

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



محاضرات في:

اقتصاد المؤسسة

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

إعداد الدكتورة: بن لحرش صراح
أستاذة محاضرة -أ-

السنة الجامعية: 2024-2025

تحتوي هذه المطبوعة البيداغوجية على دروس ومحاضرات موجهة لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة، ولطلبة السنة أولى جذع مشترك بصفة خاصة. لقد تم التطرق في هذه المطبوعة إلى مختلف الجوانب الهامة المتعلقة بدراسة اقتصاد المؤسسة بدءاً من معرفة مفهوم المؤسسة، ثم كيف نشأت وتطورت، بعدها تم التطرق إلى بيئة (أو محيط) المؤسسة الداخلية والخارجية وأساليب تحليلها مثل تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة التي يجب أن تستغلها المؤسسة ونقاط الضعف كي تحاول أن تتطور فيها، وكذلك الفرص التي يجب أن تغتتمها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها، كذلك تم التطرق إلى تصنيفات، هياكل تنظيم، وظائف وموارد المؤسسة، أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة، دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة، ثقافة وأخلاقيات المؤسسة، وأخيراً التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

لقد تم التركيز في هذه المطبوعة على طرح مختلف الدروس والمحاضرات بشكل مترابط ومتناسق وسلس يضمن ترابط الأفكار وتسلسلها بشكل ملخص وبأسلوب سهل وبسيط يمكن الطالب من فهم محتوى المقياس ببساطة ويسر، حيث تم الابتعاد عن استخدام المصطلحات المعقدة واستبدالها بمصطلحات يمكن للطلاب فهمها وتكوين قاعدة معرفية من خلالها، تمكنه في المستقبل من عملية التحليل الاقتصادي المؤسسي ونسج أفكار جديدة ومفيدة.

تتكون هذه المطبوعة البيداغوجية من إحدى عشر محورا كما جاء في البرنامج الوزاري الجديد لمحتوى مقياس اقتصاد المؤسسة، تم فيهم الإلمام بمختلف الأساسيات والمعارف التي يحتاجها كل محور بشكل ملخص ودقيق.

الدكتورة: صراح بن لحرش

المحور الأول: مفهوم المؤسسة

1- تعريف المؤسسة

المؤسسة هي وحدة معقدة ومتعددة الأوجه، تلعب دورا حاسما في النسيج الاقتصادي للمجتمع، فهي تساهم في النمو الاقتصادي للوطن، تخلق فرص العمل وتعزز الابتكار (Bremmer, I., & Keat, P. 2009)، يمكن تعريفها كذلك على أنها منظمة معترف بها قانونيا مصممة لتوفير السلع أو الخدمات للمستهلكين، وعادة ما تهدف لتحقيق الربح (مرسي، 2006). تتميز المؤسسة في جوهرها بقدرتها على الجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة؛ مثل العمالة ورأس المال والمواد الخام في نظام متماسك يولد القيمة (خليفة، 2004). من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة هي وحدة مستقلة قانونيا، تستخدم موارد مادية، بشرية ومالية بغية تحقيق هدف معين.

2- الفرق بين المؤسسة (Enterprise)، الأعمال (Business) والمنظمة (Organization)

غالبا ما يتم استخدام هذه المصطلحات "المؤسسة" و"الأعمال" و"المنظمة" بالتبادل، إلا أن لها معاني متميزة في سياق النظرية الاقتصادية والإدارية؛ يعبر العمل أو الأعمال بشكل عام على أنه نشاط تجاري أو كيان يعمل في تجارة السلع أو الخدمات (Drucker, 1954). من ناحية أخرى تشير المنظمة إلى أي مجموعة منظمة من الأشخاص الذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المشتركة (Penrose, 1959)، والتي يمكن أن تشمل الكيانات غير الربحية والهيئات الحكومية والكيانات غير التجارية الأخرى (Mintzberg, 1979). المؤسسة أوسع نطاقا من الأعمال التجارية، حيث يمكن أن تشمل الأنشطة التجارية وغير التجارية على حد سواء، وغالبا ما تتطوي على نطاق ومستوى معين من التعقيد.

3- لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي

تطور مفهوم المؤسسة بشكل كبير على مر الزمن، وشكلته التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويمكن إرجاع أصول الفكر المؤسسي إلى الأيام الأولى للتجارة والتبادل التجاري في الحضارات القديمة (Hodges, 2020)؛ على سبيل المثال: في بلاد ما بين النهرين القديمة، سهل تطوير الكتابة وحفظ السجلات نمو المؤسسات التجارية، والتي كانت من بين الأشكال الأولى للنشاط الاقتصادي المنظم (خليفة، 2004).

خلال فترة العصور الوسطى، كان صعود النقابات التجارية في أوروبا بمثابة تطور كبير في الفكر المؤسسي، حيث كانت هذه النقابات عبارة عن جمعيات للتجار الذين يسيطرون على تجارة السلع في مناطق محددة، ويضعون معايير للجودة والأسعار والممارسات التجارية. حيث قامت هذه النقابات بوضع الأساس للمفهوم الحديث للمؤسسة من خلال التأكيد على أهمية التنظيم والعمل الجماعي في الأنشطة الاقتصادية (Epstein & Prak, 2008).

كانت الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر نقطة تحول في تاريخ الفكر المؤسساتي، حيث أحدث ظهور تقنيات جديدة، مثل المحرك البخاري والإنتاج الآلي ثورة في طريقة إنتاج السلع وتوزيعها. شهدت هذه الفترة صعود المؤسسات الصناعية واسعة النطاق التي تتميز بالإنتاج الضخم، وتقسيم العمل، والإدارة المركزية.

كما قدمت أعمال الاقتصاديين الكلاسيكيين مثل آدم سميث وديفيد ريكاردو الأساس النظري لفهم دور الشركات في الاقتصاد، إضافة إلى تأكيد مفهوم سميث لـ "اليد الخفية" على طبيعة التنظيم الذاتي للأسواق، حيث تصرفت الشركات لمصلحتها الذاتية، مما أدى إلى التخصيص الفعال للموارد (Smith, 1776).

في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، كان ظهور الشركات بمثابة تحول كبير آخر في الفكر المؤسساتي، حيث ظهرت شركات المساهمة بقدرتها على جمع رأس المال من عدد كبير من المستثمرين، كما شهدت هذه الفترة ظهور النظريات الإدارية التي ركزت على دور المديرين في تنسيق وتوجيه أنشطة المنشآت. (Chandler, 1977).

شهدت حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية عولمة الشركات، حيث وسعت الشركات متعددة الجنسيات عملياتها عبر الحدود، كما سعت نظريات الأعمال الدولية مثل: نموذج جون دانيغ الانتقائي، إلى شرح العوامل التي تدفع الشركات إلى الانخراط في الاستثمار الأجنبي المباشر وإنشاء عمليات في بلدان متعددة (Dunning, 1980). شهدت هذه الفترة أيضا صعود ريادة الأعمال كمجال دراسي متميز، حيث أكد علماء مثل جوزيف شومبيتر على دور الابتكار والتدمير الإبداعي (الهدم الخلاق كما وصفه في كتابه) في دفع النمو الاقتصادي (Schumpeter, 1942).

في الآونة الأخيرة، أدت الثورة الرقمية إلى ظهور أشكال جديدة من المؤسسات، مثل الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا والشركات القائمة على المنصات؛ حيث تستفيد هذه الشركات من التقنيات الرقمية لإنشاء نماذج أعمال جديدة، والابتعاد عن الصناعات التقليدية، والتوسع بسرعة. ظهر مفهوم "الشركة الناشئة الرشيق"، الذي روج له إريك ريس، والذي يؤكد على أهمية خفة الحركة والتجريب وردة فعل العملاء في بناء مؤسسات ناجحة في العصر الرقمي (Ries, 2011).

4- الأشكال القانونية للمؤسسات

توجد عدة أشكال للمؤسسات، يمكن توضيحها في الآتي:

4-1- المؤسسة الفردية

المؤسسة الفردية هي أبسط شكل من أشكال المؤسسات التي يملكها ويديرها شخص واحد، يكون المالك مسؤولا شخصيا عن جميع ديون والتزامات المؤسسة، هذا النوع من المشاريع نجده كثيرا في شكل المؤسسات الصغيرة، مثل تجار التجزئة المحليين والحرفيين. (Mankiw, 2011)

4-2- الشراكة

الشراكة هي مؤسسة مملوكة لشخصين أو أكثر يتقاسمون الأرباح والخسائر والمسؤوليات الإدارية، يمكن أن تكون الشراكات عامة، حيث يتقاسم جميع الشركاء مسؤولية متساوية، أو محدودة، حيث يساهم بعض الشركاء برأس المال ولكنهم لا يشاركون في الإدارة اليومية، يسمح هذا النوع من المشاريع بتجميع الموارد والخبرات، ولكنه ينطوي أيضا على مسؤولية مشتركة (الحسيني، 2000).

4-3- الشركة

الشركة هي كيان قانوني منفصل عن مالكيها، مما يوفر مسؤولية محدودة لمساهميها، يمكنها زيادة رأس المال عن طريق إصدار الأسهم ويديرها مجلس إدارة. الشركات هي الشكل الأكثر شيوعا للمؤسسات التجارية الكبيرة نظرا لقدرتها على جذب الاستثمار والحد من مسؤولية المستثمرين. (Chandler, 1977).

4-4- التعاونية

التعاونية هي مؤسسة تملكها وتديرها مجموعة من الأفراد لمصلحتهم المتبادلة على عكس الشركات أين يتم توزيع الأرباح على المساهمين، تقوم التعاونيات بتوزيع الأرباح على أعضائها بناء على مدى مشاركتهم. غالبا ما يستخدم هذا النوع من المشاريع في الزراعة وتجارة التجزئة والاتحادات الائتمانية، حيث يكون للأعضاء مصلحة مشتركة في نجاح المؤسسة (Birchall, 2011).

5- التعريفات الوظيفية للمؤسسة

بالإضافة إلى الهياكل القانونية، يمكن أيضا تحديد المؤسسات من خلال وظائفها داخل الاقتصاد، وتشمل هذه الوظائف الإنتاج، التوزيع، الابتكار وخلق القيمة.

5-1- الإنتاج

المؤسسة في أبسط مستوياتها هي الكيان الذي ينتج السلع أو الخدمات، تتضمن عملية الإنتاج هذه تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والعمالة ورأس المال) إلى مخرجات يمكن بيعها في السوق، كما تعد كفاءة وفعالية عملية التحول هذه أمرا بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة (Penrose, 1959).

5-2- التوزيع

تلعب المؤسسات أيضا دورا رئيسيا في توزيع السلع والخدمات، وهذا لا يشمل التوزيع المادي للمنتجات فحسب، بل يشمل أيضا إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات. تمكن أنظمة التوزيع الفعالة الشركات من الوصول إلى سوق أوسع وخفض التكاليف، وبالتالي زيادة الربحية (Christopher, 2016).

5-3- الابتكار

تعتبر وظيفة حاسمة أخرى للمؤسسات، فهي تدفع الشركات للتقدم التكنولوجي من خلال تطوير منتجات وعمليات ونماذج أعمال جديدة. غالبا ما ينظر إلى الابتكار على أنه محرك للنمو الاقتصادي، لأنه يؤدي إلى إنشاء صناعات جديدة (Schumpeter, 1942).

5-4- خلق القيمة

في نهاية المطاف، فإن هدف أي مؤسسة هو خلق القيمة، سواء لأصحابها أو موظفيها أو عملائها أو المجتمع ككل، يمكن أن يتخذ خلق القيمة أشكالا عديدة، بما في ذلك توليد الأرباح، وخلق فرص العمل، والمساهمات في الرفاه الاجتماعي والبيئي، فالقدرة على إنشاء القيمة والتقاطها هي ما يميز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات غير الناجحة (Porter, 1985).

5-5- الإيرادات أو الأرباح

ينظر إلى الربح في كثير من الأحيان على أنه الهدف الأساسي للمؤسسات، فمن المهم أن ندرك أنه ليست كل المؤسسات مدفوعة بالربح، فعلى سبيل المثال، قد تعطي المنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية والتعاونيات الأولوية للأهداف الاجتماعية أو البيئية أو المجتمعية على الربح، ومع ذلك، حتى هذه الشركات يجب أن تولد إيرادات كافية للحفاظ على عملياتها وتحقيق أهدافها (حيرش، 2011).

5-6- المؤسسة ككيان ديناميكي

المؤسسة ليست كيانا ثابتا؛ إنها ديناميكية ومتطورة باستمرار، هذه الديناميكية مدفوعة بعوامل داخلية، مثل النمو التنظيمي، قرارات الإدارة، والابتكار، بالإضافة إلى عوامل خارجية، مثل التغيرات في ظروف السوق، التقدم التكنولوجي والبيئات التنظيمية، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي يمكنها التكيف مع هذه التغييرات واغتنام الفرص الجديدة والتخفيف من حدة المخاطر (Teece, 2007).

6- خصائص المؤسسة، أدوارها وأهدافها

للمؤسسة عدة خصائص، أدوار وخصائص تقوم بها، يمكن توضيحها في الآتي:

1-6- خصائص المؤسسة

تتشارك كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو هيكلها القانوني في بعض الخصائص الأساسية التي تحدد عملياتها وتؤثر على نجاحها.

1-1-6- روح ريادة الأعمال

عادة ما تكون ال مؤسسات مدفوعة بروح ريادة الأعمال، وتتميز بالرغبة في المخاطرة والابتكار والبحث عن فرص جديدة، غالبا ما يولد رواد الأعمال في قلب المؤسسات، حيث يقدمون الرؤية والقيادة اللازمة للتعامل مع تحديات بيئة الأعمال، هذه الروح الريادية ضرورية لتعزيز الابتكار والتكيف مع تغيرات السوق والحفاظ على النمو مع مرور الزمن (Drucker, 1985).

2-1-6- إدارة الموارد

الإدارة الفعالة للموارد هي سمة أساسية لأي مؤسسة ناجحة، وهذا ينطوي على التخصيص الاستراتيجي والاستفادة من الموارد مثل رأس المال والعمالة والتكنولوجيا لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والربحية، يجب على المؤسسات تحسين مواردها باستمرار لتظل قادرة على المنافسة وخفض التكاليف وتعزيز الإنتاجية (Barney, 1991).

3-1-6- توجيه العملاء

توجد المؤسسات لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، ويعد التوجه القوي للعملاء أمرا بالغ الأهمية لفهم متطلبات السوق وتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي تلك المتطلبات وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، من المرجح أن تحقق الشركات التي تعطي الأولوية لرضا العملاء نجاحا مستداما في السوق (Kotler & Keller, 2016).

4-1-6- الابتكار والقدرة على التكيف

الابتكار هو سمة أساسية للمؤسسات، حيث يمكنها من تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات واستكشاف أسواق جديدة، ومن ناحية أخرى، تسمح القدرة على التكيف للمؤسسات بالاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية مثل التحولات في تفضيلات المستهلك، التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية، ويعد الابتكار والقدرة على التكيف أمرا حيويا للحفاظ على ميزة تنافسية المؤسسة (Schumpeter, 1942).

6-1-5- دافع الربح

بالنسبة لمعظم المؤسسات يعد السعي وراء الربح هدفا أساسيا، حيث تضمن الربحية استدامة المؤسسة، مما يسمح لها بإعادة الاستثمار في عملياتها ومكافأة أصحاب المصلحة، وتوسيع أنشطتها، لا يعتبر الربح الهدف الوحيد لجميع المؤسسات، إلا أنه مقياس حاسم للصحة المالية والنجاح التشغيلي (Friedman, 1970).

6-1-6- الهيكل التنظيمي

عادة ما يكون لدى المؤسسات هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الهرمي داخلها، ويمكن أن يكون هذا الهيكل بسيط في حالة الشركات الصغيرة، أو معقد في حالة الشركات الكبيرة، ويسهل الهيكل التنظيمي المصمم جيدا صنع القرار والتنسيق والتواصل، وهو أمر ضروري للعمليات الفعالة (Mintzberg, 1979).

6-2- أدوار المؤسسة

دور المؤسسات في الاقتصاد متعدد الأوجه، ويشمل العديد من الوظائف الرئيسية التي تساهم في النمو الاقتصادي والتنمية والرفاهية المجتمعية.

6-2-1- النمو الاقتصادي

تعتبر المؤسسات هي محركات للنمو الاقتصادي، ودافع لإنتاج السلع والخدمات وخلق فرص العمل وتوليد الدخل، حيث تساهم من خلال أنشطتها في الناتج المحلي الإجمالي للوطن، وتحفز الطلب على السلع والخدمات، وتعزز التنمية الاقتصادية (Romer, 1990).

6-2-2- خلق فرص العمل

أحد أهم أدوار المؤسسات هو خلق فرص العمل، وذلك من خلال توظيف العمال، وتوفير مداخل لهم وتعزيز مستويات معيشتهم، وبالتالي تحد من ظاهرة الفقر، كما تساهم فرص العمل التي تخلقها المؤسسات في تنمية المهارات وتكوين رأس المال البشري، وهما أمران حاسمان لتحقيق الازدهار الاقتصادي على المدى الطويل (Blanchflower & Oswald, 1998).

6-2-3- الابتكار والتقدم التكنولوجي

يجب أن تكون المؤسسات في طليعة الابتكار والتقدم التكنولوجي، من خلال الاستثمار في البحث والتطوير (R&D)، حيث يمكنها ذلك من خلق منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية

وتطوير عمليات إنتاج أكثر كفاءة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، ويجعلها دائماً في الريادة (Solow, 1957).

6-2-4- إنشاء الثروة وتوزيعها

تلعب الشركات دوراً حاسماً في إنشاء الثروة وتوزيعها داخل الاقتصاد، حيث تولد المؤسسات المربحة ثروة لأصحابها وموظفيها ومستثمريها، والتي يمكن إعادة استثمارها في الاقتصاد، بالإضافة إلى ذلك فمن خلال الضرائب ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات تساهم المؤسسات في الإيرادات العامة والرعاية الاجتماعية (Piketty, 2014).

6-2-5- تطوير السوق

تساهم المؤسسات في تطوير الأسواق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، والتوسع في مناطق جغرافية جديدة، وخلق الطلب على السلع والخدمات التكميلية، تجدر الإشارة إلى أن تطوير السوق لا يفيد نشاط المؤسسات نفسها فحسب بل يحفز أيضاً النشاط الاقتصادي عبر مختلف قطاعات الاقتصاد (Porter, 1990).

6-3- أهداف المؤسسة

يمكن أن تختلف أهداف المؤسسة اعتماداً على حجمها وصناعتها وطبيعتها ملكيتها، وعادة ما تسعى المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف، يمكن تلخيصها في الآتي:

6-3-1- تعظيم الربح

كما ذكرنا سابقاً، فإن الهدف الأساسي لمعظم المؤسسات هو تعظيم الربح، وذلك من خلال زيادة الإيرادات والتحكم في التكاليف، حيث يتيح تعظيم الربح الحفاظ على نشاطها والاستثمار في مجالات أخرى، بالإضافة إلى مكافأة أصحاب المصلحة (Friedman, 1970).

6-3-2- نمو الحصة السوقية

تسعى العديد من المؤسسات إلى زيادة حصتها السوقية كوسيلة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، يمكن أن تؤدي الحصة السوقية الأكبر إلى وفورات الحجم، وزيادة الاعتراف بالعلامة التجارية، وتعزيز القدرة التفاوضية مع الموردين والعملاء، وغالباً ما يتم متابعة نمو حصة السوق من خلال استراتيجيات مثل تمايز المنتجات والتسعير والتسويق (Porter, 1985).

6-3-3- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

في السنوات الأخيرة، بدأت المزيد من المؤسسات في إعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) كأهداف رئيسية، ويشمل ذلك العمل بطريقة مستدامة بيئياً، والانخراط في ممارسات تجارية أخلاقية، والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمعات التي تعمل فيها. غالباً ما تسعى الشركات التي تعطي الأولوية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق التوازن بين الربح والأهداف الاجتماعية والبيئية (Elkington, 1997).

6-3-4- الابتكار والتطوير

يعتبر تعزيز الابتكار والتطوير المستمر هدفاً رئيسياً آخرًا للعديد من المؤسسات، وهذا لا ينطوي فقط على إنشاء منتجات وخدمات جديدة، ولكن أيضاً على تحسين العمليات واستكشاف أسواق جديدة واعتماد تقنيات جديدة، فالشركات التي تعطي الأولوية للابتكار تكون دائماً في وضع أفضل للحفاظ على ميزة تنافسية والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة (Drucker, 1985).

6-3-5- رضا العملاء

يعد تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء هدفاً بالغ الأهمية بالنسبة للعديد من المؤسسات، فمن المرجح أن يصبح العملاء الراضون مشترين متكررين، ويقدمون ردود فعل إيجابية، كما يساهمون في بناء سمعة جيدة للمؤسسة، لذلك يلزم على المؤسسة تلبية احتياجات العملاء من خلال التركيز على احتياجاتهم وبناء علاقة قوية معهم من أجل ضمان نجاحها على المدى البعيد (Kotler & Keller, 2016).

6-3-6- تطوير الموظفين وكسب رضاهم

"يعتبر الموظفون الراضون والمتطورون أكثر إنتاجية وابتكاراً وولاءاً للمؤسسة"، عملاً بهذا المبدأ وإدراكاً بأن الموظفين مورد مهم للمؤسسة، فإن العديد من المؤسسات تعطي الأولوية للأهداف المتعلقة بتطوير الموظفين وكسب رضاهم، ويمكن أن يشمل ذلك توفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي، تعزيز بيئة عمل إيجابية، تقديم تعويضات ومزايا تنافسية لهم. (Barney, 1991).

