الابتكار يعتمد على:

- الموارد الداخلية
- الكفاءات التنظيمية

وأن المؤسسة التي تمتلك موارد فريدة تكون أكثر قدرة على الابتكار.

ج. نظرية النظم الابتكارية

تركز على أن الابتكار لا يتم بشكل فردي، بل ضمن:

- شبكة من الفاعلين (جامعات، مؤسسات، حكومات)

أي أن الابتكار هو نتيجة تفاعل بيئي شامل.

- خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بعدة خصائص أساسية:

- الجودة (Novelty)
 - القيمة الاقتصادية
 - القابلية للتطبيق
 - الاستمرارية
- كما أنه عملية ديناميكية تتطلب:

- البحث
- التجريب
- التقييم

- أنواع الابتكار

أ. حسب درجة التغيير

- الابتكار التدريجي: تحسينات بسيطة
- الابتكار الجذري: تغييرات ثورية

ب. حسب المجال

- ابتكار المنتج
- ابتكار العملية
- الابتكار التنظيمي
- الابتكار التسويقي

ج. الابتكار المفتوح (Open Innovation)

تعتمد المؤسسة على:

- التعاون مع أطراف خارجية
- تبادل المعرفة

مما يزيد من سرعة الابتكار.

- دورة حياة الابتكار

يمر الابتكار بعدة مراحل:

1. توليد الفكرة

2. تطوير الفكرة

3. اختبارها

4. تطبيقها في السوق

5. تقييم النتائج

وتُعد مرحلة الاختبار من أخطر المراحل بسبب ارتفاع نسبة الفشل.

6 - الابتكار كمصدر للميزة التنافسية

يساهم الابتكار في:

- تخفيض التكاليف
- تحسين الجودة
- التميز في السوق
- دخول أسواق جديدة
- المؤسسات المبتكرة تتميز بـ:
- سرعة الاستجابة
- القدرة على التكيف
- خلق قيمة مستمرة

المؤسسات الناشئة (Startups)

أ. التعريف

المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة التأسيس تعتمد على:

- أفكار مبتكرة

- نماذج أعمال جديدة
- استخدام التكنولوجيا

ب. خصائصها

- المرونة العالية
- سرعة النمو
- المخاطرة المرتفعة
- محدودية الموارد

نماذج الأعمال في المؤسسات الناشئة

تعتمد المؤسسات الناشئة على نماذج حديثة مثل:

- نموذج المنصة (Platform Model)
- نموذج الاشتراك (Subscription)
- الاقتصاد التشاركي (Sharing Economy)

هذه النماذج تركز على:

- خلق القيمة الرقمية
- استغلال الشبكات

9 - دور المؤسسات الناشئة في الاقتصاد

تلعب المؤسسات الناشئة دورًا محوريًا في:

- خلق فرص العمل
- تنشيط الاقتصاد
- إدخال الابتكارات
- تعزيز التنافسية

كما تساهم في:

- تحويل الأفكار إلى مشاريع

- دعم الاقتصاد الرقمي

- البيئة الحاضنة للابتكار

نجاح الابتكار يتطلب بيئة داعمة تشمل:

- حاضنات الأعمال

- مسرعات المشاريع

- التمويل المخاطر (Venture Capital)

- السياسات الحكومية

هذه البيئة تساعد على:

- تقليل المخاطر

- دعم النمو

- العلاقة بين الابتكار والمؤسسات الناشئة

العلاقة بينهما تكاملية:

- الابتكار هو الأساس

- المؤسسات الناشئة هي التطبيق

حيث:

- تُولد الأفكار داخل بيئة الابتكار

- تُجسد داخل المؤسسات الناشئة

- التحديات التي تواجه الابتكار والمؤسسات الناشئة

رغم أهميتهما، يواجهان عدة تحديات:

- صعوبة الحصول على التمويل

- ارتفاع نسبة الفشل

- المنافسة الشديدة
- ضعف الخبرة الإدارية
- عدم استقرار السوق

كما أن المخاطرة تمثل عنصراً أساسياً في هذا المجال.

- متطلبات نجاح الابتكار

لتحقيق الابتكار الفعال، يجب توفر:

- ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع
- قيادة محفزة
- استثمار في البحث والتطوير
- تعاون داخلي وخارجي
- إدارة فعالة للمعرفة

- الابتكار والتحول الرقمي

هناك علاقة قوية بينهما:

- التحول الرقمي يدعم الابتكار
- الابتكار يعزز التحول الرقمي
- الاتجاهات المستقبلية للابتكار

يتجه الابتكار نحو:

- الابتكار الرقمي
- الابتكار المستدام
- الابتكار المفتوح
- الابتكار القائم على الذكاء الاصطناعي

IV. العولمة والمنافسة الدولية

تعد العولمة والمنافسة الدولية من أبرز التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث أدت التحولات الاقتصادية والتكنولوجية إلى انفتاح الأسواق بشكل كبير، مما جعل المؤسسات لا تقتصر على المنافسة المحلية فقط، بل أصبحت تواجه منافسة عالمية تتسم بالشدة والتعقيد. ويقصد بالعولمة تزايد الترابط الاقتصادي بين الدول من خلال تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال والمعلومات، بما يتيح للمؤسسات العمل في أسواق متعددة خارج حدودها الوطنية.