7- علاقة المؤسسة بالاقتصاد

إن العلاقة بين المؤسسة والاقتصاد معقدة وتكافلية، فالمؤسسات هي القوة الدافعة وراء النشاط الاقتصادي، في حين يوفر الاقتصاد البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الآتي:

- تساهم المؤسسات بشكل كبير في النمو الاقتصادي؛ من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تلبي الطلب الاستهلاكي، الاستثمار في التقنيات الجديدة، دخول أسواق جديدة، وبالتالي تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، وفي المقابل يوفر الاقتصاد للمؤسسات فرصا لمزيد من التوسع والربحية (Solow, 1957).
- توفر المؤسسات فرص العمل لأفراد المجتمع مما يمكنهم من كسب الدخل الذي يقومون بإنفاقه على السلع والخدمات، وبالتالي تحفيز المزيد من النشاط الاقتصادي. كما تساهم مستويات التوظيف المرتفعة في الاستقرار الاجتماعي وتقليل العبء على برامج الرعاية الاجتماعية الحكومية (Blanchflower & Oswald, 1998).
- تعتمد المؤسسات في الوقت الحالي على الابتكار من أجل زيادة قدرتها التنافسية؛ من خلال تطوير منتجات جديدة، تحسين المنتجات الحالية واعتماد التقنيات المتقدمة، وهذا لا يفيد المؤسسة فحسب، بل يعزز أيضا القدرة التنافسية للاقتصاد ككل على نطاق عالمي (Porter, 1990).
- تساهم المؤسسات في الاقتصاد من خلال دفع الضرائب، وهي ضرورية لتمويل السلع والخدمات العامة مثل البنية التحتية والتعليم والرعاية الصحية. (Piketty, 2014).

8- علاقة المؤسسة بباقي الوكلاء الاقتصاديين

- تعمل المؤسسات في بيئتها وتتفاعل مع مختلف الوكلاء الاقتصاديين الآخرين، ويمكن توضيح العلاقة التي تربط المؤسسة بباقي الوكلاء الاقتصاديين من خلال الآتي:
- الأسر؛ تعتمد المؤسسات على الأسر لتوفير اليد العاملة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، وفي المقابل تدفع المؤسسات الأجور التي تستخدمها الأسر لشراء السلع والخدمات، وهو ما يخلق تدفقا دائريا للدخل والنفقات وهو أمر أساسي للنشاط الاقتصادي، وبالتالي فإن العلاقة بين المؤسسات والأسر هي حجر الزاوية في

الاقتصاد، لأنها تحافظ على الطلب، وتوفر سبل العيش، وتدفع أنماط الاستهلاك.
(Samuelson & Nordhaus, 2009).

- **الحكومات؛** تلعب الحكومات دورا حاسما في تشكيل البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، فهي تضع الأطر القانونية والتنظيمية، تفرض الضرائب وتوفر الخدمات العامة مثل البنية التحتية والتعليم والأمن، وكلها ضرورية لحسن سير المؤسسات. في المقابل تساهم المؤسسات في الاقتصاد من خلال الإيرادات الضريبية والامتثال للوائح والمشاركة في الشركات بين القطاعين العام والخاص (Mankiw, 2011).
- **المؤسسات المالية؛** تعد المؤسسات المالية بما في ذلك البنوك، شركات الاستثمار وشركات التأمين، شركاء مهمين للمؤسسات، فهم يوفر رأس المال الذي تحتاجه المؤسسات لبدء أعمالها وتشغيلها وتوسيعها.

9- خصائص المؤسسات المعاصرة

تعمل المؤسسات المعاصرة في بيئة ديناميكية ومعقدة تتميز بالتغير التكنولوجي السريع والعلومة وتغير تفضيلات المستهلك، فيما يلي يمكن ذكر بعض الخصائص الرئيسية للمؤسسات المعاصرة:

9-1- التكامل التكنولوجي

يعتبر التكامل التكنولوجي من أكثر الخصائص المميزة للمؤسسات المعاصرة، عن طريق الدمج العميق للتكنولوجيا في عملياتها، فقد أدى التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والذكاء الاصطناعي (AI) وتحليلات البيانات الضخمة إلى تغيير كيفية عمل المؤسسات، من أتمتة العمليات إلى تعزيز عملية صنع القرار، حيث تمكن التقنيات الرقمية الشركات من العمل بكفاءة أكبر والابتكار بسرعة والوصول إلى الأسواق العالمية بسهولة أكبر (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

فعلى سبيل المثال، تستفيد العديد من الشركات المعاصرة من منصات التجارة الإلكترونية لبيع المنتجات مباشرة للمستهلكين في جميع أنحاء العالم، متجاوزة قنوات البيع بالتجزئة التقليدية، بالإضافة إلى ذلك تسمح الحوسبة السحابية للشركات بتوسيع نطاق عملياتها بسرعة والوصول إلى موارد الحوسبة القوية دون استثمار كبير مقدما.

أدى هذا التكامل التكنولوجي أيضا إلى ظهور نماذج أعمال جديدة مثل اقتصاد الوظائف المؤقتة والشركات القائمة على المنصات التي تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية الرقمية (Rifkin, 2014).

9-2- العولمة

إن المؤسسات المعاصرة تعتمد بشكل كبير على عملية العولمة، فهي تمكن المؤسسات من الوصول إلى أسواق جديدة، والحصول على مواد من أجزاء مختلفة من العالم، والاستفادة من المواهب العالمية، كما أنها تزيد من قدرتها على المنافسة، حيث يجب على المؤسسات في الوقت الحالي التنافس ليس فقط مع المنافسين المحليين ولكن أيضا مع المنافسين الدوليين (Kobrin, 2017).

9-3- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

من السمات المهمة للمؤسسات المعاصرة التركيز المتزايد على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) استجابة لزيادة الوعي بالقضايا البيئية وعدم المساواة الاجتماعية والممارسات التجارية الأخلاقية، حيث تقوم العديد من المؤسسات بدمج الاستدامة في استراتيجياتها الأساسية، وهذا لا ينطوي فقط على الحد من بصمتهم البيئية ولكن أيضا الانخراط في الأنشطة التي تساهم بشكل إيجابي في المجتمع.

تتبنى المؤسسات ممارسات مستدامة بطرق مختلفة، مثل الحد من انبعاثات الكربون، تقليل النفايات، استخدام الطاقة المتجددة وضمان ممارسات عمل عادلة عبر سلاسل التوريد الخاصة بها، ويمكن أن تشمل مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيضا المشاركة المجتمعية والعمل الخيري والجهود المبذولة لتحسين رفاهية الموظفين والعملاء (Elkington, 1997).

9-4- الابتكار والمرونة

يقال في بيئة الأعمال "من لم يتقدم يتقدم"، حيث تعد القدرة على الابتكار والبقاء رشيقيًا سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة الناجحة، فلم يعد الابتكار يقتصر على تطوير المنتجات ؛ بل يشمل تحسينات العمليات، ابتكار نموذج الأعمال وتعزيز تجربة العملاء، فالمؤسسات التي تبتكر باستمرار تكون مهياً بشكل أفضل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وشدة المنافسة (Teece, 2007).

من ناحية أخرى، تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية، سواء كانت تحولات في تفضيلات المستهلكين أو التقدم التكنولوجي أو التقلبات الاقتصادية.

تتميز الشركات الرشيقة بهياكل تنظيمية مرنة، وصنع القرار اللامركزي، وثقافة تشجع على التجريب والتكرار السريع (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016).

9-5- التركيز على العملاء

تضع الشركات المعاصرة العميل بشكل متزايد في صميم استراتيجيات أعمالها، ويتضمن التركيز على العملاء فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم، القيام بتجارب شخصية وبناء علاقات طويلة الأجل معهم. (Kotler & Keller, 2016).

9-5- اتخاذ القرار القائم على البيانات

في هذا العصر الرقمي، أصبحت البيانات أحد الأصول المهمة للمؤسسات المعاصرة، حيث تعد القدرة على جمع البيانات وتحليلها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات سمة مميزة للمؤسسات الحديثة، حيث تسمح عملية صنع القرار القائمة على البيانات للمؤسسات باكتساب رؤى حول سلوك العملاء واتجاهات السوق والكفاءة التشغيلية والمزيد، مما يمكنها من اتخاذ خيارات أكثر استنارة واستراتيجية (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

9-6- حوكمة الشركات وأخلاقياتها

أصبحت حوكمة الشركات وأخلاقياتها ذات أهمية متزايدة للمؤسسات المعاصرة، لا سيما في ضوء فضائح الشركات المختلفة والطلب المتزايد على الشفافية والمساءلة، وتتضمن حوكمة الشركات الجيدة إنشاء إطار من القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والتحكم فيها بما يضمن حماية مصالح المساهمين والموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين (Shleifer & Vishny, 1997).

المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

تعتبر المؤسسات هي العمود الفقري للتنمية الاقتصادية والتحول الاجتماعي على مر التاريخ، فقد تطورت المؤسسات من ورش العمل الحرفية الصغيرة إلى الشركات متعددة الجنسيات، وقد ساعدها في ذلك الاعتماد على الابتكار والتطور المستمر، تعتبر المؤسسات اللبنة الأساسية في خلق فرص العمل، وتوفير المنتجات المختلفة من سلع وخدمات وتوزيعها على مختلف الأسواق لتلبية حاجات ورغبات أفراد المجتمع.

1- مساهمة جوزيف شومبيتر في نشأة وتطور المؤسسة

جوزيف شومبيتر هو خبير اقتصادي نمساوي من مواليد سنة 1883، أثر عمله بشكل كبير على النظرية الاقتصادية، لا سيما فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية ودورها في تطور المؤسسة، شغل منصب أستاذا للاقتصاد، كما شغل العديد من المناصب الأكاديمية طوال حياته المهنية في جامعة هارفارد (Swedberg, 1991).

من أهم أعمال جوزيف شومبيتر الرئيسية التي كان لها أثر كبير على تطور المؤسسة، يمكن أن ذكر كتاب بعنوان: "نظرية التنمية الاقتصادية" سنة 1911، وكتاب آخر بعنوان "الرأسمالية والاشتراكية والديمقراطية" سنة 1942، في هذه الأعمال قدم شومبيتر المفاهيم الأساسية التي أصبحت أساسية في فهم الديناميكيات المؤسسية، حيث سلط تركيزه على دور رائد الأعمال (المقاول) كعامل للتغيير وعملية التدمير الإبداعي الخلاق، كما تحدث عن أهمية الابتكار في دفع التقدم الاقتصادي والتطور المؤسسي (Schumpeter, 1942).

بدأت فكرة المؤسسة (أو المنظمة) كمفهوم اقتصادي من خلال عمل الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر في أوائل القرن العشرين، فشومبيتر كان من أوائل الاقتصاديين الذين ربطوا مفهوم الابتكار بدور المؤسسة في الاقتصاد، حيث كان يرى أن المؤسسات هي المحرك الرئيسي للتغيير الاقتصادي من خلال الابتكار والمنافسة، كما اعتبر شومبيتر أن الابتكار سواء كان في المنتجات أو العمليات أو تنظيم العمل، هو القوة الدافعة للتطور الاقتصادي، كما يرى أن هذا الابتكار يتم غالبا من خلال رجال الأعمال الذين يستغلون الفرص الجديدة لخلق منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى "التدمير الخلاق"، حيث يتم استبدال المنتجات والتقنيات القديمة بالجديدة. كما استكشف شومبيتر العلاقة بين الدورات الاقتصادية وتنمية المشاريع المؤسسية، وحدد دورات الابتكار التي تؤدي إلى فترات من التوسع الاقتصادي والانكماش؛ فأثناء التوسع الاقتصادي تظهر مؤسسات جديدة يغذيها الابتكار والاستثمار، بينما أثناء الانكماش الاقتصادي تضطر المؤسسات الأقل قدرة على المنافسة إلى التكيف أو الخروج من السوق، وتساهم هذه العملية الدورية في التطور الديناميكي للمؤسسات والاقتصاد (Fagerberg, 2003).

2- المؤسسة خلال الفترة التي سبقت الثورة الصناعية (قبل القرن الثامن عشر)

قبل ظهور الثورة الصناعية كانت المؤسسات عبارة عن مشاريع صغيرة الحجم مملوكة للعائلات في الغالب، تعمل في شكل ورش في مجال الزراعة أو الصناعات الحرفية، ولقد تم تنظيم هذه المشاريع الصغيرة في شكل نقابات التي تنظم التجارة وتحافظ على معايير الجودة وتحمي مصالح الحرفيين، تجدر الإشارة إلى أن هذه النقابات لعبت دورا مهما في تطور شكل المؤسسات من خلال توفير التدريب ووضع معايير الإنتاج والتحكم في الوصول إلى الأسواق (Epstein, 1991).

كانت التجارة والتبادل التجاري أمرين حاسمين لتنمية المؤسسة في زمن ما قبل الثورة الصناعية، فقد عمل التجار كوسطاء مما سهل تبادل السلع بين المنتجين والمستهلكين، كما كانت هذه المؤسسات المملوكة للعائلات في الغالب تعتمد على الشبكات والعلاقات الشخصية لممارسة الأعمال التجارية، ولقد ساهم التوسع في استهداف أسواق التجارة مع المناطق المجاورة في نمو المؤسسات التجارية ووضع الأساس لهياكل تجارية أكثر تعقيدا في تلك الفترة (North & Thomas, 1973).
تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي كانت تعمل في الزراعة هي الوحدات الاقتصادية المهيمنة في مجتمعات ما قبل الثورة الصناعية، ولقد كانت هذه المؤسسات تابعة للمزارع العائلية أو العقارات الإقطاعية، والتي كانت تركز على الإنتاج لتلبية احتياجات الأسواق المحلية.
كان تطور المؤسسات الزراعية في تلك الفترة مقيدا بمحدودية التكنولوجيا والاعتماد على العمل اليدوي، مما أثر على إنتاجيتها ونطاقها (Mokyr, 1990).

3- المؤسسة خلال مرحلة الثورة الصناعية (القرن الثامن عشر - القرن التاسع عشر)

شكلت الثورة الصناعية نقطة تحول مهمة في تطور مفهوم المؤسسة، فقد غيرت التطورات التكنولوجية والتغيرات في التنظيم الاقتصادي طبيعة المؤسسات وحجمها:
فقد أدى إدخال عمليات الإنتاج الآلية التي تعتمد على المحرك البخاري ونول الطاقة إلى ظهور المصانع التي حلت محل الورشات الحرفية ومكنت من توفير الإنتاج الضخم للسلع، وهو ما ساعد على إنشاء مصانع مركزية الإنتاج، زيادة الكفاءة وخفض التكاليف، الأمر الذي ساعد بتوسيع المؤسسات ونطاق عملها (Mokyr, 1990).

أحدث نظام المصنع تغييرات كبيرة في ممارسات العمل والإدارة، حيث بدأت المؤسسات في توظيف أعداد كبيرة من العمال مما أدى إلى تطوير تقنيات جديدة لإدارة العمل والهياكل التنظيمية، ومع ظهور النظريات الخاصة بتطور علم الإدارة ساعد ذلك كثيرا على فهم أسسها وأساليبها الصحيحة، حيث أصبح تقسيم العمل والتخصص أمرا سائدا عزز من الإنتاجية والكفاءة (Hobsbawm, 1962).

كما سهلت الثورة الصناعية توسيع الأسواق والتجارة، فقد مكن التقدم في إنشاء البنى التحتية الخاصة بالنقل كالسكك الحديدية وتوفير البواخر المؤسسات من الوصول إلى الأسواق البعيدة ومصادر المواد الخام، وبقد ساهم هذا التوسع في نمو المؤسسات متعددة الجنسيات وتكامل الأسواق العالمية (Chandler, 1990).

4- المؤسسة في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين)
شهدت فترة ما بعد الثورة الصناعية توسع نمو المؤسسات، خاصة في ظل التقدم

التكنولوجي والتغيرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية:

فقد ظهرت خلال هذه الفترة المؤسسة الحديثة كشكل مهيم من أشكال المؤسسات، كما سمح تجميع رأس المال من مستثمرين مختلفين من إجراء عمليات واسعة النطاق، إضافة إلى ظهور أسواق الأسهم التي سهلت هذه العملية والتي أتاحت للمؤسسات الوصول إلى رأس المال المرغوب للتوسع والابتكار (Chandler, 1990).

كما اتبعت الشركات خلال هذه الفترة وبشكل متزايد استراتيجيات التكامل الرأسي والأفقي لاكتساب مزايا تنافسية؛ حيث يضمن التكامل الرأسي التحكم في سلسلة التوريد من الإنتاج إلى التوزيع، بينما يضمن التكامل الأفقي الاندماج مع المنافسين أو الاستحواذ عليهم لزيادة حصتهم في السوق، لقد سمحت هذه الاستراتيجيات للشركات بتحقيق وفورات الحجم والنطاق (Chandler, 1977).

استمرت التطورات التكنولوجية في دفع تطور المؤسسات، فقد أدت الابتكارات في مجال الاتصالات مثل التلغراف والهاتف إلى تحسين التنسيق والإدارة داخل المؤسسات، كما أدى تطوير تقنيات الإنتاج الجديدة مثل خط التجميع إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف مما مكن الشركات من إنتاج السلع على نطاق أوسع (Hounshell, 1985).

أدى نمو الشركات الكبيرة إلى ظهور الرأسمالية الإدارية التي تتميز بالفصل بين الملكية والسيطرة، فقد تولى المديرون المحترفون مسؤولية إدارة المؤسسات، بينما ركز المالكون والمساهمون على الاستثمار والأرباح، تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول قد تطلب هياكل تنظيمية وممارسات إدارية جديدة لتنسيق العمليات المعقدة والحفاظ على القدرة التنافسية (Chandler, 1977).

5- المؤسسة خلال النصف الأول من القرن العشرين

شهد النصف الأول من القرن العشرين تكيف المؤسسات مع التغيرات الاقتصادية والسياسية الكبيرة، بما في ذلك الكساد الكبير والحربين العالميتين:

كان للكساد الكبير في ثلاثينيات القرن العشرين تأثير عميق على المؤسسات، مما أدى إلى انتشار حالات الإفلاس والبطالة على نطاق واسع، كما اضطرت المؤسسات إلى التكيف من خلال خفض التكاليف، وإعادة هيكلة العمليات والسعي للحصول على الدعم الحكومي (Galbraith, 1954).

واستجابة للتحديات الاقتصادية، زادت الحكومات من التنظيم والتدخل في الاقتصاد، فقد انتهجت سياسات مثل "القانون الجديد" في الولايات المتحدة الذي تهدف إلى استقرار الأسواق، حماية العمال وتعزيز الانتعاش الاقتصادي، حيث كان لزاما على المؤسسات التأقلم مع هذه القوانين والتعايش معها، الأمر أثر على استراتيجياتها وعملياتها (Bernstein, 2001).

حفزت الحرب العالمية الثانية التقدم التكنولوجي الذي أثر على تطور المؤسسات، فقد أدت الابتكارات في التصنيع واللوجستيات وتكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية، كما أرست هذه التطورات الأساس للازدهار الاقتصادي بعد الحرب ونمو المؤسسات في صناعات جديدة مثل الطيران والإلكترونيات (Mowery & Rosenberg, 1989).

شهد النصف الأول من القرن العشرين أيضا نمو الشركات متعددة الجنسيات، حيث سعت هذه الشركات إلى توسيع نطاقها والوصول إلى أسواق جديدة، كما سهل عليها ذلك التقدم في النقل والاتصالات الدولية التي سمحت لها بإنشاء شركات تابعة وشراكات في بلدان مختلفة (Wilkins, 1970).

6- المؤسسة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (النصف الثاني من القرن العشرين)

تميزت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بالنمو الاقتصادي السريع والابتكار التكنولوجي والعلو، مما أثر بشكل كبير على نمو المؤسسات:

فقد أدى الازدهار الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية إلى زيادة ثقافة المستهلك التي تتميز بزيادة الطلب على السلع والخدمات، ولقد استجابت المؤسسات لذلك من خلال توسيع الإنتاج وتنويع خطوط الإنتاج والاستثمار في التسويق والإعلان لجذب المستهلكين. (Cohen, 2003).

كما استمر الابتكار التكنولوجي في دفع تطور المؤسسات، لا سيما في مجالات الإلكترونيات والحوسبة والاتصالات السلكية واللاسلكية، كما أدى إدخال الأتمتة وتكنولوجيا المعلومات إلى تحويل عمليات الإنتاج وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف، فقد اكتسبت المؤسسات التي اعتمدت هذه التقنيات مزايا تنافسية كبيرة، مما أدى إلى تحقيق مزيد من النمو والتوسع (Chandler, 1990).

اتسمت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بالعلو المتزايدة، حيث وسعت المؤسسات عملياتها خارج الحدود الوطنية، فقد سهل تحرير التجارة والاستثمار والتمويل نمو الشركات متعددة الجنسيات التي لعبت دورا رئيسيا في دمج الأسواق العالمية (Levitt, 1983).

ومع تطور الاقتصاديات أصبحت المؤسسات القائمة على الخدمات والمعرفة ذات أهمية متزايدة، فقد كان التحول من التصنيع إلى الخدمات مدفوعا بالتغيرات في تفضيلات المستهلك والتقدم التكنولوجي والأهمية المتزايدة للمعلومات والمعرفة في الأنشطة الاقتصادية، لذلك برزت في هذه

الفترة مؤسسات في قطاعات مختلفة مثل: التمويل، الرعاية الصحية وتكنولوجيا المعلومات كمحركات رئيسية للنمو الاقتصادي (Bell, 1973).

7- المؤسسة في مرحلة الاقتصاد الرقمي (أواخر القرن العشرين - حتى الآن)

أدى ظهور الاقتصاد الرقمي إلى تغيير جذري في تطوير المؤسسات، فقد أحدثت التطورات في التكنولوجيا الرقمية والإنترنت وتحليلات البيانات ثورة في كيفية عمل المؤسسات وابتكارها ومنافستها:

شهد أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين ظهور الشركات الرقمية، التي تتميز باعتمادها على التقنيات الرقمية للعمليات والاتصالات والابتكار، فعلى سبيل المثال برزت شركات مثل: أمازون وجوجل وفيسبوك كقادة في هذا العصر الجديد، مستفيدة من الإنترنت للوصول إلى الأسواق العالمية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، فقد أعادت هذه الشركات تعريف نماذج الأعمال التقليدية مع التركيز على المرونة وقابلية التوسع بالتركيز على العملاء (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

أصبحت التجارة الإلكترونية قوة مهيمنة في الاقتصاد الرقمي، مما مكن المؤسسات من الوصول إلى العملاء مباشرة من خلال المنصات عبر الإنترنت، فقد أدى نمو الأسواق عبر الإنترنت مثل eBay و Alibaba إلى تسهيل التجارة العالمية وتوفير الفرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم للوصول إلى الأسواق الدولية. لقد أدت سهولة التسوق عبر الإنترنت وإمكانية الوصول إلى مختلف الأسواق بسرعة فائقة إلى تغيير سلوك المستهلك وتوقعاته، مما دفع المؤسسات إلى الاستثمار في القدرات الرقمية واستراتيجيات القنوات المتعددة (Chaffey, 2015).

أصبحت البيانات الضخمة والتحليلات أدوات مهمة لتطوير المؤسسات في الاقتصاد الرقمي، حيث تستخدم المؤسسات الرؤى المستندة إلى البيانات لتحسين العمليات وتعزيز تجارب العملاء ودفع الابتكار، فلقد أعطت القدرة على جمع وتحليل وتفسير كميات هائلة من البيانات للشركات ميزة تنافسية سمحت لها باتخاذ قرارات مستنيرة وتوقع اتجاهات السوق (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

غيرت وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي كيفية تفاعل المؤسسات مع العملاء والترويج لعلاماتها التجارية، فتوفر منصات مثل: Facebook و Twitter و Instagram للشركات قنوات مباشرة للتواصل مع المستهلكين وجمع الملاحظات وبناء الولاء للعلامة التجارية، كما مكنت تقنيات التسويق الرقمي، مثل تحسين محركات البحث والإعلانات المستهدفة المؤسسات من الوصول إلى جماهير محددة وقياس فعالية حملاتها (Kaplan & Haenlein, 2010).

كما أدى الاقتصاد الرقمي إلى ظهور اقتصاد الوظائف المؤقتة، الذي يتميز بانتشار العمل الحر وقصير الأجل الذي تيسره المنصات الرقمية، حيث استفادت شركات مثل أوبر و Airbnb و Upwork من التكنولوجيا لربط العمال بالفرص، مما يوفر المرونة وقابلية التوسع. إن هذا التحول كان له أثرا كبيرا على أسواق العمل وممارسات التوظيف وطبيعة العمل، حيث تتكيف الشركات مع ديناميكيات القوى العاملة الجديدة والتحديات التنظيمية (Sundararajan, 2016).

يقدم الاقتصاد الرقمي تحديات وفرصا للمؤسسات، ففي حين أن التقنيات الرقمية توفر إمكانات غير مسبوقة للابتكار والنمو، إلا أنها تشكل أيضا مخاطر تتعلق بالأمن السيبراني والخصوصية والاضطراب الرقمي، حيث يجب على المؤسسات التغلب على هذه التحديات من خلال الاستثمار في القدرات الرقمية، وتعزيز ثقافة الابتكار، والتكيف مع البيئات التنظيمية المتطورة (Tapscott, 2014).

**المحور الثالث: المحيط الداخلي
للمؤسسة**

يعتبر التفاعل بين المؤسسة ومحيطها أمراً مهماً لنجاحها، فهو يؤثر على القرارات الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية والأداء العام لها، ويشمل محيط المؤسسة مجموعة واسعة من العوامل الخارجية والداخلية التي يمكن أن تؤثر على نشاطها وعملياتها مما يتطلب فهماً شاملاً لهذه الديناميكيات، فمن خلال تحليل البيئة الداخلية مثلاً، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط قوتها والاستفادة منها مع معالجة التحديات المحتملة التي قد تعوق تقدمها.

1- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط

إن علاقة المؤسسة بمحيطها هي علاقة تفاعلية وديناميكية بطبيعتها، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن العالم أو في فراغ، فهي جزء من نظام يتضمن عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية، كما أن التفاعل بين المؤسسة ومحيطها ينطوي على تأثير ثنائي الاتجاه حيث تؤثر المؤسسة على محيطها وتتأثر به في نفس الوقت (ماهر، 2022). وبهذا الصدد يمكن أن نتحدث عن إحدى النظريات المهمة في علم الإدارة، ألا وهي النظرية الموقفية، فوفقاً لهذه النظرية يجب على المؤسسة التكيف مع محيطها الخارجي من خلال مواءمة عملياتها وهياكلها الداخلية لتلبية الطلبات الخارجية بفعالية (Lawrence & Lorsch, 1967)، كما تؤكد هذه النظرية على أهمية المرونة والقدرة على التكيف في الحفاظ على الفعالية التنظيمية، فالمؤسسات التي يمكنها الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية هي في وضع أفضل للاستفادة من الفرص والتخفيف من حدة التهديدات.

يجب على المؤسسة أن تكون دائماً يقظة وعلى اطلاع دائم لما يجري حولها لكي تستفيد من الفرص التي قد توفرها لها بيئتها الخارجية وتتجنب التهديدات التي تشكلها؛ فعلى سبيل المثال توفر التطورات التكنولوجية سبلاً جديدة للنمو والابتكار، في حين أن الانكماش الاقتصادي يشكل تحديات كبيرة بالنسبة لها، وغالباً ما يتحدد نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى قدرتها على الاستجابة لبيئتها الخارجية (بني حمدان، وصبحي، 2007).

2- تعريف محيط المؤسسة

يمكن تعريف محيط المؤسسة على نطاق واسع على أنه جميع العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على عملياتها ونتائجها، ويشمل ذلك البيئة الخارجية والتي تتكون من عناصر خارج المؤسسة لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها (خليفة، 2004)، ويمكن أن تؤثر على أدائها كاتجاه السوق والتغيرات التنظيمية والمنافسة، وفي الوقت نفسه تشير البيئة الداخلية إلى العوامل داخل المؤسسة التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

وفقا لـ (Daft (2012) تنقسم البيئة الخارجية إلى البيئة العامة والبيئة الخاصة؛ تشمل البيئة العامة عدة عوامل مثل: العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، في حين تشمل البيئة الخاصة عناصر خاصة مثل: العملاء، المنافسين، الموردين والوكالات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة. من ناحية أخرى، تشمل البيئة الداخلية موارد المنظمة وقدراتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي، هذه العوامل الداخلية حاسمة في تحديد مدى فعالية استجابة المؤسسة للضغوط والفرص الخارجية من خلال تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف التي تؤثر على قراراتها الاستراتيجية وأدائها العام (السيد، 2000).

3- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة

يشمل المحيط الداخلي للمؤسسة كافة الموارد والقدرات والثقافة الموجودة داخل حدودها، تقوم المؤسسة بتحليل عناصر المحيط الداخلي من أجل تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبذلك يمكنها اتخاذ قرارات استراتيجية بالاستفادة والتركيز على نقاط قوتها وتجنب نقاط ضعفها. يتكون المحيط الداخلي للمؤسسة من العاصر الآتية (عبود، 1994):

3-1- الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي كيفية تقسيم المهام وتنسيقها والإشراف عليها داخل المؤسسة، كما يحدد التسلسل الهرمي للسلطة وتدفق الاتصالات وتوزيع المسؤوليات، ووفقا لـ Robbins and Judge (2017) يتوافق الهيكل التنظيمي الفعال مع استراتيجية المؤسسة ويسهل عمليات صنع القرار الفعالة بها (الغالبى، 2009).

يمكن أن تختلف الهياكل التنظيمية بشكل كبير من الهياكل الهرمية إلى المسطحة، والمركزية إلى اللامركزية، والوظيفية إلى المصفوفة، فكل نوع من الهياكل نقاط قوة وضعف، مما يؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي مصمم بشكل جيد كلما ضمن للمؤسسة العمل بسلاسة والاستجابة بسرعة للتحديات الخارجية والداخلية (حسن، 1998).

3-2- الموارد

الموارد هي الأصول التي تمتلكها المؤسسة، والتي يمكنها الاستفادة منها في تحقيق أهدافها، وتنقسم هذه الموارد إلى موارد بشرية ومادية ومالية.

3-2-1- الموارد البشرية

الموارد البشرية هي عنصر مهم في البيئة الداخلية للمؤسسة لأنها تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغييرات وتقديم قيمة للعملاء، وتشمل الموارد البشرية كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة بما في ذلك مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، وكما أشار Boxall and Purcell (2016) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، هي ضرورية جدا للحفاظ على قوة عاملة متحمسة ومنتجة (بن حبيب، 2002).

تتضمن إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف الرئيسية بما في ذلك تخطيط القوى العاملة، اكتساب المواهب، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إشراك الموظفين والمحافظة على العمال المهمين، وتلعب كل وظيفة من هذه الوظائف دورا مهما في ضمان قدرة المؤسسة على جذب المواهب اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطويرها والاحتفاظ بها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- تخطيط القوى العاملة؛ يتضمن التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لتلبية تلك الاحتياجات، ويشمل ذلك تحليل قدرات القوى العاملة الحالية وتحديد الفجوات في المهارات، والتخطيط لحالات التقاعد أو الدوران المحتملة. يضمن التخطيط الفعال للقوى العاملة أن المؤسسة لديها العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات المناسبة في الوقت المناسب (شريف، 2001).
- اكتساب المواهب؛ هي عملية جذب واختيار الأفراد ذوي المهارات والخبرات اللازمة لملء الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، ويتضمن ذلك تطوير التوصيفات الوظيفية وتحديد مصادر المرشحين، وإجراء المقابلات، واتخاذ قرارات التوظيف. يمكن للمنظمات التي تتفوق في اكتساب المواهب بناء قوة عاملة قوية وقادرة تدعم أهدافها الاستراتيجية (غول، 2011).
- التدريب والتطوير؛ من خلال التركيز على تعزيز مهارات الموظفين لتحسين أدائهم وإعدادهم للأدوار المستقبلية، ويشمل ذلك التدريب أثناء العمل وورش العمل والندوات والبرامج التعليمية، يمكن أن يؤدي التركيز القوي على التدريب والتطوير إلى زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، لأنه يدل على التزام المؤسسة بنموهم وتقديمهم (الحسيني، 2000).

- إدارة الأداء؛ هي عملية تقييم وتحسين أداء الموظفين من خلال تحديد الأهداف وتقديم الملاحظات والاستجابة لتقييمات الأداء، تعمل أنظمة إدارة الأداء الفعالة على موازنة الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية، مما يضمن مساهمة الموظفين في نجاح المؤسسة.
- إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم؛ ينطوي على خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على البقاء للعمل في المؤسسة، وهذا يشمل تعزيز التواصل المفتوح، الاعتراف بالإنجازات وتوفير الفرص للتقدم الوظيفي، حيث تؤدي المستويات العالية من مشاركة الموظفين إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الدوران وتحسين الأداء التنظيمي (محروس، 1997).

3-2-2- الموارد المادية

- تشمل الموارد المادية الأصول المادية والبنية التحتية التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها، يمكن أن يشمل ذلك المعدات والمرافق والمواد الخام والتكنولوجيا، ويمكن أن يؤثر توافر الموارد المادية وجودتها بشكل كبير على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها، بحيث يجب على المؤسسات التأكد من أن لديها الموارد المادية اللازمة لدعم عملياتها وتلبية طلبات العملاء بشكل فعال (العاني وآخرون، 2010).
- تتضمن إدارة الموارد المادية العديد من الأنشطة الرئيسية مثل: المشتريات وإدارة المخزون وإدارة المرافق، كما هو موضح في الآتي:
- المشتريات؛ هي عملية الحصول على السلع والخدمات من الموردين الخارجيين لدعم عمليات المنظمة، تتضمن ممارسات الشراء الفعالة حصول المؤسسة على مواد عالية الجودة بأسعار تنافسية، مما يساهم في كفاءة التكلفة والفعالية التشغيلية (العارف، 2003).
 - إدارة المخزون؛ ينطوي على الإشراف على تخزين وتوزيع المواد داخل المؤسسة، ويشمل ذلك الحفاظ على مستويات المخزون المثلى لتلبية متطلبات الإنتاج مع تقليل تكاليف الاحتفاظ، حيث تضمن الإدارة الفعالة للمخزون أن المنظمة يمكنها الاستجابة بسرعة لطلبات العملاء وتجنب تأخيرات الإنتاج الناجمة عن نفاد المخزون.
 - إدارة المرافق؛ تشمل صيانة وإدارة البنية التحتية المادية للمؤسسة، بما في ذلك المباني والمعدات والمرافق، ويشمل ذلك التأكد من أن المرافق آمنة وفعالة ومتوافقة مع المعايير التنظيمية، حيث تدعم الإدارة الفعالة للمرافق عمليات المنظمة وتساهم في رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم.

3-2-3- الموارد المالية

الموارد المالية هي الأموال المتاحة للمؤسسة للقيام بنشاطها واستثماراتها، ويشمل ذلك رأس المال (مادي ونقدي)، قروض، وتعد الموارد المالية ضرورية لنمو المؤسسة واستدامتها لأنها تمكنها من القيام بالاستثمارات في المشاريع والتقنيات الجديدة والتوسع في السوق. فوفقاً لـ Brigham and Ehrhardt (2014) تعد ممارسات الإدارة المالية السليمة مثل: وضع الميزانية والتنبؤ والتحليل المالي، أمراً حيوياً لضمان استخدام المؤسسة لمواردها المالية بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

3-3- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات والمعايير والممارسات المشتركة التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة، تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على كيفية تعامل وتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، في اتخاذ القرارات والتعامل مع عملهم، يمكن للثقافة التنظيمية القوية أن تعزز الوحدة والتحفيز والالتزام بين الموظفين، في حين أن الثقافة الضعيفة قد تؤدي إلى الارتباك وفك الارتباط وعدم الكفاءة (عدون، 1998).

3-3-1- الثقافة التنظيمية القوية

تتميز الثقافة التنظيمية القوية بمجموعة واضحة من القيم والمعايير التي يفهمها الموظفون ويتبنونها على نطاق واسع، يمكن لمثل هذه الثقافة أن تعزز ولاء الموظفين وأن تقلل من معدل الدوران وتزيد من إنتاجية المؤسسة، فوفقاً (Schein 2010) تعمل الثقافة القوية على موازنة الموظفين مع رسالة المؤسسة ورؤيتها وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية، وغالباً ما يتم الاستشهاد بشركات مثل Google و Apple كأتمثلة عن المؤسسات ذات الثقافات القوية التي تشجع الابتكار والتميز.

3-3-1- الثقافة التنظيمية الضعيفة

على العكس من الثقافة التنظيمية القوية تفتقر الثقافة التنظيمية الضعيفة إلى التماسك والاتساق، مما يؤدي إلى سوء الفهم والصراعات بين الموظفين، فعندما يكون لدى المؤسسة ثقافة ضعيفة قد يفتقر الموظفون إلى التوجيه والتحفيز مما يؤثر سلباً على أدائهم ومعنوياتهم (محمد مرسي، 2006).

3-4- التكنولوجيا

تلعب التكنولوجيا دوراً محورياً في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشمل الأدوات والأنظمة والعمليات التي تسهل الاتصال والإنتاج وصنع القرار داخل المؤسسة، يمكن للتقدم التكنولوجي أن يعزز من الابتكار لدى المؤسسة ويحسن كفاءتها وبالتالي يعزز من رضا عملائها.

يمكن للمؤسسات التي تستفيد بشكل فعال من التكنولوجيا في أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال تبسيط عملياتها وتقديم منتجات وخدمات متفوقة، ولكن يجب عليها أن تضع في اعتبارها التحديات المرتبطة بالتكنولوجيا مثل مخاطر الأمن السيبراني والحاجة إلى التحديثات والتدريب المستمر (عبد السلام وآخرون، 2001).

3-5- إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي العمليات والممارسات التي تستخدمها المؤسسة لالتقاط المعرفة وتخزينها ومشاركتها واستخدامها، وهي تنطوي على تهيئة بيئة يسهل فيها الوصول إلى المعلومات ويمكن استخدامها بفعالية لدعم صنع القرار والابتكار، كما تمكن الإدارة الفعالة للمعرفة المؤسسات من الاستفادة من خبراتها الجماعية وتعزيز التعلم وتحسين الأداء (البرنوطي، 2001).

المحور الرابع: المحيط الخارجي
للمؤسسة

في عالم الأعمال الحالي، أصبح المحيط الخارجي للمؤسسة يلعب دورا محوريا في تشكيل القرارات الاستراتيجية والنجاح التشغيلي للمؤسسات، فقد أضحت ضرورية على المؤسسات فهم تعقيدات البيئة الخارجية وترابطها لتوقع التغييرات التي قد تحدث، واغتنام الفرص وكذا التخفيف من المخاطر التي قد تواجهها.

1- تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة

يشمل المحيط الخارجي للمؤسسة جميع العوامل والقوى والظروف التي تقع خارج حدودها والتي يمكن أن تؤثر على أدائها وعملياتها وخياراتها الاستراتيجية (Thornhill, 2006)، ويشمل مجموعة واسعة من العناصر كديناميكيات السوق المباشرة وتفاعلات أصحاب المصلحة إلى الاتجاهات المجتمعية والاقتصادية والتكنولوجية الأوسع.

2- مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة

يمكن تصنيف المحيط الخارجي للمؤسسة إلى عنصرين رئيسيين: المحيط الخارجي المباشر (المعروف أيضا باسم البيئة الخاصة) والبيئة الخارجية غير المباشرة (أو البيئة العامة).

2-1- المحيط الخارجي المباشر (البيئة الخاصة)

يتكون المحيط الخارجي المباشر من أصحاب المصلحة الرئيسيين والكيانات التي لها تأثير مباشر وفوري على العمليات اليومية للمؤسسة والقرارات الاستراتيجية (Johnson et al., 2017)، ويمكن توضيح ذلك أكثر في الآتي:

2-1-1- المنافسون

المنافسون هم المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة لنفس السوق المستهدف، وتتنافس على حصة السوق وولاء العملاء (Porter, 2008).

2-1-2- الموردون

الموردون هم الذين يوفرون المواد الخام أو المكونات أو الخدمات اللازمة للمؤسسة لإنتاج سلعتها أو تقديم خدماتها (Monczka et al., 2015).

2-1-3- العملاء

العملاء هم الأفراد أو المنظمات التي تشتري المنتجات أو الخدمات التي توفرها المؤسسة، والذين يمثلون المصدر الرئيسي للإيرادات (Kotler & Keller, 2016).

2-1-4- المؤسّسات الماليّة

توفّر المؤسّسات الماليّة مثل البنوك وشركات الاستثمار وأصحاب رأس المال الاستثماري، رأس المال والخدمات الماليّة الضروريّة لنمو المؤسسة وبقائها (Ross et al., 2019).

2-1-4- المنتجات البديلة

تقدّم المنتجات البديلة للعملاء فوائد للعملاء مماثلة للمنتجات الحاليّة، وهي التي قد يتم إنتاجها أو تسليمها في العالِب من قبل مصنّعين آخرين أو من قبل قطاعات مختلفة (Besanko et al., 2016).

2-1-5- النقابات

تمثّل النقابات المصالح الجماعيّة للعمال، والتي تدافع عن مصالح العمال وتسهر على تلبية احتياجاتهم وجعلهم يعملون في ظروف ملائمة (Getz, 2012).

2-2- المحيط الخارجي غير المباشر (البيئة العامّة)

يشمل المحيط الخارجي غير المباشر العوامل المجتمعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة والتكنولوجيّة والبيئيّة والقانونيّة الأوسع التي يمكن أن تؤثر على البيئة المباشرة، وبالتالي على عمل المؤسسة (Aaker & Keller, 2010)، والتي يمكن توضيحها في الآتي:

2-2-1- العوامل السياسيّة

تشمل العوامل السياسيّة السياسات واللوائح الحكوميّة والاستقرار والعلاقات الدوليّة التي يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمة والوصول إلى الأسواق (Hill & Hult, 2016).

2-2-2- العوامل الاقتصاديّة

تشمل العوامل الاقتصاديّة ظروف الاقتصاد الكلي؛ مثل نمو الناتج المحلي الإجمالي والتضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف والقوة الشرائيّة للمستهلك التي تؤثر على طلب السوق وربحية الأعمال (Mankiw, 2014).

2-2-3- العوامل البيئيّة

تتعلّق العوامل البيئيّة بالقضايا البيئيّة والاستدامة بما في ذلك تغيير المناخ وتوافر الموارد الطبيعيّة ولوائح إدارة النفايات التي تؤثر على عمليات المنظمة ومسؤوليّتها الاجتماعيّة (Carter & Rogers, 2008).

2-2-4- العوامل الاجتماعية والثقافية

تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية الاتجاهات الديموغرافية والقيم والمعتقدات وأنماط الحياة، وسلوك المستهلكين التي تشكل في الغالب احتياجات السوق (Hofstede et al., 2010).

2-2-4- العوامل القانونية

تتكون العوامل القانونية من القوانين واللوائح والنظام القانوني الذي يجب على المؤسسات الامتثال له، والذي قد يؤثر على مجالات كالتوظيف وحماية المستهلك والملكية الفكرية والمنافسة (Deakin & Wilkinson, 2005).

2-2-5- العوامل التكنولوجية

تشمل العوامل التكنولوجية التطورات والابتكارات ومعدل التغير التكنولوجي الذي يمكن أن يخلق فرصا أو تهديدات جديدة للمنظمات (Porter & Heppelmann, 2014).

3- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

يعد تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة أما ضروريا لتحديد الفرص والتهديدات، ووضع استراتيجيات فعالة للاستجابة لها (بورتر، 1998). يمكن للمنظمات استخدام أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTLE ونموذج القوى الخمس لبورتر لتحليل البيئة الخارجية (Kotler et al., 2009)، حيث:

3-1- تحليل SWOT

يعتمد تحليل (SWOT) على دراسة نقاط القوة (Strengths)، والضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats)، وهو أداة تساعد المؤسسات على تحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص التي توفرها لها البيئة الخارجية لكي تغتنمها وتستفيد منها وكذا التهديدات التي تفرضها عليها والتي يجب على المؤسسة أن تدرسها جيدا وتبتعد منها لكي لا تؤثر على نشاطها (Johnson et al., 2017).