وقد ساهمت العولمة في تغيير بيئة عمل المؤسسة بشكل جذري، حيث أصبحت الأسواق أكثر انفتاحاً، وتعددت الفرص أمام المؤسسات للتوسع الدولي، سواء من خلال التصدير أو الاستثمار المباشر أو الشراكات الدولية. وفي المقابل، زادت حدة المنافسة نتيجة دخول مؤسسات عالمية قوية تمتلك موارد مالية وتكنولوجية متقدمة، مما فرض على المؤسسات المحلية ضرورة تحسين جودة منتجاتها وخفض تكاليفها والابتكار المستمر.

وتعني المنافسة الدولية قدرة المؤسسة على مواجهة منافسين من دول مختلفة داخل نفس السوق، وهو ما يتطلب امتلاك مزايا تنافسية مثل الجودة العالية، السعر المناسب، الابتكار، والقدرة على التكيف مع متطلبات الأسواق المختلفة. كما أصبح التميز في العلامة التجارية وخدمة الزبائن عنصراً أساسياً في تعزيز مكانة المؤسسة عالمياً.

وتفرض العولمة على المؤسسات أيضاً تحديات متعددة، من بينها ضرورة الالتزام بالمعايير الدولية للجودة، مواجهة تقلبات الأسواق العالمية، والتكيف مع اختلاف الثقافات والقوانين بين الدول. كما تتطلب تطوير القدرات البشرية والتكنولوجية لمواكبة التطورات العالمية السريعة.

وبالتالي، فإن العولمة والمنافسة الدولية تمثلان بيئة اقتصادية جديدة ومعقدة، تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات مرنة ومبتكرة، بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وضمان بقائها ونموها في السوق العالمية.

٧. الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة

عد الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة من أهم التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث يعكسان التحول نحو نموذج اقتصادي يوازن بين تحقيق النمو الاقتصادي وحماية البيئة وضمان العدالة الاجتماعية. ويهدف هذا التوجه إلى تقليل الأثر السلبي للنشاط الاقتصادي على الموارد الطبيعية، مع الحفاظ على حق الأجيال القادمة في الاستفادة منها.

ويُقصد بالاقتصاد الأخضر ذلك النمط من الاقتصاد الذي يعتمد على تقليل الانبعاثات والتلوث، وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، وتشجيع استخدام الطاقات المتجددة والتقنيات النظيفة. كما يركز على خلق فرص اقتصادية جديدة ترتبط بالأنشطة الصديقة للبيئة، مثل إعادة التدوير، الطاقات الشمسية والرياح، والصناعات النظيفة.

أما التنمية المستدامة فهي مفهوم أوسع يشمل تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث يتم تلبية احتياجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. وتقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة: النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة.

وتلعب المؤسسة دورًا محوريًا في تطبيق مبادئ الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة من خلال اعتماد سياسات إنتاج مسؤولة، تقليل النفايات والانبعاثات، تحسين كفاءة استخدام الطاقة، واحترام المعايير البيئية. كما تساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم المجتمع المحلي وتحسين ظروف العمل.

وتكمن أهمية هذا التوجه في كونه يساعد المؤسسات على تحسين صورتها وسمعتها، تعزيز قدرتها التنافسية، والامتثال للتشريعات البيئية المتزايدة الصرامة، إضافة إلى ضمان استمراريته على المدى الطويل في بيئة اقتصادية تتسم بندرة الموارد وتزايد المخاطر البيئية.

وبالتالي، فإن الاقتصاد الأخضر والتنمية المستدامة يمثلان إطارًا حديثًا لتوجيه نشاط المؤسسة نحو تحقيق نمو اقتصادي مسؤول يحترم البيئة والمجتمع، ويضمن التوازن بين الربح والاستدامة.

VI. الذكاء الاصطناعي في المؤسسة

يعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة، حيث أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير أساليب التسيير والإنتاج واتخاذ القرار. ويُقصد بالذكاء الاصطناعي استخدام الأنظمة والخوارزميات الحاسوبية لمحاكاة القدرات الذهنية البشرية مثل التعلم، التحليل، التنبؤ، واتخاذ القرار، بهدف تحسين أداء المؤسسة ورفع كفاءتها.

وقد ساهم إدماج الذكاء الاصطناعي في المؤسسة في إحداث تحول عميق في مختلف الوظائف، حيث أصبح يُستخدم في تحليل البيانات الضخمة واستخراج المعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية. كما يُستخدم في تحسين العمليات الإنتاجية من خلال الأتمتة الذكية، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة الإنتاجية.