3-2- تحليل PESTLE

تحليل (PESTLE) هو أداة تساعد المؤسسات على تحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على عملياتها (Dess et al., 2014)، فمن خلال تحليل هذه العوامل يمكن للمؤسسات تحديد الفرص والتهديدات ووضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها.

3-3- نموذج القوى الخمس لبورتر

هو أداة تساعد المؤسسات على تحليل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها من خلال تحديد القوى الخمس التي تؤثر على عملياتها: تهديد الوافدين الجدد، القدرة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة وحدة المنافسة في القطاع (Porter, 1998)، فمن خلال تحليل هذه القوى يمكن للمؤسسات تحديد الفرص والتهديدات ووضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها.

4- استراتيجيات استجابة المؤسسة للمحيط الخارجي

بمجرد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية بدقة، يمكنها وضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة للفرص والتهديدات المحددة، ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات على نطاق واسع إلى أربعة أنواع:

1-4- الاستراتيجيات الدفاعية

تهدف الاستراتيجيات الدفاعية إلى حماية المؤسسة من التهديدات الخارجية والحفاظ على مكانتها الحالية في السوق؛ ومن الأمثلة على ذلك: استراتيجية القيادة بالتكلفة حيث تركز المنظمة على خفض تكاليف تقديم المنتجات أو الخدمات بأسعار أقل من المنافسين، وكذلك استراتيجية التسويق المتخصص حيث تستهدف المؤسسة شريحة سوقية محددة تعاني من نقص الخدمات.

2-4- الاستراتيجيات الهجومية

تم تصميم الاستراتيجيات الهجومية للاستفادة من الفرص الخارجية واكتساب ميزة تنافسية من خلال اختراق أسواق جديدة؛ حيث تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية في الأسواق الحالية بالمنتجات الحالية من جهة، كما تعتمد على الدخول لأسواق جديدة بمنتجاتها الحالية، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة، حيث تسعى إلى تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية، كما تدخل أسواقا جديدة بمنتجات جديدة.

3-4- الاستراتيجيات التعاونية

تتضمن الاستراتيجيات التعاونية تكوين شراكات أو تحالفات مع مؤسسات أخرى للاستفادة من مواردها وقدراتها للاستجابة بشكل أفضل للبيئة الخارجية، ومن الأمثلة على ذلك المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية واتفاقيات الاستعانة بمصادر خارجية.

4-4- استراتيجيات التكيف

تركز الاستراتيجيات التكيفية على المرونة والتحسين المستمر للاستجابة بفعالية للبيئة الخارجية الديناميكية، وتشمل هذه الاستراتيجيات العمل بمنهجيات أجايل (Agile)، التصنيع الرشيق والطرق التي تركز على العملاء والتي تمكن المؤسسة من التكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء (الحسيني، 2000).

5- دور القيادة في التحكم والسيطرة على المحيط الخارجي

القيادة الفعالة أمر بالغ الأهمية للمؤسسات من أجل التحكم بنجاح في تعقيدات البيئة الخارجية، حيث يجب أن يمتلك القائد الرؤية لتوقع الاتجاهات المستقبلية والفتنة الاستراتيجية لتحليل البيئة الخارجية، وكذلك القدرة على إلهام وتعبئة فرق العمل لتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، كما يجب عليه أن يعمل على تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر والقدرة على التكيف داخل المؤسسة لضمان مرونتها ونجاحها على المدى الطويل (حيرش، 2011).

6- أهمية تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة

يعد تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة أمراً بالغ الأهمية، ويمكن توضيح ذلك في النقاط الآتية: (غول، 2011)

- توقع التغيرات في ظروف السوق وتفضيلات العملاء والتكيف معها؛
- تحديد الفرص التي يمكن أن تغتنمها المؤسسة والتهديدات التي يجب أن تتجنبها؛
- العمل على وضع استراتيجيات تنافسية تستفيد من نقاط القوة وتخفف من نقاط الضعف؛
- تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر؛
- ضمان الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة
وأنواعها

تلعب المؤسسات دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن في جميع أنحاء العالم، وهي بمثابة العمود الفقري للأنشطة الاقتصادية وتوفير السلع والخدمات وفرص العمل. يعتبر فهم تصنيفات وأنواع المؤسسات أمراً ضرورياً للغاية بالنسبة لصانعي القرارات ورواد الأعمال لأنه يوفر رؤى حول أدائهم ومتطلباتهم التنظيمية وتأثيرهم الاقتصادي. في هذا المحور سوف نتطرق إلى مختلف التصنيفات وأنواع المؤسسات مع التركيز على المعايير القانونية والاقتصادية والتنظيمية والجغرافية.

1- تصنيفات المؤسسة

يمكن تصنيف المؤسسات بناءً على معايير مختلفة؛ حيث تقدم كل منها عدسة فريدة يمكن من خلالها عرض عملياتها وأدوارها، وتتمثل المعايير الأساسية للتصنيف في المعايير القانونية والاقتصادية والتنظيمية والجغرافية.

1-1- تصنيف المؤسسات وفقاً للمعيار القانوني

يعتبر التصنيف القانوني للمؤسسات هاماً جداً لأنه يحدد التزاماتها القانونية وواجباتها ومدى حدود عملياتها، كما يساعد هذا التصنيف على فهم القيود والمزايا التي يمكن أن تستفيد منها كل مؤسسة تنتمي إلى تصنيف معين.

1-1-1 تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى مؤسسات عمومية، مؤسسات مختلطة ومؤسسات خاصة.

المؤسسات العمومية هي التي تكون تابعة للدولة والتي يعود رأس مالها للقطاع العام، كالمؤسسات التابعة للوزارات والمؤسسات التابعة للجماعات المحلية، يكون هدفها عادة تحقيق المنفعة العامة، ولا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

أما المؤسسات الخاصة فهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات، وكل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها.

في حين أن المؤسسات المختلطة هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع العام (الدولة) والقطاع الخاص في آن واحد، كما تخضع لقوانين وضوابط محددة.

1-1-2- تصنيف المؤسسات في القانون الجزائري

في القانون الجزائري يتم تصنيف المؤسسات على أساس الحجم ودوران رأس المال، مما يؤثر بشكل مباشر على التزاماتها القانونية ومسؤولياتها المالية، حيث يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة، صغيرة، متوسطة، ومؤسسات كبيرة.

1-1-1-1- المؤسسات المصغرة

يحددها القانون الجزائري كمؤسسة يقل عدد عمالها عن 10 عمال ويبلغ إجمالي حجم أعمالها أو ميزانيتها العمومية السنوية ما لا يتجاوز عتبة محددة، وغالبا ما تستفيد هذه المشاريع من الأنظمة الضريبية المبسطة والمتطلبات التنظيمية المخفضة (وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، 2023).

1-1-1-2- المؤسسات الصغيرة

تضم هذه مؤسسات ما بين 10 إلى 49 عامل ودوران سنوي بين حدود محددة، كذلك يتمتع هذا النوع من المؤسسات بحوافز معينة تهدف إلى تعزيز نموها واستقرارها. (وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، 2023).

1-1-1-3- المؤسسات المتوسطة

تضم هذه المؤسسات ما بين 50 إلى 249 عامل ودوران سنوي يقع ضمن نطاق محدد، وتعمل المؤسسات المتوسطة كعمود فقري للاقتصاد الجزائري، مما يساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي والتوظيف. (وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، 2023).

1-1-1-4- المؤسسات الكبيرة

وهي المؤسسات التي لديها 250 عاملا أو أكثر ودوران سنوي مرتفع، كما تخضع هذه لمتطلبات تنظيمية أكثر صرامة ولها تأثير كبير على الاقتصاد الوطني، وغالبا ما يشاركون في التجارة الدولية ولديهم تأثير كبير على السوق (وزارة الصناعة والمناجم، الجزائر، 2023).

1-2- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار الاقتصادي

يركز التصنيف الاقتصادي للمؤسسات على دورها في الاقتصاد ومساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وتأثيرها في السوق، ويمكن أن يساعد هذا التصنيف في فهم التأثير الاقتصادي والتوزيع القطاعي للمؤسسات.

1-2-1- مؤسّسات القطاع الأولي

تشارك هذه المؤسّسات في استخراج وإنتاج المواد الخام، مثل الزراعة والتعدي ، وهي تشكل أساس الاقتصاد في العديد من الدول النامية (البنك الدولي، 2023).

1-2-2- مؤسّسات القطاع الثانوي

تعمل هذه المؤسّسات في التصنيع والبناء، وتحول المواد الخام إلى سلع تامة الصنع، وهي ضرورية للتنمية الصناعية والتنويع الاقتصادي (Organization, International Labour) (2023).

1-2-3- مؤسّسات القطاع الثالث

تختص هذه المؤسّسات في تقديم الخدمات بدلا من السلع، بما في ذلك البيع بالتجزئة والترفيه والخدمات المالية، ويعتبر القطاع الثالث هو الأكبر في العديد من الاقتصادات المتقدمة، مما يعكس تحولا نحو الأنشطة الاقتصادية الموجهة نحو الخدمات (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2023).

1-3-3- تصنيف المؤسّسات وفقا للمعيار التنظيمي

يعتمد التصنيف التنظيمي على درجة التنظيم المفروضة على أنواع مختلفة من المؤسّسات، ويعتبر هذا التصنيف جد مهم لفهم متطلبات الامتثال والانضباط لدى المؤسّسات وكذا البيئة التنظيمية التي تعمل فيها هذه المؤسّسات.

1-3-1- المؤسّسات الخاضعة للتنظيم

وتشمل البنوك وشركات التأمين ومقدمي الرعاية الصحية، والتي تخضع للوائح صارمة لضمان حماية المستهلك والاستقرار المالي، تشرف الهيئات التنظيمية على عملياتها للحفاظ على معايير الصناعة (مجلس الاستقرار المالي، 2023).

1-3-2- المؤسّسات غير الخاضعة للتنظيم

عادة ما تكون هذه المؤسّسات أقل حجما أو تعمل في صناعات أقل حساسية، حيث تفرض عليها قيودا تنظيمية أقل صرامة، يمكن أن يؤدي هذا الافتقار إلى التنظيم إلى مزيد من المرونة ولكن من جهة أخرى إلى زيادة مخاطر فشل السوق (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2023).

1-4-4- تصنيف المؤسسات وفقا للمعيار الجغرافي

يعتمد التصنيف الجغرافي للمؤسسات بناء على نطاق عملياتها ومدى وصولها إلى السوق، ويعد هذا التصنيف مهم جدا لفهم ديناميكيات السوق والموقع الاستراتيجي للمؤسسة.

1-4-4-1- المؤسسات المحلية

تعمل المؤسسات المحلية ضمن رقعة جغرافية محدودة كالمدينة أو المنطقة، وهي تلبي احتياجات الأسواق المحلية وغالبا ما تكون مؤسسات صغيرة إلى متوسطة، وترتبط عملياتها ارتباطا وثيقا بالظروف الاقتصادية المحلية وتفضيلات المستهلك (Local Economic Development, UN-Habitat, 2023).

1-4-4-2- المؤسسات الدولية

وهي المؤسسات التي تشارك في التجارة عبر الحدود الدولية، وغالبا ما تكون لها فروع في بلدان متعددة، ويشاركون في تصدير واستيراد السلع والخدمات، مما يلزم عليهم التأقلم مع مختلف التنظيمات القانونية والبيئية وكذلك الثقافية لمختلف الدول. (منظمة التجارة العالمية، 2023).

1-4-4-3- المؤسسات متعددة الجنسيات

وهي مؤسسات تمتلك العديد من الفروع في العديد من البلدان، وتتميز بمواردها الهائلة واستراتيجيتها العالمية وقدرتها على التأثير في الأسواق الدولية (United Nations Conference on Trade and Development, 2023).

2- أنواع المؤسسات

تساعد معرفة الأنواع المختلفة للمؤسسات على فهم خصائصها الفريدة وديناميكياتها التشغيلية ومساهماتها في الاقتصاد.

1-2- المؤسسات الناشئة

المؤسسات الناشئة هي مؤسسات حديثة التأسيس تهدف إلى تطوير منتج أو خدمة فريدة من نوعها وتقديمها إلى السوق، وتتميز بالابتكار وسرعة النمو ونموذج الأعمال المرن، غالبا ما تعتمد المؤسسات الناشئة على رأس المال الاستثماري وأشكال الاستثمار الأخرى لتوسيع نطاقها بسرعة (Ries, 2011)، كما تركز أساسا على:

- **الابتكار:** تركز المؤسسات الناشئة على الابتكار، وغالبا ما تزود الأسواق الحالية

بتقنيات أو نماذج أعمال جديدة، فهي محرك رئيسي للتغيير الاقتصادي والتقدم

التكنولوجي (Christensen, 2013).

- **المخاطر والمكافأة:** تعمل المؤسسات الناشئة في بيئة عالية المخاطر، مع وجود احتمال كبير للفشل، ومع ذلك يمكن للمؤسسات الناشئة الناجحة تحقيق مكافآت كبيرة سواء من الناحية المالية أو من حيث تأثيرها على السوق (Blank, 2013).

2-2- المؤسسات المصغرة

المؤسسات المصغرة هي عبارة عن مؤسسات تضم الحد الأدنى من الموظفين (عادة ما يكون لدى المؤسسات المصغرة أقل من 10 موظفين) وتتميز بانخفاض الاستثمار الرأسمالي، وهي حيوية للاقتصادات المحلية كما توفر فرص العمل وتسهم في التخفيف من حدة الفقر. تواجه هذه المؤسسات تحديات مثل محدودية الوصول إلى التمويل والأسواق والتكنولوجيا، وغالبا ما يكونون عرضة للتقلبات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية (World Bank, 2023).

2-3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكبر من المؤسسات الصغيرة ولكنها أصغر من الشركات الكبيرة، ولها دورا حاسما في التنمية الاقتصادية والابتكار والتوظيف؛ فهي تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي والقضاء على البطالة مما يعزز الابتكار والمنافسة في السوق، وهي ضرورية للتنويع الاقتصادي والمرونة (OECD, 2023). غالبا ما تدعم الحكومات والمنظمات الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحسين الوصول إلى التمويل والتكنولوجيا والأسواق (International Finance Corporation, 2023).

2-4- المؤسسات الكبيرة

تتمتع المؤسسات الكبيرة بما في ذلك الشركات والتكتلات بموارد واسعة ونفوذ كبير في السوق، وهي تعمل في قطاعات متعددة وغالبا عبر الحدود الدولية. تتمتع هذه المؤسسات بقوة سوقية كبيرة قادرة على التأثير على الأسعار وسلاسل التوريد ومعايير الصناعة، وغالبا ما ينخرطون في عمليات الدمج والاستحواذ لتوسيع نطاق وصولهم (United Nations Conference on Trade and Development, 2023).

تركز المؤسسات الكبيرة بشكل متزايد على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لمعالجة القضايا الاجتماعية والبيئية لتعزيز سمعتها والامتثال للمتطلبات التنظيمية (Porter & Kramer, 2011).

المحور السادس: هياكل وتنظيم
المؤسسة

يعتمد نجاح أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة أو منظمة غير ربحية اعتمادا كبيرا على هيكلها وتنظيمها، ويسهل الهيكل المصمم بشكل جيد على التواصل الفعال وصنع القرار وتخصيص الموارد، مما يساهم في نهاية المطاف في الفعالية الشاملة للمؤسسة.

1- مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة

التنظيم هو توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة جهود العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة التي تحقق الأهداف المحددة للمؤسسة.

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيشير إلى الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام وتجميعها وتنسيقها (Mintzberg, 1979)، كما يحدد ترتيب الأدوار والمسؤوليات وخطوط السلطة داخل المنظمة، و للهيكل التنظيمي عدة وظائف أساسية نذكرها في الآتي:

- يحدد الأدوار والمسؤوليات : يوضح الهيكل التنظيمي من المسؤول عن المهام وكيف ترتبط هذه المهام بالأهداف العامة للمنظمة.
- تسهيل الاتصال : يوفر إطارا للتواصل داخل المنظمة، مما يضمن تدفق المعلومات بكفاءة وفعالية.
- ينسق الأنشطة : يساعد على ضمان عمل مختلف الإدارات والأفراد معا بسلاسة لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
- يوفر إطارا لصنع القرار : يحدد الهيكل التنظيمي خطوطا واضحة للسلطة والمسؤولية، مما يسهل عمليات صنع القرار الفعالة.

2- عناصر الهيكل التنظيمي

- يقوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة عناصر أساسية، نوجزها في النقاط الآتية:
- التخصص : يقصد به تقسيم العمل إلى مهام متخصصة، مما يسمح للأفراد بالتركيز على مجالات خبرتهم (البرنوطي، 2001).
- ترتيب المهام ضمن أقسام معينة : يقصد بذلك تجميع المهام ذات الصلة في أقسام معينة، مثل التسويق والتمويل والعمليات.
- التسلسل : أو ما يطلق عليه التسلسل القيادي، بمعنى التسلسل الهرمي للسلطة داخل المؤسسة، وتحديد من يقدم تقاريره إلى من.
- نطاق السيطرة : وهو عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم بشكل فعال.

- المركزية/اللامركزية : أي مدى تركيز سلطة صنع القرار في القمة أو توزيعها في جميع أنحاء المنظمة (مرسي، 2006).
- إضفاء الطابع الرسمي : ويقصد به درجة تدوين القواعد والإجراءات والسياسات وإنفاذها.

3- محددات تكوين الهيكل التنظيمي

- يتأثر تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة عوامل مختلفة، نذكر منها:
- حجم المؤسسة وتعقيدها : عادة ما يكون لدى المنظمات الأكبر والأكثر تعقيدا هياكل تنظيمية أكثر تفصيلا مع طبقات متعددة من الإدارة.
 - طبيعة الصناعة : يختلف تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للصناعة أو النشاط الممارس من قبل المؤسسة، حيث يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع احتياجاتها الخاصة.
 - الثقافة التنظيمية : يمكن أن تؤثر قيم المنظمة ومعتقداتها ومعاييرها على الهيكل التنظيمي لها وكيفية تنفيذه.
 - البيئة الخارجية : لعوامل البيئة الخارجية مثل المنافسة والتطور التكنولوجي والظروف الاقتصادية وكذا العوامل القانونية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (حيرش، 2011).

4- أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية نوعين رئيسيين هما: الهياكل التنظيمية التقليدية و الهياكل التنظيمية الحديثة.

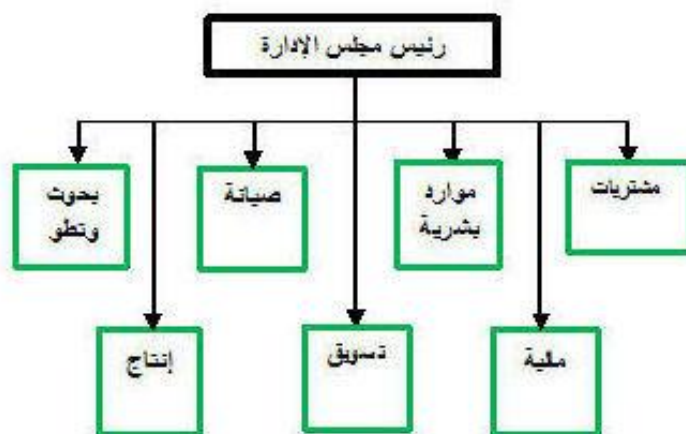
4-1- الهياكل التنظيمية التقليدية

تتميز الهياكل التنظيمية التقليدية بطبيعتها الهرمية، وخطوط السلطة الواضحة، والتركيز على صنع القرار المركزي، وغالبا ما توجد في المنظمات الكبيرة الراسخة التي لها تاريخ من النجاح.

4-1-1- الهيكل التنظيمي الوظيفي

يجمع هذا الهيكل التنظيمي الموظفين بناء على خبراتهم الوظيفية، مثل التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية، كما يعد هذا الهيكل التنظيمي جد فعال للمؤسسات ذات خط الإنتاج الضيق والبيئة المستقرة (Robbins & Coulter, 2016).

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي الوظيفي



من مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي ما يلي:

- **التخصص** : وهو ما يمكن الموظفون من تطوير خبرتهم في مجالات تخصصهم؛
- **الكفاءة** : حيث يتم تنفيذ المهام المتخصصة بفعالية، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة؛
- **تسلسل واضح للسلطة** : حيث يضمن التسلسل الهرمي المحدد جيدا عمليات صنع قرار واضحة.

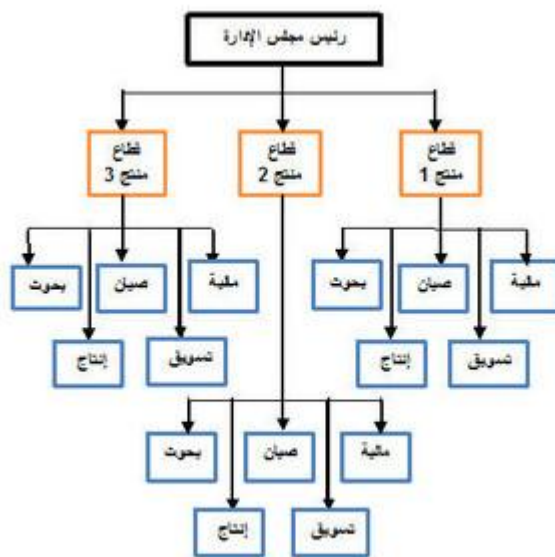
ومن عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي، يمكن أن نذكر:

- **بطء اتخاذ القرار** : حيث يجب أن تتم الموافقة على القرارات في كثير من الأحيان من قبل مستويات متعددة من الإدارة؛
- **المرونة المحدودة** : فقد يكون من الصعب التكيف مع ظروف السوق المتغيرة أو خطوط الإنتاج الجديدة (مرسي، 2006)؛
- قد تعمل الإدارات بمعزل عن غيرها، مما يؤدي إلى ضعف التواصل والتنسيق.

4-1-2- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

يجمع هذا النوع من الهياكل التنظيمية الموظفين حول منتجات أو خطوط منتجات محددة، حيث يعمل كل قسم من أقسام المنتجات كوحدة شبه مستقلة مسؤولة عن جميع جوانب منتجاتها، من التصميم والتطوير إلى التسويق والمبيعات (Daft, 2019).

الشكل رقم (02): هيكل تنظيمي على أساس المنتج



من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنتج الآتي:

- زيادة التركيز : حيث يمكن لكل قسم منتج التركيز على الاحتياجات الفريدة لمنتج معين؛
- اتخاذ القرارات بشكل أسرع : يمكن اتخاذ القرارات بسرعة أكبر على مستوى المنتج، دون الحاجة إلى موافقة الإدارة العليا؛
- تحسين المساءلة : فكل قسم منتج مسؤول عن أدائه وربحيته (بن حبيب، 2002).

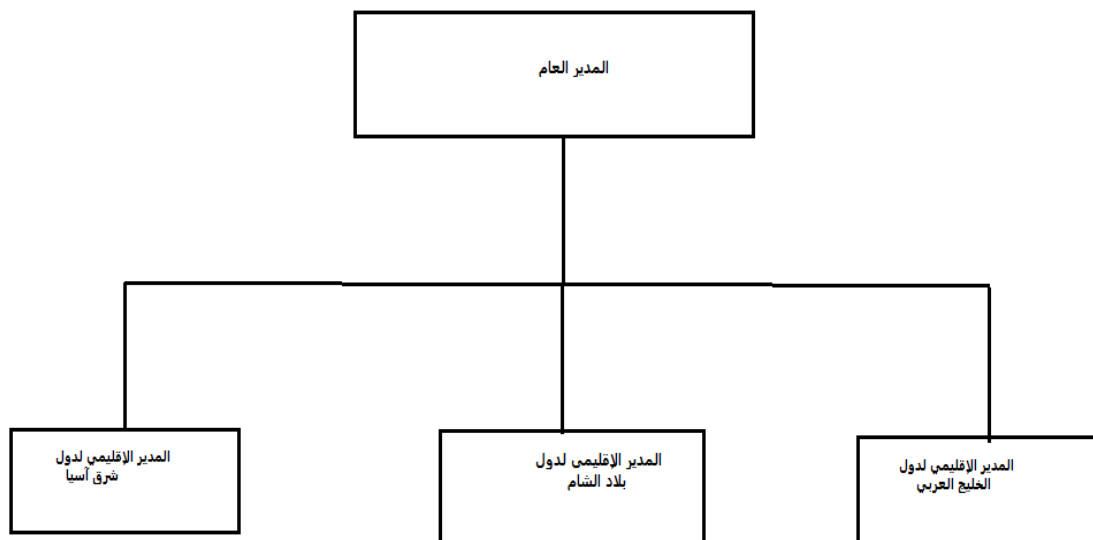
ومن عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنتج، يمكن أن نذكر:

- ازدواجية الموارد : قد يكون لكل قسم من أقسام المنتجات أقسام التسويق والتمويل والموارد البشرية الخاصة به، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود؛
- المنافسة بين الأقسام : قد تتنافس أقسام المنتجات على الموارد وجلب اهتمام الإدارة العليا، مما قد يؤدي إلى حدوث نزاعات داخلية (الغالب، 2009)؛
- من الصعب التنسيق بين الأقسام : يمكن أن يكون التعاون بين الأقسام أمراً صعباً، خاصة إذا كانت لها أهداف وأولويات مختلفة.

3-1-4- الهيكل التنظيمي الجغرافي

يجمع هذا الهيكل التنظيمي الموظفين بناء على موقعهم الجغرافي، وهذا الهيكل مناسب للمنظمات التي لديها عمليات في مناطق أو بلدان متعددة (Robbins & Coulter, 2016).

الشكل رقم (03): هيكل تنظيمي جغرافي



من مزايا الهيكل التنظيمي الجغرافي، يمكن أن نذكر:

- الاستجابة للاحتياجات السوق المستهدف : يمكن لكل وحدة جغرافية تصميم منتجاتها وخدماتها لتلبية المتطلبات المحددة لسوقها المستهدف؛
- تحسين التواصل : يتم تسهيل التواصل بين الموظفين في نفس المنطقة، مما يؤدي إلى تسريع عملية صنع القرار وحل المشكلات (عبود، 1994)؛
- انخفاض تكاليف النقل : يمكن توزيع المنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة داخل المنطقة.

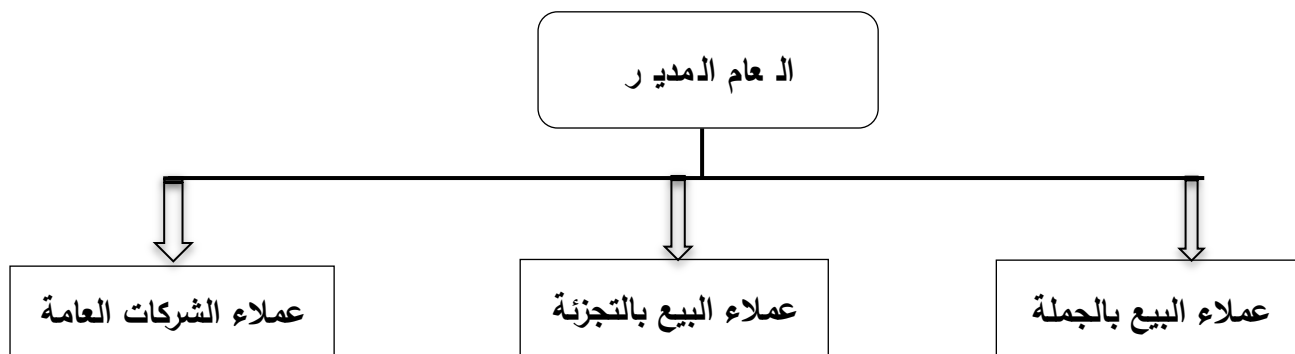
ومن عيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي، نذكر:

- ازدواجية الموارد : قد يكون لكل وحدة جغرافية أقسام التسويق والتمويل والموارد البشرية الخاصة بها، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود؛
- تحديات التنسيق : قد يكون تنسيق الأنشطة عبر مناطق مختلفة أمراً صعباً، خاصة إذا كانت هناك حواجز ثقافية أو لغوية؛
- وفورات الحجم المحدودة : قد تعمل كل وحدة جغرافية على نطاق أصغر، مما يجعل من الصعب تحقيق وفورات الحجم (خليفة، 2004).

4-1-4- الهيكل التنظيمي على أساس العملاء

يجمع هذا الهيكل التنظيمي الموظفين بناء على شرائح العملاء المحددة التي يخدمونها، ويعتبر هذا الهيكل فعال بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات ذات احتياجات ومتطلبات العملاء المتنوعة (Daft, 2019).

الشكل رقم (04): هيكل تنظيمي على أساس العملاء



من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس العملاء نذكر:

- تحسين رضا العملاء : حيث يمكن للموظفين التركيز على فهم وتلبية الاحتياجات المحددة لشريحة العملاء المخصصة لهم؛
- تعزيز علاقات العملاء : حيث يمكن للموظفين بناء علاقات قوية مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والاحتفاظ بهم؛
- زيادة فعالية المبيعات : يمكن لرجال البيع تصميم طريقة ملائمة وفقا للاحتياجات المحددة لشريحة العملاء المستهدفة.

ومن عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العملاء، يمكن أن نذكر:

- ازدواجية الموارد : فقد يكون لكل شريحة من العملاء فرق التسويق والمبيعات والخدمة الخاصة بها، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود؛
- تحديات التنسيق : قد يكون تنسيق الأنشطة عبر شرائح العملاء المختلفة أمرا صعبا للغاية، خاصة إذا كانت لديهم متطلبات مختلفة؛
- وفورات الحجم المحدودة : قد تعمل كل شريحة من العملاء على نطاق أصغر، مما يجعل من الصعب تحقيق وفورات الحجم.

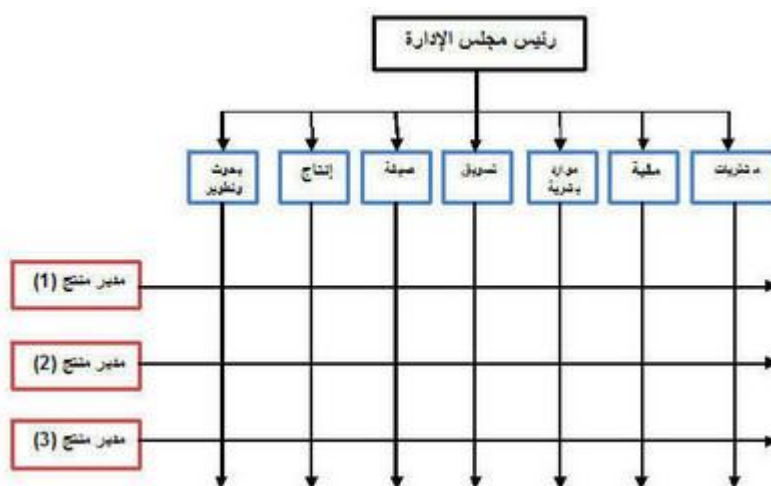
2-4- الهياكل التنظيمية الحديثة

تتميز الهياكل التنظيمية الحديثة بمرونتها وقدرتها على التكيف والتركيز على التعاون، وغالبا ما توجد في المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية وسريعة التغير.

1-2-4- الهيكل التنظيمي المصفوفي

يجمع هذا الهيكل بين الهياكل الوظيفية من جهة والهياكل التنظيمية القائمة على المنتج من جهة أخرى، مما يخلق مصفوفة، حيث يقدم الموظفون تقاريرهم إلى كل من المدير الوظيفي وإلى المدير المسؤول عن المنتجات.

الشكل رقم (05): هيكل تنظيمي على أساس العملاء



من مزايا الهيكل التنظيمي المصفوفي نذكر:

- زيادة المرونة : يسمح الهيكل التنظيمي المصفوفي للمؤسسات بالتكيف مع ظروف السوق المتغيرة ومع متطلبات الإنتاج؛
- تعزيز التواصل والتعاون : يعمل الموظفون ضمن الهيكل التنظيمي المصفوفي من مختلف المجالات الوظيفية معا في العملية الانتاجية، مما يؤدي إلى تحسين التواصل والتنسيق فيما بينهم؛
- تحسين استخدام الموارد : يمكن مشاركة الموارد عبر الأقسام المختلفة للإنتاج، مما يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للخبرة.

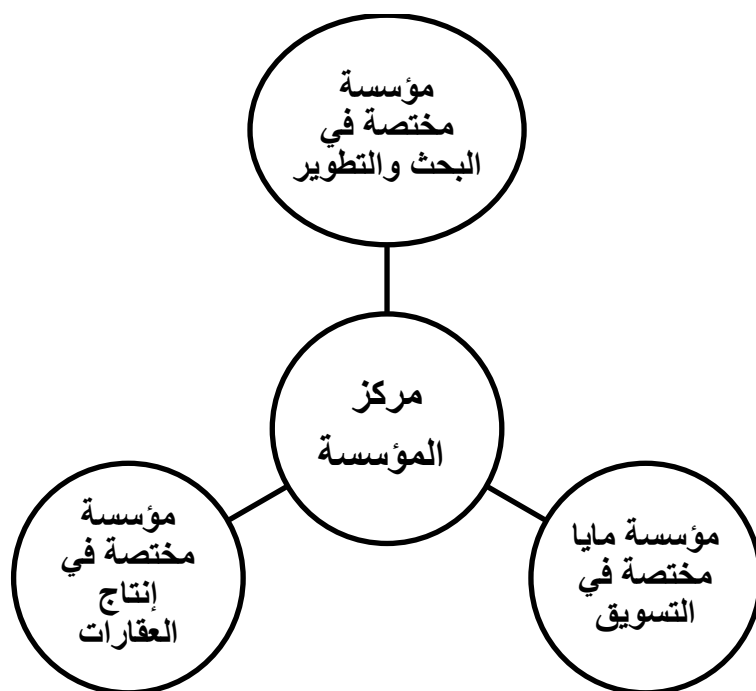
من عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي، يمكن أن نذكر:

- التسلسل الإداري المتضارب: قد يضطر الموظفون إلى تقديم تقارير إلى مديرين متعددين، مما يؤدي إلى الارتباك والأولويات المتضاربة؛
- صراعات السلطة : قد يتنافس المديرون الموظفون ومديرو المنتجات على السيطرة، مما يؤدي إلى صراعات على السلطة وعدم الكفاءة؛
- زيادة التعقيد : يمكن أن يكون هيكل المصفوفة معقدا في إدارته، مما يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتواصل.

4-2-2- الهيكل التنظيمي الشبكي

يتميز هذا الهيكل التنظيمي بطبيعته اللامركزية واعتماده على الشراكات والتعاونات الخارجية، حيث تقوم المؤسسة بإسناد العديد من الوظائف إلى شركاء خارجيين، مما يؤدي إلى إنشاء شبكة من المنظمات المترابطة (Daft, 2019).

الشكل رقم (06) هيكل تنظيمي شبكي



- من مزايا الهيكل التنظيمي الشبكي ما يلي:
- زيادة المرونة التكيف : يسمح هيكل الشبكة للمؤسسات بالتكيف بسرعة مع ظروف السوق المتغيرة من خلال الاستفادة من الخبرات والموارد الخارجية؛

- انخفاض التكاليف : يمكن أن تؤدي وظائف الاستعانة بمصادر خارجية إلى توفير التكاليف، حيث يمكن للمنظمات التركيز على كفاءاتها الأساسية؛
- الوصول إلى الخبرة المتخصصة : يوفر هيكل الشبكة الوصول إلى مجموعة أوسع من الخبرة المتخصصة التي يمكن للمنظمات تطويرها داخليا.

من عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي، يمكن أن نذكر:

- فقدان السيطرة : يمكن أن تؤدي وظائف الاستعانة بمصادر خارجية إلى فقدان السيطرة على جوانب معينة من عمليات المنظمة؛
- تحديات التنسيق : حيث يمكن أن تكون إدارة العلاقات مع شركاء خارجيين متعددين معقدة وصعبة؛
- قضايا الثقة والتواصل : يلزم على المؤسسة أن تعمل على بناء جسر متين من الثقة والتواصل الفعال مع الشركاء الخارجيين لأنه يعتبر أمرا بالغ الأهمية لنجاح هيكل الشبكة.

5- العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليس قرارا ثابتا، بل إنه ديناميكي ويتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما أن فهم هذه العوامل يعتبر أمرا بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التصميم التنظيمي وضمان بقاء الهيكل المختار فعالا مع مرور الوقت.

5-1 العوامل الداخلية

يمكن شرح هذه العوامل من خلال التطرق للنقاط الآتية:

- الحجم والتعقيد : مع نمو المؤسسات من حيث الحجم والتعقيد تميل هياكلها إلى أن تصبح أكثر تفصيلا مع مستويات متعددة من الإدارة والأقسام المتخصصة. قد تكون المؤسسات الأصغر والأبسط قادرة على العمل بفعالية مع هيكل مبسط ومستويات إدارية أقل.
- الاستراتيجية والأهداف: إن لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها تأثيرا كبيرا على هيكلها التنظيمي، فعلى سبيل المثال قد تتبنى مؤسسة معينة تتبع استراتيجية النمو السريع هيكلًا لامركزيًا للتمكن من اتخاذ القرارات بسرعة والتكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة بها.

- **التكنولوجيا** : يمكن أن يؤثر التقدم في التكنولوجيا بشكل كبير على الهياكل التنظيمية، مما يتيح قدرا أكبر من اللامركزية وتحسين التواصل وتنسيق أكثر كفاءة، فعلى سبيل المثال يمكن أن يسهل اعتماد المنصات القائمة على السحابة على التعاون وتبادل المعرفة عبر فرق متفرقة جغرافيا.
- **الثقافة التنظيمية**: تلعب قيم المنظمة ومعتقداتها وأعرافها دورا مهما في تشكيل هيكلها، كما تجدر الإشارة بأن الثقافة التي تمجد التعاون والابتكار يلزمها هيكل أكثر لامركزية ومرونة.
- **أسلوب القيادة** : يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة للإدارة العليا على هيكل المؤسسة، حيث قد يفضل القادة الذين يتبعون نهجا عمليا هيكل أكثر مركزية، في حين أن القادة الذين يقدرون الاستقلالية والتمكين فقد يفضلون هيكل أكثر لامركزية.

5-2- العوامل الخارجية

- والتي يمكن شرحها من خلال الآتي:
- **المجال الصناعي** : فالمؤسسات التي تعمل ضمن الميدان الصناعي تتطلب هياكل تنظيمية معينة تناسب احتياجاتها الخاصة كمؤسسة صناعية، وعلى سبيل المثال قد تفضل الصناعات سريعة النمو كالتالي تعمل في ميدان التكنولوجيا المتطورة هياكل تنظيمية أكثر مرونة، في حين أن المؤسسات التي تنشط ضمن مجال الصناعات التقليدية قد تفضل هياكل تنظيمية أكثر هرمية ومركزية.
 - **المنافسة** : يمكن أن يؤثر مستوى المنافسة في السوق الذي تعمل ضمنه المؤسسة على الهيكل التنظيمي لها، فقد تحتاج المؤسسات التي تواجه منافسة شديدة إلى أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها، وبالتالي قد يؤدي إلى هياكل تنظيمية لامركزية.
 - **الظروف الاقتصادية** : قد تؤثر العوامل أو الظروف الاقتصادية على نشاط المؤسسة، فمثلا في حالة الانكماش الاقتصادي قد تضطر المؤسسات إلى تبسيط عملياتها وتقليل مستوى التكاليف، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى إجراء تغييرات في هياكلها التنظيمية.

- اللوائح الحكومية : يمكن أن تؤثر اللوائح الحكومية على الهياكل التنظيمية للمؤسسات، لا سيما في مجالات معينة كالرعاية الصحية أو المالية أين تكون متطلبات الامتثال للوائح الحكومية صارمة.

المحور السابع: وظائف المؤسسة
ومواردها

تلعب المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة دوراً محورياً في تشكيل المجتمعات ودفع عجلة التقدم للبلاد، ويعتبر فهم وظائف وموارد المؤسسة أمراً بالغ الأهمية لتحسين أدائها وضمان استدامتها وتحقيق أهدافها.

1- مفهوم وظائف المؤسسة

تشير وظائف المؤسسة إلى الأنشطة والأدوار المتميزة التي تمارسها المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها وتحقيق رسالتها، ويمكن تصنيف هذه الوظائف على نطاق واسع في وظيفة التموين، الإنتاج والعمليات، التسويق وإدارة الموارد البشرية، حيث تساهم كل وظيفة بشكل فريد في الفعالية والكفاءة الشاملة للمؤسسة (Mintzberg, 1979).

تعمل معظم المؤسسات في إطار من الأنشطة المنظمة والمصممة لإدارة الموارد وتقديم الخدمات أو المنتجات وطبعاً تحت إشراف ومشاركة أصحاب المصلحة، حيث يساعد تحديد الوظائف بدقة في تنظيم المهام وإسناد المسؤوليات وإرساء المساءلة داخل المؤسسة، فالعمل على تحديد الوظائف بشكل واضح يمكن المؤسسة من تبسيط عملياتها وتعزيز التنسيق وتحسين أدائها (Chandler, 1962).

2- الوظائف التي تقوم بها المؤسسة

تؤدي المؤسسات وظائف مختلفة يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع؛ حيث تشمل كلا من وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية ووظيفة البحث والتطوير، وتشمل كل وظيفة عدة مهام ومسؤوليات محددة تساهم في نجاح المؤسسة.

2-1- وظيفة التموين

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف أساسية للمؤسسات، لأنها تنطوي على توفير الموارد أو السلع أو الخدمات اللازمة للقيام بنشاطها، تضمن هذه الوظيفة قدرة المؤسسة على تلبية مطالب عملائها بشكل فعال (مرسي، 2006).

2-1-1- أهمية وظيفة التموين

تعد وظيفة التموين مهمة لأنها تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تقديم قيمة لعملائها، وتضمن الإدارة الفعالة توفير الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية عند الحاجة، الأمر الذي يقلل من حدوث تأخر وعطل في الإنتاج (Heizer & Render, 2014)، وعلاوة على ذلك يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة لوظيفة التموين إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

2-1-2- أقسام وظيفة التموين

يمكن تقسيم وظيفة التموين إلى عدة أقسام رئيسية بما في ذلك إدارة المشتريات وإدارة المخزون واللوجستيات وإدارة علاقات الموردين، ويلعب كل قسم دورا أساسيا في ضمان الحصول على المدخلات اللازمة وتخزينها وتسليمها بكفاءة (Monczka et al., 2016)، ويمكن تبسيطها في النقاط الآتية:

- قسم المشتريات : يختص في الحصول على المواد الخام أو المكونات أو الخدمات من الموردين.
- قسم الإنتاج : يختص في تحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات تامة الصنع.
- قسم التوزيع : تختص في تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء أو المستفيدين.
- قسم خدمة العملاء : تهتم بتقديم الدعم وحل المشكلات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات.

2-2- وظيفة الإنتاج والعمليات

تتضمن وظيفة الإنتاج والعمليات كل ما يتعلق بتخطيط عمليات الإنتاج وتنظيمها والإشراف عليها (تركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات) لضمان إنتاج المؤسسة للسلع أو الخدمات بكفاءة وفعالية، وتشمل كلا من:

- **المدخلات** : وهي الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج، بما في ذلك المواد الخام والعمالة ورأس المال والتكنولوجيا (خلفي، 2004).
- **المخرجات** : وهي السلع أو الخدمات أو المعلومات التي تنتجها المؤسسة والتي تقدمها إلى السوق.
- **العمليات** : وهي الأنشطة التي تنطوي على تحويل المدخلات إلى مخرجات، بما في ذلك التخطيط والجدولة ومراقبة الجودة وإدارة المخزون.
- **التغذية الراجعة أو العكسية** : ويقصد بها مراقبة عملية الإنتاج وجمع المعلومات اللازمة من أجل إجراء تعديلات لتحسين الانحرافات، وذلك لضمان الكفاءة والجودة في الإنتاج.