وفي مجال التسويق، يساهم الذكاء الاصطناعي في فهم سلوك المستهلكين وتحليل تفضيلاتهم، مما يسمح بتقديم عروض وخدمات موجهة بشكل دقيق، ويعزز من رضا الزبائن وولائهم. كما يُستخدم في خدمة العملاء عبر تقنيات مثل المساعدات الافتراضية والردود الذكية التي تعمل على مدار الساعة.

أما في مجال التسيير، فيساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين التخطيط والتنبؤ بالمخاطر، وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية.

ورغم الفوائد الكبيرة التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، إلا أن تطبيقه يطرح بعض التحديات مثل ارتفاع تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا، الحاجة إلى كفاءات متخصصة، وقضايا تتعلق بالأمن السيبراني وحماية البيانات، إضافة إلى التخوف من تأثيره على بعض الوظائف التقليدية.

وبالتالي، فإن الذكاء الاصطناعي يمثل أداة استراتيجية حديثة داخل المؤسسة، تساهم في تحسين الأداء، دعم الابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة اقتصادية تتسم بالتحول الرقمي السريع.

قائمة المصطلحات

المصطلح	التعريف
المؤسسة (Firm / Enterprise)	وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات بهدف تلبية حاجات السوق وتحقيق الربح أو القيمة المضافة.
اقتصاد المؤسسة (Economics of the Firm)	العلم الذي يدرس كيفية استخدام الموارد النادرة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة.
الإدارة (Management)	مجموعة الأنشطة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة.
موارد المؤسسة (Firm Resources)	مجموعة الوسائل البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها.
الكفاءة الاقتصادية (Economic Efficiency)	كفاءة استخدام الموارد لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة.
نقطة التعادل (Break-even Point)	مستوى الإنتاج الذي تتساوى فيه الإيرادات مع التكاليف.
المردودية (Profitability)	قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من استخدام مواردها.
الأداء (Performance)	قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة.
التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)	تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية.
دورة حياة المؤسسة (Firm Life Cycle)	مجموعة المراحل التي تمر بها المؤسسة من التأسيس إلى التراجع أو التجديد.
أنماط نمو المؤسسة (Growth Patterns)	أسلوب أو طريقة توسع المؤسسة وزيادة حجم نشاطها.

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)	مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
أخلاقيات المؤسسة (Business Ethics)	المبادئ التي تحدد السلوك الصحيح والخاطئ داخل المؤسسة.
المسؤولية الاجتماعية (CSR)	التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
التحول الرقمي (Digital Transformation)	استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة.
اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy)	اعتماد المعرفة والابتكار كمصدر رئيسي للنمو الاقتصادي.
الابتكار (Innovation)	إدخال أفكار أو منتجات جديدة لتحسين الأداء أو خلق قيمة جديدة.
الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)	استخدام تقنيات ذكية لمحاكاة التفكير البشري في اتخاذ القرار.
العولمة (Globalization)	انفتاح الأسواق وتزايد التبادل بين الدول والمنافسة العالمية.
الاقتصاد الأخضر (Green Economy)	توجه اقتصادي يهدف إلى تقليل التلوث وتحقيق التنمية المستدامة.

قائمة المراجع الأساسية المعتمدة

المراجع العربية

1. عايش، ب. (2019). *اقتصاد المؤسسة: التحليل الاقتصادي للمؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. بوقرة، م. (2018). *مدخل إلى اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
3. بن يوسف، ع. (2020). *اقتصاد وتسيير المؤسسة*. الجزائر: دار الهدى.
4. حمدي، ف. (2017). *تحليل اقتصاد المؤسسة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. عبد الغني، م. (2016). *اقتصاد المؤسسة: المفاهيم والأسس*. القاهرة: دار الفكر العربي.
6. سعيداني، ل. (2021). *تسيير واقتصاد المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
7. بوترة، ر. (2019). *اقتصاد المؤسسة: مدخل حديث*. الجزائر: دار بلقيس.
8. غربي، س. (2018). *تحليل وتسيير المؤسسة الاقتصادية*. الجزائر: دار الجامعات للنشر.
9. العبدلي، م. (2017). *اقتصاد المؤسسة: بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار وائل للنشر.
10. مرابط، ع. (2020). *محاضرات في اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: جامعة الجزائر 3 (مطبوعة بيداغوجية)

المراجع باللغة الأجنبية

1. porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
2. Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: Wiley.
3. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy*. New York: Wiley.
4. Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2018). *Microeconomics*. Boston: Pearson. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
5. Chesbrough, H. W. (2003). "Open Innovation: The New Imperative," *Research-Technology Management*, 46(3), 30–33.
6. Teece, D. J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.