2-2-1- مدير الإنتاج ومسؤولياته

مدير الإنتاج هو المسؤول الأول عن الإشراف على عملية الإنتاج، والتأكد من أنها تعمل

بسلاسة وكفاءة، وتشمل مسؤولياته القيام بكل من: (Heizer & Render, 2014)

- التخطيط والإشراف على الأنشطة الإنتاجية؛
- مستويات المخزون؛
- ضمان مراقبة الجودة؛
- تطورات العملية وتنفيذها؛
- الإشراف على فريق الإنتاج.

2-3- وظيفة التسويق

تتضمن إدارة التسويق تخطيط وتنفيذ ومراقبة أنشطة التسويق لتحقيق أهداف المؤسسة، كما

تشمل المهام الرئيسية الآتية: تحليل السوق، تطوير استراتيجيات التسويق، إدارة الحملات الترويجية وقياس الأداء التسويقي. (Kotler & Keller, 2016).

فالتسويق هو وظيفة حاسمة تتطوي على ترويج وبيع منتجات المؤسسة أو خدماتها، تنفيذ استراتيجيات للوصول إلى الجماهير المستهدفة، بناء الوعي بالعلامة التجارية وتوليد المبيعات، وتشمل القيام بما يلي:

- أبحاث السوق: من أجل معرفة وفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم.
- تطوير المنتجات: بمعنى إنشاء منتجات أو خدمات تلبي متطلبات السوق باستمرار.
- التسعير: تحديد الأسعار التنافسية والمربحة.
- الترويج: ويقصد به إيصال قيمة المنتجات أو الخدمات للعملاء.
- التوزيع: من خلال إتاحة المنتجات أو الخدمات للعملاء من خلال قنوات مختلفة.

2-4- وظيفة إدارة الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية (HRM) بتوظيف وتطوير وإدارة القوى العاملة في المؤسسة،

ولها دورا مهما في ضمان امتلاك المؤسسة للمواهب اللازمة لتحقيق أهدافها.

2-5- وظيفة البحث والتطوير

يعتبر البحث والتطوير أمراً بالغ الأهمية للابتكار والنمو، وتركز وظيفة البحث والتطوير (R&D) داخل إدارة الموارد البشرية على تعزيز الابتكار وتحسين العمليات، وتنطوي على تحديد الفرص الجديدة، وتطوير منتجات أو خدمات جديدة، وتعزيز العروض الحالية للحفاظ على الميزة التنافسية (Burns & Bush, 2010).

يمكن تصنيف البحث داخل المؤسسة إلى بحث أساسي وتطبيقي، حيث يهدف البحث الأساسي إلى توسيع المعرفة دون تطبيقات عملية فورية، كما يساهم في الأساس النظري للمعرفة، مما يوفر رؤى يمكن أن تسترشد بها الأبحاث التطبيقية المستقبلية، بينما يركز البحث التطبيقي على حل مشاكل محددة وتطوير حلول عملية، حيث يستفيد من هذه المعرفة الأساسية لمواجهة تحديات العالم الحقيقي، مما يؤدي إلى ابتكارات وتحسينات في الممارسات المؤسسية. (Creswell, 2014).

2-5-1- خصائص التطوير داخل المؤسسة

يتضمن التطوير داخل إدارة الموارد البشرية تنفيذ مبادرات جديدة وبرامج تدريبية وفرص للتطوير الوظيفي، حيث تشمل خصائص برامج التطوير الفعالة المواءمة مع الأهداف المؤسسية والمرونة والتركيز على التحسين المستمر، ويشير التطوير إلى عملية ترجمة نتائج البحث إلى تطبيقات عملية، ويشمل الخصائص الرئيسية الآتية: (Noe, 2017)

- الابتكار : أي إنشاء منتجات أو عمليات أو تقنيات جديدة.
- التسويق : عن طريق جلب منتجات أو خدمات جديدة إلى السوق.
- التحسين : عن طريق تعزيز المنتجات أو العمليات الحالية.

3 - موارد المؤسسة

تعبر موارد المؤسسة عن الأصول والقدرات التي تستفيد منها المؤسسة لأداء وظائفها وتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، موارد مالية، طبيعية، معلوماتية، بشرية، سمعة وشهرة المؤسسة وموارد تنظيمية (ماهر، 2008).

3-1- الموارد المادية (رأس المال المادي)

تشمل الموارد المادية الأصول الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، مثل المباني والآلات والمعدات والتكنولوجيا، وتعتبر هذه الموارد ضرورية لإنتاج وتسليم السلع والخدمات (Barney, 1991).

3-2- الموارد المالية (رأس المال النقدي)

تشمل الموارد المالية الأموال المتاحة لدى المؤسسة للقيام بالعمليات والاستثمارات والنمو، تضمن الإدارة المالية الفعالة للمؤسسة الحفاظ على أنشطتها والاستثمار في فرص جديدة، وكذا التغلب على التقلبات الاقتصادية (Ross et al., 2019).

3-3- الموارد الطبيعية

تشير الموارد الطبيعية إلى الأصول البيئية التي تستخدمها المؤسسة، مثل الأرض والمياه والمعادن ومصادر الطاقة، تجدر الإشارة إلى أن الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية أمر بالغ الأهمية للبقاء على المدى الطويل والإشراف البيئي (Daniel, 2019).

3-4- الموارد المعلوماتية (الكفاءات والبرامج)

تشمل الموارد المعلوماتية مختلف البيانات والملكية الفكرية والخبرة التي تمتلكها المؤسسة، حيث تمكن هذه الموارد من صنع القرار الجيد والابتكار وتطوير المزايا التنافسية (Nonaka & Takeuchi, 1995).

3-5- الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية القوى العاملة في المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والإدارة والمتطوعين، وتعتبر مهارات وخبرات ودوافع رأس المال البشري أمر بالغ الأهمية لتنفيذ وظائف المؤسسة وضمان نجاحها (Ulrich & Dulebohn, 2015).

3-6- سمعة وشهرة المؤسسة

تعكس سمعة المؤسسة وشهرتها مكانتها في نظر أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والشركاء وعامة الناس، يمكن للسمعة القوية أن تعزز الثقة وتسهل الشراكات وتجذب المواهب والموارد للمؤسسة. (Fombrun, 1996).

3-7- التنظيم (المنظم)

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية تقسيم المهام وتنسيقها وإدارتها، ويدعم الهيكل التنظيمي الفعال العمليات الفعالة والتواصل الواضح والقدرة على التكيف مع التغيير (Mintzberg, 1979). أما المنظم فلا يقصد به مدير أو مسير المشروع، لأن كلاهما يعتبران من موظفي المؤسسة، وكلاهما يأخذان أجرا مقابل أتعابهما، في حين يقصد بالمنظم هو الشخص صاحب رأس المال الذي يقوم باستثمار أمواله ويأخذ أرباحا في حالة ربح المشروع، كما يتحمل الخسارة في حال خسر المشروع.

3-8- الموارد العامة

تشمل الموارد العامة للمؤسسة كلا من التراخيص والتصاريح للوصول إلى البنية التحتية العامة التي تمكن المؤسسات من العمل بشكل قانوني وفعال، ويضمن الترابط بين هذه العناصر قدرة المؤسسات على الامتثال للوائح والاستفادة من الخدمات العامة والمشاركة مع المجتمع. (Williamson, 1985).

4- التحديات التي تواجهها المؤسسة

تواجه كل المؤسسة بشكل عام عددا لا يحصى من التحديات التي يمكن أن تعيق وظائفها واستخدامها لمواردها، ويمكن تصنيف هذه التحديات على نطاق واسع إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية.

4-1- التحديات الخارجية

تنشأ التحديات الخارجية من بيئة المؤسسة المحيطة بها، ويمكن أن تشمل التقلبات الاقتصادية، التقدم التكنولوجي، التغييرات التنظيمية والضغط التنافسية، غالبا ما تكون هذه العوامل

خارجة عن سيطرة المؤسسة ولكنها تتطلب استجابات استراتيجية للتخفيف من تأثيرها (Porter, 1980)، ويمكن إعطاء الأمثلة الآتية عن التحديات الخارجية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة:

- **الانكماش الاقتصادي** : حيث يمكن أن يؤدي الركود وعدم الاستقرار الاقتصادي إلى تقليل الطلب على المنتجات أو الخدمات.
- **المنافسة** : حيث يمكن أن تؤدي المنافسة الشديدة من المؤسسات الأخرى إلى إضعاف الحصة السوقية والربحية للمؤسسة.
- **التطورات التكنولوجية** : حيث يمكن للتغير التكنولوجي السريع أن يجعل المنتجات أو العمليات الحالية قديمة.
- **التغييرات التنظيمية** : مثلاً: يمكن للوائح الحكومية فرض تكاليف أو قيود جديدة على العمليات المؤسسية.

4-2- التحديات الداخلية

تتبع التحديات الداخلية من داخل المؤسسة، ويمكن أن تنطوي على قضايا تتعلق بالثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والقيادة، بالإضافة إلى عدم الكفاءة التشغيلية، كما أن معالجة التحديات الداخلية يعتبر أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على الاستقرار وتحقيق الأهداف طويلة الأجل (Schein, 2010)، ويمكن إعطاء الأمثلة الآتية عن العوامل الداخلية التي يمكن أن تشكل تحدي داخلي بالنسبة للمؤسسة:

- **العمليات غير الفعالة** : حيث يمكن أن تؤدي العمليات سيئة التصميم إلى الهدر والتأخير وزيادة التكاليف.
- **نقص التواصل** : يمكن أن يؤدي التواصل غير الفعال إلى سوء الفهم والصراعات والفرص الضائعة داخل المؤسسة.
- **دوران الموظفين** : يمكن أن يؤدي ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى تعطيل العمليات، كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان المعرفة والخبرة.

المحور الثامن: أدوات التحليل
الاقتصادي للمؤسسة

أصبحت بيئة الأعمال اليوم تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير ، لذلك صار لزاما على المؤسسات أن تتأقلم و تنتقل ضمن مجموعة معقدة من المتغيرات المالية والتشغيلية والسوقية لتحقيق النمو المستدام والربحية. تلعب أدوات التحليل الاقتصادي دورا محوريا في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات صائبة من خلال تقديم رؤى حول الصحة المالية وهياكل التكلفة وديناميكيات السوق والآثار الاقتصادية المحتملة، كما تساعد هذه الأدوات في تحليل البيانات المالية المعقدة، تقييم ظروف السوق، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتقييم المخاطر والفرص المحتملة الكامنة في الخيارات الاستراتيجية المختلفة.

يشكل دمج التحليل المالي وتحليل التكاليف وتحليل السوق والنماذج الاقتصادية وتحليل البيانات إطارا شاملا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتعزيز عمليات صنع القرار، كما تقدم النسب المالية مثل: الربحية والسيولة ونسب الملاءة المالية لمحة سريعة عن الاستقرار المالي للمؤسسة وأدائها، في حين يعمق تحليل الميزانية العمومية هذا الفهم من خلال تقييم الأصول والخصوم التي تدعم الهيكل المالي للمؤسسة (ماهر، 2008).

يوفر تحليل التكلفة الذي يشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة بالإضافة إلى تحليل التعادل رؤى مهمة حول سلوك التكلفة وعتبات الربحية، مما يمكن المؤسسات من تحسين هيكل التكلفة واستراتيجيات التسعير الخاصة بها، كما يسمح تحليل السوق من خلال تقييم العرض والطلب وتحليل المنافسين، للمؤسسات بفهم ديناميكيات السوق ووضع نفسها بشكل استراتيجي ضد المنافسين. تسهل النماذج الاقتصادية بما في ذلك النماذج الاقتصادية القياسية والاحتمالية، تحليل الآثار الاقتصادية وتقدير المخاطر والفرص، وبالتالي دعم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، كما تمكن تقنيات تحليل البيانات وخاصة تحليل السلاسل الزمنية، من دراسة الاتجاهات التاريخية والتنبؤ بالحركات المستقبلية مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة (الغالبي، 2009).

1- التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أداة مهمة من أدوات الإدارة التنظيمية، حيث يزود أصحاب المصلحة برؤى حول الصحة المالية وأداء المؤسسة بشكل دقيق، إذ ينطوي على تقييم البيانات المالية لفهم ربحية المؤسسة وسيولتها وملاءتها، وفيما يلي سوف نعرض أدوات التحليل المالي الرئيسية، بما في ذلك النسب المالية وتحليل الميزانية.

1-1 النسب المالية

النسب المالية هي مقاييس كمية مستمدة من البيانات المالية لتقييم الجوانب المختلفة لأداء المؤسسة وصحتها المالية، وهي ضرورية للمقارنة مع معايير الصناعة وتحديد المجالات التي

تحتاج إلى التحسين، ويتم تصنيف النسب المالية بشكل عام إلى نسب الربحية ونسب السيولة ونسب الملاءة.

- **نسب الربحية:** تقيس نسب الربحية قدرة المؤسسة على توليد الأرباح بالنسبة للمبيعات والأصول وحقوق الملكية والمقاييس المالية الأخرى، كما توفر هذه النسب رؤى حول الكفاءة التشغيلية واستخدام الموارد ومسار الربحية العام للمؤسسة.
- **نسب السيولة:** تقيم نسب السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة. تشمل نسب السيولة: النسبة المتداولة؛ والتي تقارن فيها الأصول المتداولة بالتزامات المتداولة، مما يشير إلى القدرة على تغطية الديون قصيرة الأجل، وكذلك النسبة السريعة؛ وهي مماثلة للنسبة الحالية ولكنها تستثني المخزون من الأصول الحالية، مما يوفر مقياساً أكثر صرامة للسيولة. كما تجدر الإشارة إلى أن نسب السيولة المرتفعة تشير إلى صحة مالية قوية على المدى القصير، في حين أن النسب المنخفضة قد تشير إلى مشاكل السيولة المحتملة.
- **نسب الملاءة:** تقيم نسب الملاءة قدرة المؤسسة على البقاء على المدى الطويل من خلال فحص قدرتها على الوفاء بالتزامات طويلة الأجل، وتشمل نسب الملاءة المالية ما يلي: نسبة الدين إلى حقوق الملكية والذي يقيس نسبة تمويل الدين بالنسبة إلى تمويل حقوق الملكية، وكذلك نسبة تغطية الفائدة والتي تقيم القدرة على دفع نفقات الفائدة من الأرباح التشغيلية.

1-2- تحليل الميزانية

الميزانية هي أحد البيانات المالية الأساسية التي تعرض المركز المالي للمؤسسة في وقت معين، فهي تحدد أصول المؤسسة والتزاماتها بالإضافة إلى حقوق المساهمين فيها، ويتضمن تحليل الميزانية العمومية تقييم وتكوين هيكل هذه العناصر لمعرفة مدى الاستقرار المالي والكفاءة التشغيلية للمؤسسة، حيث أن:

- **الأصول:** هي الموارد المملوكة للمؤسسة، مصنفة على أنها متداولة أو غير متداولة.
- **الالتزامات:** وهي الالتزامات التي تدين بها المؤسسة لأطراف خارجية، والتي تصنف أيضاً على أنها متداولة أو غير متداولة.
- **حقوق المساهمين:** وهي الأرباح المتبقية بعد خصم الالتزامات.

1-2-1- العناصر الرئيسية لتحليل الميزانية

يتم تحليل الميزانية من خلال دراسة العناصر الآتية:

- **تكوين الأصول:** حيث يتم تقييم نسبة الأصول المتداولة مقابل الأصول غير المتداولة لفهم السيولة والاستثمار طويل الأجل.
- **هيكل الالتزامات:** يتم تقييم مزيج الالتزامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل لقياس القدرة على تحمل الديون.
- **مركز حقوق الملكية:** حيث يتم تحليل الأرباح المحتجزة وهيكل رأس المال لتحديد المرونة المالية.

1-2-2- الأساليب الشائعة المستخدمة في تحليل الميزانية

عادة ما يتم استخدام الأساليب الآتية في تحليل الميزانية:

- **التحليل الرأسي:** حيث يتم التعبير عن كل بند في الميزانية كنسبة مئوية من إجمالي الأصول لتحديد الحجم النسبي لكل مكون.
- **التحليل الأفقي:** يتم فيه مقارنة بنود الميزانية عبر فترات متعددة لتحديد الاتجاهات وأنماط النمو.

كمثال عما سبق فإن المؤسسة التي لديها نسبة عالية من الأصول المتداولة مقارنة بالالتزامات المتداولة فإنها تمتلك سيولة عالية، في حين أن المؤسسة التي لديها ديون كبيرة طويلة الأجل قد تواجه مخاطر مالية أعلى (Brigham & Ehrhardt, 2013).

2- تحليل التكلفة

يعد تحليل التكلفة جزءاً لا يتجزأ من فهم كيفية تأثير عناصر النفقات المختلفة على ربحية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية، فمن خلال تحليل التكاليف إلى مكونات ثابتة ومتغيرة وإجراء تحليل التعادل يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات صائبة بشأن التسعير والميزانية والتخطيط الاستراتيجي، في هذا الجزء سوف نتطرق إلى تحليل التكلفة الثابتة والمتغيرة وتحليل التعادل.

1-2- تحليل التكلفة الثابتة والمتغيرة

إن التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة يعتبر أمراً أساسياً في اتخاذ القرارات الإدارية والتخطيط المالي، حيث تظل التكاليف الثابتة ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج أو المبيعات، في حين تنقلب التكاليف المتغيرة بما يتناسب مع الأنشطة التجارية.

2-1-1- التكاليف الثابتة

- التكاليف الثابتة هي النفقات التي لا تتغير مع مستوى السلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وتتفقها المؤسسة حتى عندما يكون الإنتاج صفراً، وكمثال عنها:
- مدفوعات الإيجار: وهي المدفوعات الخاصة بتكاليف الكراء للمكاتب أو مساحات التصنيع.
 - رواتب الموظفين الدائمين: وهي تعويضات للموظفين الذين لا يشاركون بشكل مباشر في الإنتاج.
 - الإهلاك: وهو الانخفاض التدريجي في قيمة الأصول الثابتة مع مرور الوقت.
 - أقساط التأمين: وهي المدفوعات المنتظمة للتغطية التأمينية.

تساهم التكاليف الثابتة في هيكل التكلفة الإجمالي ولكنها لا تختلف مع مستويات الإنتاج المختلفة، حيث يمكن أن تؤدي التكاليف الثابتة الكبيرة إلى أرباح مهمة بمجرد تجاوز نقطة التعادل ولكن يمكن أن تشكل أيضاً مخاطر كبيرة خلال فترات انخفاض المبيعات (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

2-1-2 التكاليف المتغيرة

- تتغير التكاليف المتغيرة مع مستوى الإنتاج أو حجم المبيعات، وتزداد مع زيادة الإنتاج وتخفض عندما ينخفض الإنتاج، وكأمثلة عنها يمكن أن نذكر:
- المواد الخام: وتشمل تكاليف المكونات المستخدمة في التصنيع.
 - العمالة المباشرة: وتشمل أجور العمال المشاركين مباشرة في الإنتاج.
 - عمولات المبيعات: وهي المدفوعات على أساس عدد الوحدات المباعة.
 - تكاليف التغليف: وهي النفقات المتعلقة بمنتجات التغليف المعروضة للبيع.

ترتبط التكاليف المتغيرة ارتباطاً مباشراً بمستويات الإنتاج، ويمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للتكاليف المتغيرة إلى تحسين هوامش الربح خاصة في الأسواق شديدة التنافسية أين تكون مرونة التسعير محدودة (Drury, 2013).

2-1-3 هامش المساهمة

وهو مقياس مهم يشير إلى مقدار إيرادات المبيعات المتبقية بعد تغطية التكاليف المتغيرة، ويساهم في تغطية التكاليف الثابتة وتوليد الأرباح، وتشير نسبة هامش المساهمة الأعلى إلى إمكانيات ربحية أكبر (Horngren et al., 2015).

2-2- تحليل نقطة التعادل

تشير نقطة التعادل (BEP) إلى مستوى المبيعات الذي تغطي فيه المؤسسة جميع تكاليفها الثابتة والمتغيرة، حيث بعد هذه النقطة تساهم المبيعات في الربح. يعتبر تحليل نقطة التعادل أداة في التقييم المالي تستخدم في تحديد حجم المبيعات الذي يساوي فيه إجمالي الإيرادات التكاليف الإجمالية، الذي ينتج عنه عدم الربح أو الخسارة، كما تعتبر أمراً بالغ الأهمية لتقييم جدوى المنتجات الجديدة واستراتيجيات التسعير وقابلية التوسع التشغيلي. لتحليل نقطة التعادل أهمية كبيرة من حيث:

- **قرارات التسعير** : حيث يساعد في وضع استراتيجيات التسعير المناسبة لضمان تغطية التكاليف وهوامش الربح المطلوبة.
- **التخطيط المالي** : يساعد في التنبؤ بالجدوى المالية للمشاريع والاستثمارات.
- **تقييم المخاطر** : تقييم تأثير تقلبات التكلفة وتقلب المبيعات على الربحية.
- **الكفاءة التشغيلية** : يحدد الحد الأدنى من المبيعات اللازمة للحفاظ على العمليات، وتوجيه تخصيص الموارد وإدارة التكاليف (Garrison, Noreen, & Brewer, 2020).

تجدر الإشارة هنا إلى تحليل الحساسية الذي يفحص كيف تؤثر التغييرات في الافتراضات أو المتغيرات الرئيسية على نقطة التعادل، وهي تنطوي على عوامل متغيرة مثل سعر المبيعات والتكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة لتقييم تأثيرها على الربحية. وكمثال على ذلك: إذا ارتفع سعر البيع لكل وحدة تنخفض نقطة التعادل، مما يشير إلى تحسن الربحية المحتملة، وعلى العكس من ذلك فإن الزيادة في التكاليف الثابتة ترفع نقطة التعادل، مما يتطلب أحجام مبيعات أعلى لتحقيق الربحية (Drury, 2013).

- إن تحليل نقطة التعادل هو أداة مهمة، إلا أن له بعض القيود:
- **افتراض التكاليف الخطية**: حيث يفترض أن التكاليف المتغيرة وأسعار المبيعات تظل ثابتة، والتي قد لا تكون صحيحة في الأسواق الديناميكية.
- **التركيز على منتج واحد**: حيث يبسط التحليل من خلال التركيز على سيناريوهات المنتج الواحد، مما يحد من قابليته للتطبيق في البيئات متعددة المنتجات.
- **يتجاهل عوامل الوقت** : لا يأخذ في الاعتبار التغيرات مع مرور الوقت، مثل ظروف السوق وتقلبات التكلفة (Garrison et al., 2020).

2-3- تحليل التكلفة، الحجم والربح (CVP)

يوسع تحليل التكلفة والحجم والربح (CVP) نطاق تحليل التعادل من خلال فحص العلاقات المتبادلة بين التكاليف وحجم المبيعات والربح، وهو يساعد في صنع القرار الاستراتيجي من خلال تقييم كيفية تأثير حساسية هذه المتغيرات على الربحية الإجمالية. ويتكون تحليل (CVP) من:

- **سعر البيع لكل وحدة (P):** المبلغ الذي يباع به المنتج.
- **التكلفة المتغيرة لكل وحدة (V):** التكاليف التي تختلف مباشرة مع حجم الإنتاج.
- **إجمالي التكاليف الثابتة (F):** التكاليف التي تظل ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج.
- **حجم المبيعات (Q):** عدد الوحدات المباعة.

يتم تطبيق تحليل (CVP) في:

- **اتخاذ القرار :** من خلال تقييم الآثار المالية لقرارات العمل المختلفة، كإطلاق منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.
- **إعداد الميزانية :** حيث يساعد في إعداد الميزانيات من خلال التنبؤ بالإيرادات والمصروفات بناء على سيناريوهات المبيعات المختلفة.
- **التوقعات المالية :** كتوقع الأرباح المستقبلية في ظل ظروف واستراتيجيات عمل مختلفة (Garrison et al., 2020).

من القيود التي نجدها عند استخدام تحليل (CVP) يمكن أن نذكر:

- افتراض الأسعار والتكاليف الثابتة: فهو يفترض أن أسعار وتكاليف البيع لا تزال مستقرة، والتي قد لا تعكس التقلبات في الحقيقة.
- نظرة مبسطة لعمليات الإنتاج: فهو يتجاهل التعقيدات مثل وفورات الحجم والقيود المفروضة على القدرات.
- التركيز على المدى القصير : صحيح أنه مفيد في المقام الأول لصنع القرار على المدى القصير ولكنه قد لا يراعي العوامل الاستراتيجية طويلة الأجل (Garrison et al., 2020).

3- تحليل السوق

يعد تحليل السوق أمراً ضرورياً للمؤسسات من أجل ديناميكيات البيئة التي تعمل فيها، وهو ينطوي على تقييم عوامل العرض والطلب وفهم اتجاهات السوق، وتقييم المشهد التنافسي. يتيح

تحليل السوق الجيد للمؤسسات تحديد الفرص التي يمكن أن تغتنمها وتخفيف المخاطر التي قد تواجهها، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات ملائمة تتماشى مع ظروف السوق.

3-1-1- تحليل العرض والطلب

يعد تحليل العرض والطلب حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية، حيث يوفر رؤى حول توازن السوق واستراتيجيات التسعير وسلوك المستهلك، كما يساعد فهم التفاعل بين العرض والطلب المؤسسات على التنبؤ بتحركات السوق واتخاذ قرارات صائبة.

3-1-1-1- تحليل الطلب

يساعد تحليل الطلب على فهم سلوك المستهلك والعوامل التي تؤثر على كمية السلع أو الخدمات التي يرغب المستهلكون في شرائها وقادرون فعلا على شرائها بأسعار مختلفة، ومن محددات الطلب يمكن أن نذكر:

- **سعر المنتج:** بشكل عام مع انخفاض السعر تزداد الكمية المطلوبة، والعكس صحيح.
 - **مستويات الدخل:** يؤدي ارتفاع دخل المستهلك عادة إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات.
 - **تفضيلات المستهلك:** يمكن أن تؤثر التغييرات في الأذواق والتفضيلات بشكل كبير على الطلب.
 - **البدائل والمكملات:** يؤثر توفر السلع البديلة أو التكميلية على كميات الطلب بشكل كبير.
 - **التوقعات:** يمكن أن تؤثر التوقعات المستقبلية حول الأسعار والدخل على الطلب الحالي.
- (Mankiw, 2021).

3-1-2- تحليل العرض

يركز تحليل العرض على العوامل التي تؤثر على كمية السلع أو الخدمات التي يرغب المنتجون في تقديمها وقادرون على تقديمها بأسعار مختلفة، ومن المحددات الرئيسية للعرض يمكن أن نذكر:

- **تكاليف الإنتاج:** يمكن أن يؤدي انخفاض تكاليف الإنتاج إلى زيادة العرض، بينما قد يؤدي ارتفاع التكاليف إلى تقليصه.
- **التكنولوجيا:** يمكن للتقدم في التكنولوجيا أن يعزز كفاءة الإنتاج والإمداد.
- **عدد الموردين:** تؤدي الزيادة في عدد المنتجين عادة إلى زيادة إجمالي العرض.

- التوقعات: يمكن أن تؤثر توقعات المنتجين حول الأسعار المستقبلية على قرارات العرض الحالية.

- السياسات الحكومية : يمكن أن تؤثر الضرائب والإعانات واللوائح الحكومية على مستويات العرض (Mankiw, 2021).

يحدث توازن السوق عندما تكون الكمية المطلوبة مساوية للكمية المعروضة، وعندها يمكن تحديد سعر وكمية التوازن.

3-2-2- تحليل المنافسين

يتضمن تحليل المنافسين تقييم نقاط القوة والضعف، الاستراتيجيات وأداء المنافسين الحاليين والمحتملين، يمكن هذا التحليل من تحديد المزايا التنافسية والتخفيف من التهديدات وكذا الاستفادة من فرص السوق.

3-2-1- تحديد المنافسين

يمكن تصنيف المتنافسين إلى:

- المنافسون المباثرون : وهم المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة تستهدف نفس قاعدة العملاء.

- المنافسون غير المباثرين: وهم المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة تلبي نفس الحاجة.

- المنافسون المحتملون : وهم الوافدون الجدد أو الشركات التي قد تدخل السوق في المستقبل.

3-2-2- الذكاء التنافسي

يستلزم الذكاء التنافسي جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويشمل الجوانب الرئيسية الآتية:

- عروض المنتجات: تقييم نطاق منتجات المنافسين وجودتها وميزاتها.
- استراتيجيات التسعير : فهم نماذج التسعير وهياكل الخصم الخاصة بالمنافسين.
- وضع السوق : تقييم كيفية وضع المنافسين أنفسهم في السوق فيما يتعلق بالجودة والسعر وصورة العلامة التجارية.
- تكتيكات التسويق والمبيعات: تحليل الحملات الإعلانية والأنشطة الترويجية وقنوات البيع.

- القدرات التشغيلية : تقييم كفاءات الإنتاج وإدارة سلسلة التوريد والتقدم التكنولوجي (Porter, 2008).

3-2-3- تحليل (SWOT)

- تحليل (SWOT) هو أداة استراتيجية تستخدم لتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة مقابل الفرص والتهديدات الخارجية، بما في ذلك تلك التي يشكلها المنافسون، حيث:
- نقاط القوة : هي السمات الداخلية التي تمتلكها المؤسسة وتوفر ميزة على المنافسين.
 - نقاط الضعف : وهي العوامل الداخلية التي قد تعيق الأداء التنافسي.
 - الفرص : وهي العوامل الخارجية التي يمكن للمؤسسة استغلالها للنمو والتطور.
 - التهديدات : وتمثل التحديات الخارجية التي يمكن أن تعرض نجاح المؤسسة للخطر (Porter, 2008).

3-2-4- القوى الخمس لبورتر

- يقيم تحليل القوى الخمس لبورتر الكثافة التنافسية وجاذبية الصناعة من خلال فحص خمس قوى رئيسية هي:
- تهديد الداخلين الجدد : بمعنى سهولة أو صعوبة دخول المنافسين الجدد إلى السوق.
 - القدرة التفاوضية للموردين : أي قدرة الموردين على التأثير على الشروط والأسعار.
 - القدرة التفاوضية للمشتريين : بمعنى قدرة المشتريين على التأثير على السعر والجودة.
 - التهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة : أي إمكانية توفر حلول بديلة تلبي نفس الحاجة.
 - التنافس الصناعي : ويقصد به درجة المنافسة بين الشركات القائمة.

3-2-5- الميزة التنافسية

- ينطوي تحقيق ميزة تنافسية على تطوير نقاط قوة فريدة تميز المؤسسة عن منافسيها، وتشمل استراتيجيات اكتساب ميزة تنافسية ما يلي:
- قيادة التكلفة : عن طريق تقديم منتجات أو خدمات بأقل تكلفة.
 - التميز : بتوفير ميزات فريدة للمنتج أو جودة فائقة أو خدمة عملاء استثنائية.
 - التركيز : من خلال استهداف سوق أو قطاع معين بعروض متخصصة (Porter, 1985).

3-3 تجزئة السوق

يقصد بتجزئة السوق تقسيم سوق استهلاكي أو تجاري واسع إلى مجموعات فرعية بناء على الخصائص المشتركة له مثل التركيبة السكانية أو التركيبة النفسية أو السلوك أو الموقع الجغرافي، ويمكن التقسيم الفعال للسوق للمؤسسات من تكيف استراتيجياتها التسويقية مع جماهير مستهدفة محددة، مما يعزز الملاءمة والمشاركة.

3-3-1 أنواع تجزئة السوق

يمكن تجزئة السوق عن طريق:

- **التقسيم الديموغرافي** : الذي يصنف المستهلكين على أساس العمر والجنس والدخل والتعليم والمهنة والحالة الأسرية.
- **التقسيم النفسي** : يقسم السوق على أساس نمط الحياة والقيم والاهتمامات وسمات الشخصية.
- **التقسيم السلوكي** : يركز على سلوكيات المستهلك مثل أنماط الشراء ومعدلات الاستخدام والولاء للعلامة التجارية.
- **التقسيم الجغرافي** : يقسم السوق بناء على الحدود الجغرافية مثل المنطقة وحجم المدينة والمناخ والكثافة السكانية (Kotler & Keller, 2016).

3-3-2 فوائد تجزئة السوق

من فوائد تجزئة السوق يمكن أن نذكر:

- **تحسين الاستهداف**: حيث يسمح بتوفير الجهود التسويقية لتكون أكثر دقة، مما يحسن من فعالية الحملة التسويقية.
- **تحسين الموارد**: يضمن تخصيص موارد التسويق للشرائح الأكثر ربحية.
- **زيادة رضا العملاء**: تصميم المنتجات والخدمات لتلبية الاحتياجات المحددة لمختلف القطاعات.
- **الميزة التنافسية** : يميز المؤسسة من خلال معالجة احتياجات الشريحة المستهدفة بشكل أكثر فعالية من المنافسين (Kotler & Keller, 2016).

تتم عملية تجزئة السوق عن طريق:

- **تحديد متغيرات التجزئة** : تحديد معايير تقسيم السوق (على سبيل المثال: التركيبة السكانية، التركيبة النفسية).

- تطوير ملفات تعريف القطاعات : حيث يتم إنشاء أوصاف مفصلة لخصائص كل قطاع واحتياجاته.
- تقييم جاذبية القطاع : عن طريق تقييم الربحية المحتملة والحجم والنمو وإمكانية الوصول لكل قطاع.
- اختيار الشرائح المستهدفة: أي اختر الشرائح التي تتماشى بشكل أفضل مع نقاط القوة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تصميم استراتيجيات التسويق: عن طريق تطوير استراتيجيات تسويقية مخصصة لكل شريحة مستهدفة (Kotler & Keller, 2016).

4- النماذج الاقتصادية

النماذج الاقتصادية هي تمثيلات مبسطة للعلاقات الاقتصادية الحقيقية المعقدة، والتي تستخدم في تحليل الظواهر الاقتصادية والتنبؤ بالنتائج، وإبلاغ عملية صنع القرار، وهي توفر أطراً لفهم العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة وتقييم الآثار المحتملة للاستراتيجيات والسياسات المختلفة.

4-1- نماذج الاقتصاد القياسي

تطبق نماذج الاقتصاد القياسي التقنيات الإحصائية والرياضية على البيانات الاقتصادية لاختبار الفرضيات وتقدير العلاقات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وهذه النماذج مهمة لتحديد تأثير المتغيرات الاقتصادية واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.

4-1-1- مكونات النماذج الاقتصادية القياسية

تتمثل مكونات النماذج الاقتصادية القياسية في شكل دوال رياضية، حيث تشمل ما يلي:

- المتغير التابع : المتغير الأساسي محل الاهتمام الذي يهدف النموذج إلى شرحه أو التنبؤ به (على سبيل المثال، إيرادات المبيعات).
- المتغيرات المستقلة : العوامل التي يعتقد أنها تؤثر على المتغير التابع (على سبيل المثال، الإنفاق الإعلاني والسعر).
- حد الخطأ العشوائي: يمثل التباين في المتغير التابع الذي لم تشرحه المتغيرات المستقلة.

4-1-2- أنواع النماذج الاقتصادية القياسية

تتمثل أهم نماذج الاقتصادية القياسية في:

- نماذج الانحدار الخطي : بافتراض وجود علاقة خطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
- نماذج السلاسل الزمنية : من خلال تحليل نقاط البيانات التي تم جمعها أو تسجيلها على فترات زمنية محددة.
- نماذج بيانات البائل : الجمع بين بيانات المقطع العرضي والسلاسل الزمنية لتحليل كيانات متعددة بمرور الوقت (Wooldridge, 2016).

4-1-3- تطبيقات النماذج الاقتصادية القياسية

يتم تطبيق النماذج الاقتصادية القياسية لتحليل مختلف الظواهر الاقتصادية ولفهم طبيعة العلاقة وحجم الأثر بينها، وهي تهدف أساساً إلى:

- التنبؤ بالطلب: التنبؤ بالطلب المستقبلي بناء على البيانات التاريخية والعوامل المؤثرة.
- تحليل السياسات : تقييم تأثير السياسات العامة على المؤشرات الاقتصادية.
- التحليل المالي: تقدير العلاقات بين المتغيرات المالية، مثل أسعار الفائدة ومستويات الاستثمار.
- تحليل التكلفة والفائدة : تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع من خلال مقارنة التكاليف والفوائد (Wooldridge, 2016).

مثال حول نماذج الانحدار الخطي البسيط:

الانحدار مفهوم إحصائي يقصد به الدلالة على مدى تأثير قيم المتغير التابع بالتغير الذي يطرأ على قيم المتغير المستقل، إن هذا التغير يمكن تحديده باستخدام ما يسمى بمعادلة الانحدار التي نحصل عليها عن طريق معالجات رياضية خاصة تدخل على البيانات التي يمكن تجميعها من المتغيرين معاً، شريطة أن تكون هذه البيانات جميعها مأخوذة من نفس المجموعة الواحدة من الأفراد (الوحدات الإحصائية) (بوسمينة والعمراوي، 2022).

من هنا يمكن تعريف معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بأنها معادلة خطية بين متغيرين (X, Y) وتستخدم في التنبؤ بقيم متغير إذا عرف المتغير الآخر.

يمكن عرض نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$Y_i = aX_i + b + e_i$$

حيث أن:

Y_i : هو المتغير التابع (الذي يتأثر).

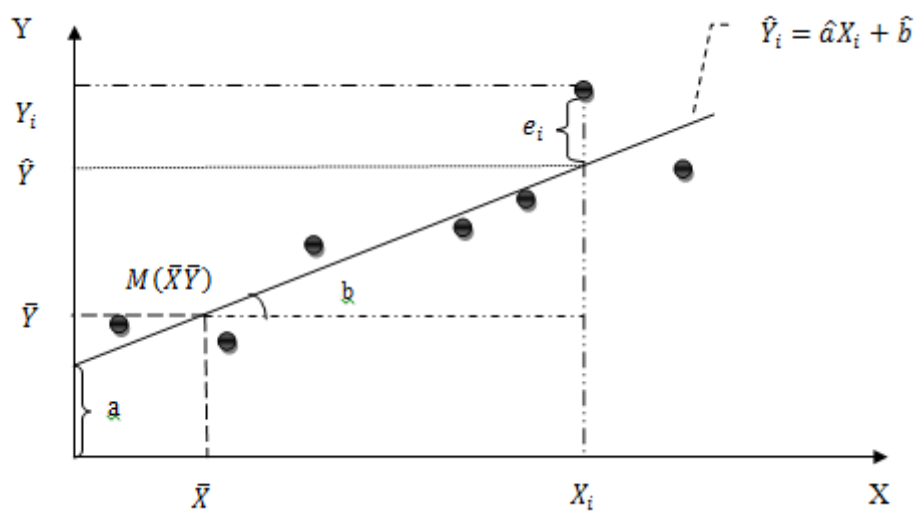
X_i : هو المتغير المستقل (الذي يؤثر).

b : هو الجزء المقطوع من المحور الرأسي (Y)، وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل (X)، أي في حالة ($X=0$).

a : ميل الخط المستقيم ($\hat{a}_i + \hat{b}$)، ويعكس مقدار التغير في (Y) إذا تغير (X) بوحدة واحدة.

e_i : هو الخطأ العشوائي، والذي يعبر عن الفرق بين القيمة الفعلية (Y)، والقيمة المقدرة ($\hat{Y} = \hat{a}X_i + \hat{b}$)، أي أن: $e_i = Y_i - (\hat{a}X_i + \hat{b})$.

يظهر الشكل الموالي أن تحليل الانحدار الخطي البسيط يهدف إلى تقدير قيم عددية لمعالم النموذج، أي انطلاقاً من المشاهدات (Y_i, X_i) تقدير قيم عددية لكل من a و b ، وهي القيم التي تحدد شكل واتجاه الخط المستقيم الذي يوضح العلاقة بين المتغيرين.



لايجاد أحسن خط أو الخط الذي يمر أقرب ما يمكن من جميع النقاط نستعمل طريقة المربعات الصغرى.

- مبدأ طريقة المربعات الصغرى: من بين الخطوط الكثيرة التي يمكن الحصول عليها يوجد خط واحد يمر أقرب ما يمكن من جميع النقاط، أي يعطي أدنى فرق بين المشاهدات الفعلية

والقيم المقدرة $(\text{Min } \sum e_i)$.

ولتفادي القيم السالبة نأخذ مربعات الفروقات (e_i^2) من هنا سميت هذه الطريقة بطريقة

المربعات الصغرى $(\text{Min } \sum e_i^2)$.

إذن مبدأ المربعات الصغرى هو المعيار الذي يعطي أدنى قيمة لمجموعة مربعات فروقات النقاط على الخط المثالي، ويوجد خط واحد تكون فيه مجموعة الفروقات (الانحرافات) المربعة لهذه النقاط مساوية لأدنى قيمة كما توضحه المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{Min } \sum_{i=1}^n e_i^2 &= \text{min } \sum_{i=1}^n [Y_i - \hat{Y}]^2 \\ &= \text{min } \sum_{i=1}^n \left[Y_i - (aX_i + b) \right]^2 \end{aligned}$$

- إيجاد المعادلتين الطبيعيين: إذا رمزنا لمجموع مربعات الفروق بـ (S) فالنتيجة الأخيرة تصبح بالشكل:

$$S = \sum_{i=1}^n \left[Y_i - (aX_i + b) \right]^2$$

والمطلوب جعل (S) أصغر ما يمكن.

تمثل الدالة (S) دالة من الدرجة الثانية في a و b، يكون لها قيمة قصوى واحدة فقط يتم الحصول عليها باستخدام الشرط الضروري لوجود قيمة صغرى بالحصول على المشتقة الجزئية الأولى لمجموع مربعات الفروق (الخطأ) لكل من a و b (المشتقة الأولى بالنسبة إلى a والمشتقة الأولى بالنسبة إلى b) ومساواة النتيجة بالصفر، أي:

$$\frac{\partial S}{\partial b} = 0 \quad ; \quad \frac{\partial S}{\partial a} = 0$$

• المشتقة الأولى بالنسبة إلى **a**:

$$\begin{aligned} \frac{\partial S}{\partial a} = 0 &= -2 \sum_{i=1}^n \left[Y_i - (\hat{a}X_i + \hat{b}) \right] X_i = 0 \\ &= \sum_{i=1}^n \left[Y_i - (\hat{a}X_i + \hat{b}) \right] X_i = 0 \\ \Rightarrow \sum_{i=1}^n Y_i X_i &= \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i^2 + \hat{b} \sum_{i=1}^n X_i \quad \text{تسمى بالمعادلة الطبيعية الأولى} \end{aligned}$$

• المشتقة الأولى بالنسبة إلى **b**:

$$\begin{aligned} \frac{\partial S}{\partial b} = 0 &= -2 \sum_{i=1}^n \left[Y_i - (\hat{a}X_i + \hat{b}) \right] = 0 \\ &= \sum_{i=1}^n \left[Y_i - \hat{a}X_i - \hat{b} \right] = 0 \\ \Rightarrow \sum_{i=1}^n Y_i &= \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i + n\hat{b} \quad \text{تسمى بالمعادلة الطبيعية الثانية} \end{aligned}$$

وبالتالي نحصل على جملة المعادلتين الطبيعيين:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n Y_i X_i = \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i^2 + \hat{b} \sum_{i=1}^n X_i \\ \sum_{i=1}^n Y_i = \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i + n\hat{b} \end{cases}$$

وهي جملة معادلتين بمجهولين قابلة للحل رياضياً.

- مثال تطبيقي

في شركة لبيع السيارات يمثل الجدول الموالي عدد السيارات المباعة (X) لخمس سنوات الأخيرة والربح (Y) بالمليون دج.

X	500	400	450	550	600
Y	75	63	50	72	80

المطلوب:

- أوجد معادلة خط الانحدار Y على X باستخدام.
- أرسم شكل الإنتشار وخط الانحدار على معلم متعامد ومتجانس واحد.
- لو افترضنا أن الشركة ستبيع 1000 سيارة خلال السنة المقبلة، فما هو الربح المتوقع لها في خلال تلك السنة.

الحل

- إيجاد معادلة خط الانحدار: باستخدام المعادلتين الطبيعييتين نحن نعلم أن:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n Y_i X_i = \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i^2 + \hat{b} \sum_{i=1}^n X_i \\ \sum_{i=1}^n Y_i = \hat{a} \sum_{i=1}^n X_i + n \hat{b} \end{cases}$$

نستعين بالجدول التالي لتبسيط الحسابات والحصول على المجاميع المطلوبة.

X_i	Y_i	$Y_i X_i$	X_i^2
500	75	37500	250000
400	63	25200	160000
450	50	22500	202500
550	72	39600	302500
600	80	48000	360000
2500	340	172800	1275000

بتعويض المجاميع المحسوبة في المعادلتين الطبيعييتين نجد:

$$\begin{cases} 172800 = 1275000\hat{a} + 2500\hat{b} \dots\dots\dots (1) \\ 340 = 2500\hat{a} + 5\hat{b} \dots\dots\dots (2) \end{cases}$$

نضرب طرفي المعادلة (2) في 500 فتصبح لدينا جملة المعادلتين الآتيتين:

$$\begin{cases} 172800 = 1275000\hat{a} + 2500\hat{b} \dots\dots\dots (1) \\ 170000 = 1250000\hat{a} + 2500\hat{b} \dots\dots\dots (3) \end{cases}$$

نطرح المعادلة رقم (3) من المعادلة (1) فنحصل على قيمة a وفق الآتي:

$$\begin{aligned} 2800 &= 25000\hat{a} \\ \Rightarrow \hat{a} &= \frac{2800}{25000} = 0,112 \end{aligned}$$

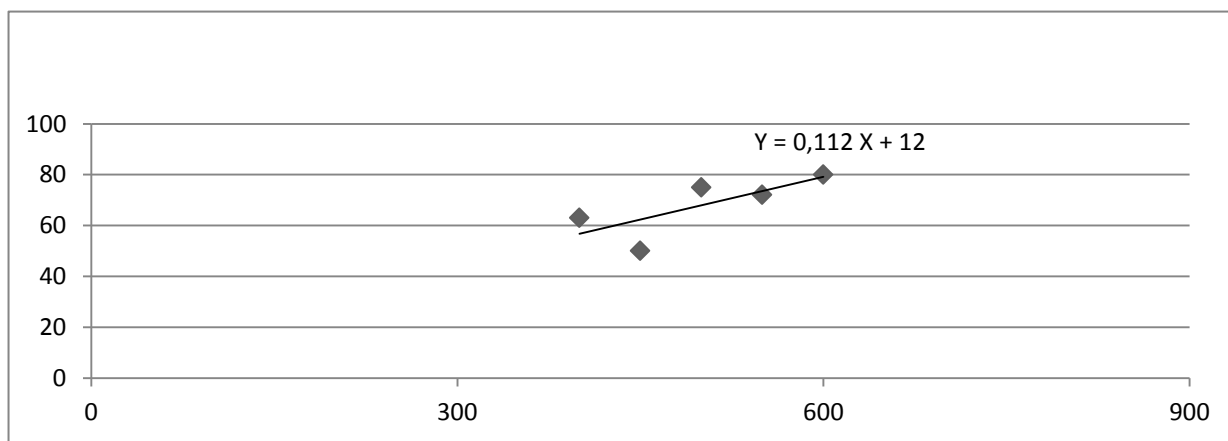
بتعويض قيمة a في المعادلة (2) نجد:

$$\begin{aligned} 340 &= 2500(0,112) + 5\hat{b} \\ \Rightarrow \hat{b} &= \frac{340 - 2500(0,112)}{5} = 12 \end{aligned}$$

إذن معادلة خط الانحدار هي:

$$\hat{Y}_i = 0,112 X_i + 12$$

- رسم شكل الإنتشار وخط الانحدار:



- الربح المتوقع للشركة خلال السنة المقبلة إذا باعت 1000 سيارة هو:

$$\begin{aligned} \hat{Y}_i &= 0,112 X_i + 12 \\ &= 0,112 (1000) + 12 = 124 \end{aligned}$$

أي 124 مليون دج.

4-2- النماذج الاحتمالية

تدمج النماذج الاحتمالية عدم اليقين والعشوائية في التحليل، مما يسمح للمؤسسات بتقدير احتمالية النتائج المختلفة. هذه النماذج ضرورية لتقييم المخاطر وصنع القرار في ظل عدم اليقين والتخطيط الاستراتيجي.

4-2-1- أنواع النماذج الاحتمالية

تتمثل أهم النماذج الاحتمالية في:

- محاكاة مونت كارلو : يستخدم تحليل محاكاة مونت كارلو العينات العشوائية والنمذجة الإحصائية لتقدير النتائج المحتملة للمتغيرات غير المؤكدة.
- شجرة القرار : هي تمثيل تخطيطي للقرارات المحتملة وعواقبها المحتملة، بما في ذلك الاحتمالات والتكاليف (العمراوي ومحمودي، 2024).
- نظرية الاحتمال الشرطي : حيث يتم الجمع بين المعلومات السابقة والبيانات الجديدة لتحديث تقديرات الاحتمالات لأحداث معينة.
- نماذج سلاسل ماركوف : من خلال تحليل الأنظمة التي تنتقل من حالة إلى أخرى على أساس احتمالي بمرور الوقت (Hull, 2018).

4-2-2 تطبيقات النماذج الاحتمالية

- يتم تطبيق النماذج الاحتمالية لتحليل مختلف الظواهر الاقتصادية المرتبطة بظروف غير مؤكدة (المخاطرة)، وهي بذلك تستخدم أساساً في:
- إدارة المخاطر: تحديد وقياس المخاطر للتخفيف من الخسائر المحتملة.
 - تحليل الاستثمار : تقييم احتمالية نتائج الاستثمار المختلفة لإبلاغ قرارات المحفظة.
 - إدارة المشروع: تقييم أوقات إنجاز المشروع وتكاليفه في ظل ظروف غير مؤكدة.
 - تحسين سلسلة التوريد : لمواجهة عدم اليقين في العرض والطلب لتعزيز مرونة سلسلة التوريد (Hull, 2018).

مثال حول شجرة القرار

يواجه صاحب مستثمرة فلاحية في شهر جويلية مسألة قرارية تتعلق بكيفية التعامل مع محصوله من فاكهة التفاح التي ستنتضج في شهر سبتمبر، حيث أن أمامه بديلين:

✓ **يتمثل البديل الأول** في بيع المحصول قبل نضجه وهو على الشجر بمبلغ إجمالي قدرة 40 مليون دج (مهما كان حجم المحصول أو سعره السوقي ولا يتحمل صاحب المستثمرة جراء ذلك أية تكلفة).

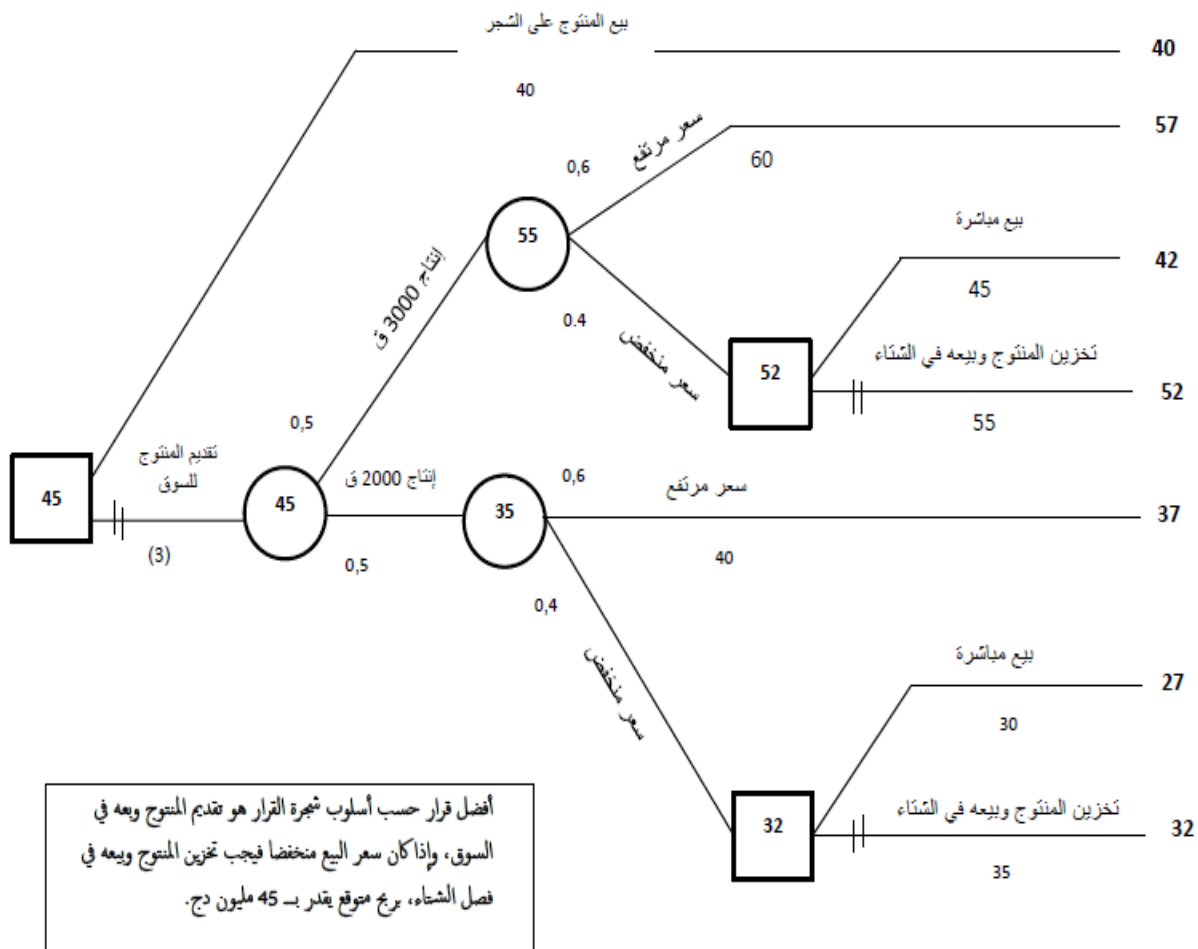
✓ **أما البديل الثاني** المتاح أمام صاحب المستثمرة فيتمثل في انتظار نضج المحصول وبيعه في السوق، حيث أن الكمية المنتظر إنتاجها من التفاح تقدر بـ 2000 قنطار باحتمال 0,5 أو 3000 قنطار باحتمال 0,5. ويتحمل صاحب المستثمرة تكاليف **قطع الثمار** وتوضيبيها بمقدار: 3 مليون دج، في حين أن سعر بيع التفاح يكون بحسب حالة الطلب عليه في السوق، بحيث:

- إذا كان الطلب منخفضا باحتمال 0,4، فإن سعر البيع يكون في حدود 150 دج للكيلوغرام الواحد.
- إذا كان الطلب مرتفعا باحتمال 0,6، فإن سعر البيع يكون في حدود 200 دج للكيلوغرام الواحد.

عندما يكون سعر التفاح **منخفضا** (150 دج)، فإن صاحب المستثمرة سيختار بين بيع التفاح بعد قطفه مباشرة أو تخزينه وبيعه في فصل الشتاء بمبلغ قدره (200 دج) وسيتحمل جراء ذلك تكلفة إضافية (**تكلفة التخزين**) تقدر بـ 5 مليون دج.

المطلوب: باستعمال أسلوب **شجرة القرار**، ما هي أحسن البدائل أمام صاحب المستثمرة؟

الحل:



4-3- نماذج نظرية الألعاب (توازن ناش)

تحلل نماذج نظرية الألعاب التفاعلات الاستراتيجية بين صانعي القرار العقلانيين، مما يوفر رؤى حول السلوكيات التنافسية والتعاونية في سياقات مختلفة. هذه النماذج ذات قيمة لفهم الاستراتيجيات التنافسية وسيناريوهات المساومة والفرص التعاونية.

يحدث توازن ناش عندما لا يمكن لأي لاعب الاستفادة من خلال تغيير استراتيجيته من جانب واحد، على افتراض أن استراتيجيات اللاعبين الآخرين تظل ثابتة. إنها تمثل حالة مستقرة حيث قام اللاعبون بتحسين استراتيجياتهم بالنظر إلى تصرفات الآخرين.

4-3-1- تطبيقات نماذج نظرية الألعاب

يتم استخدام هذا النوع من النماذج في تحليل:

- الاستراتيجية التنافسية: صياغة الاستراتيجيات التي تراعي الإجراءات المحتملة للمنافسين.

- استراتيجيات التسعير: تحديد التسعير الأمثل من خلال توقع تعديلات أسعار المنافسين.
- المفاوضات: تطوير تكتيكات المساومة من خلال فهم حوافز واستراتيجيات الأطراف الأخرى.
- دخول السوق : تقييم ردود الفعل المحتملة للمنافسين الحاليين عند دخول أسواق جديدة (Osborne & Rubinstein, 1994).

4-3-2- قيود نماذج نظرية الألعاب

- على الرغم من أهميتها وتوسع مجالات استخدامها إلا أن هناك العديد من الافتراضات التي تقيد استعمالها، وهي:
- افتراض العقلانية: يفترض أن جميع اللاعبين يتصرفون بعقلانية، والتي قد لا تعكس سلوكيات العالم الحقيقي.
 - معلومات غير كاملة: غالبا ما تتطلب النماذج معلومات كاملة حول تفضيلات واستراتيجيات اللاعبين الآخرين.
 - التعقيد : يمكن أن يصبح تحليل العديد من اللاعبين والاستراتيجيات معقدا للغاية ومكتفا من الناحية الحسابية (Osborne & Rubinstein, 1994).

5- تحليل البيانات

يشمل تحليل البيانات مجموعة من التقنيات المستخدمة لجمع البيانات ومعالجتها وتفسيرها في سياق التحليل الاقتصادي، يساعد تحليل البيانات في تحديد الاتجاهات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية واتخاذ قرارات مستنيرة بناء على أدلة تجريبية.

المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو
المؤسسة

تمر المؤسسات على اختلاف أنواعها بسلسلة من المراحل التنموية التي يمكن تشبيهها بدورة الحياة، ويعد فهم دورة الحياة هذه وأنماط النمو المرتبطة بها أمراً بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد والاستدامة طويلة الأجل، وفي هذا الفصل سوف نتعمق في الجوانب المختلفة لدورة حياة المؤسسة ونموها.

1- دورة حياة المؤسسة

تشمل دورة حياة المؤسسة عادة عدة مراحل مثل: التأسيس، النمو، النضج والانحدار أو التجديد.

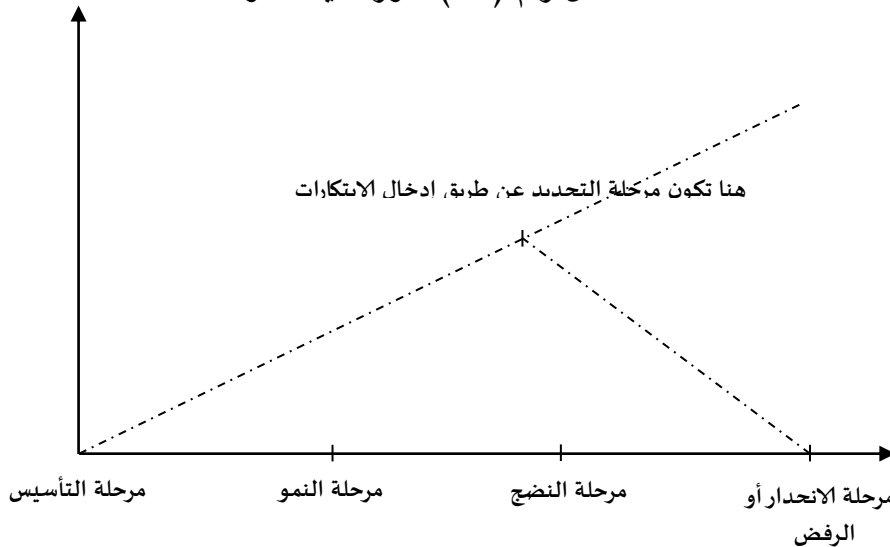
- **التأسيس:** تتضمن هذه المرحلة إنشاء المؤسسة، بما في ذلك صياغة رسالتها ورؤيتها وأطرها التشغيلية الأولية. ووفقاً لغرينر (1972) تتميز هذه المرحلة بالإبداع والابتكار حيث تسعى المؤسسة إلى ترسيخ هويتها (خليفي، 2004).

- **النمو:** خلال هذه المرحلة تشهد المؤسسة توسعاً سريعاً من حيث الحجم والحصة السوقية والقدرات التشغيلية، وغالباً ما تتطلب هذه المرحلة استثمارات كبيرة وتخطيطاً استراتيجياً لإدارة التعقيد المتزايد (Porter, 1980).

- **النضج:** عند مرحلة النضج تستقر المؤسسة مع عمليات راسخة وحضور قوي في السوق، ومع ذلك فإن هذه المرحلة قد تجلب أيضاً لها خطر الركود (Kotter, 1996).

- **الانحدار أو الرفض أو التجديد:** قد تدخل المؤسسات في مرحلة الرفض بسبب تغيرات السوق أو أوجه القصور الداخلية أو عوامل أخرى، وبدلاً من ذلك يمكن أن تخضع للتجديد من خلال التحولات الاستراتيجية (Hamel & Prahalad, 1994).

الشكل رقم (01): دورة حياة المؤسسة



2- مفهوم نمو المؤسسة

يشير نمو المؤسسة إلى الزيادة في قدراتها ونطاق وصولها إلى السوق وتأثيرها العام، ويمكن تحديده كميًا من خلال مقاييس مختلفة مثل: الإيرادات والحصة السوقية وعدد الموظفين وخطوط الإنتاج (Penrose, 1959).

3- أهمية نمو المؤسسة

- يعتبر النمو أمر حيوي بالنسبة للمؤسسة لعدة أسباب:
- **الاستدامة:** يضمن النمو المستمر بقاء المؤسسة على المدى الطويل (Collins & Porras, 1994).
- **الميزة التنافسية:** يسمح النمو للمؤسسات بالبقاء في صدارة المنافسين من خلال توسيع وجودها في السوق والابتكار (Porter, 1985).
- **الأثر الاقتصادي:** تساهم المؤسسات المتنامية بشكل كبير في الاقتصاد من خلال خلق فرص العمل والاستثمار (Solow, 1956).

4- العوامل التي تساعد في نمو المؤسسة

- هناك عدة عوامل تساهم في النمو المؤسسي:
- **الابتكار:** الابتكار المستمر يدفع تطوير المنتجات والخدمات، ويعزز النمو (Schumpeter, 1942).
- **القيادة:** القيادة الفعالة أمر بالغ الأهمية للتوجيه الاستراتيجي وتحفيز الموظفين (Bass, 1985).
- **ظروف السوق:** يقصد بها ظروف السوق الملائمة مثل: ارتفاع الطلب وانخفاض المنافسة، فهي تسهل نمو المؤسسة (Kotler, 1997).
- **توفر الموارد:** يعد توفر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية وكذلك سهولة امتلاكها أمرا مهما يساعد في نمو المؤسسة (Wernerfelt, 1984).
- **الثقافة التنظيمية:** يمكن للثقافة التنظيمية التي تحتضن الابتكار والتعاون والتعلم أن تعزز النمو.
- **التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ:** التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعال ضروريان لتحقيق أهداف النمو (عبود، 1994).

- **المشهد التنافسي:** يعد فهم المشهد التنافسي وتحديد فرص التمايز أما مهما لنمو المؤسسة.
- **التقدم التكنولوجي:** يمكن للابتكارات التكنولوجية أن تخلق سبلا جديدة للنمو.
- **البيئة التنظيمية والسياسية:** يمكن للوائح الداعمة والاستقرار السياسي أن تعزز بيئة مواتية للنمو.

5- مؤشرات نمو المؤسسة

- تشمل المؤشرات الرئيسية للنمو المؤسسي ما يلي:
- **المقاييس المالية:** نمو الإيرادات وهوامش الربح وعائد الاستثمار (Brealey, Myers, & Allen, 2008).
 - **مقاييس السوق:** الحصة السوقية واكتساب العملاء ومعدلات الاحتفاظ بهم (Kotler, 1997).
 - **المقاييس التشغيلية:** مستويات الإنتاجية، واستخدام القدرات، وكفاءة العمليات (Hayes & Wheelwright, 1984).

6- أهداف استراتيجية نمو المؤسسة

- عادة ما تشمل أهداف استراتيجية النمو ما يلي:
- **توسيع السوق:** دخول أسواق أو قطاعات جديدة (Ansoff, 1965).
 - **تنويع المنتجات:** تطوير منتجات أو خدمات جديدة (Kotler, 1997).
 - **الكفاءة التشغيلية:** تعزيز العمليات الداخلية لتقليل التكاليف وتحسين الجودة (Porter, 1985).

7- مؤشرات نمو المؤسسة

- تعتبر مؤشرات النمو مقاييس قابلة للقياس الكمي لتقدم المؤسسة، وهذه المؤشرات تشمل ما يلي:
- **معدل نمو الإيرادات:** النسبة المئوية للزيادة في الإيرادات خلال فترة محددة (Brealey et al., 2008).
 - **معدل نمو الموظفين:** المعدل الذي تتوسع به القوى العاملة في المؤسسة، من خلال مشاركة الموظفين ورضاهم والاحتفاظ بهم وتنمية المهارات (Pfeffer, 1998).

- نمو الحصة السوقية: الزيادة في حصة المؤسسة من إجمالي السوق (Kotler, 1997).
- المؤشرات التشغيلية: تحسينات الكفاءة ومكاسب الإنتاجية واستخدام القدرات، وما إلى ذلك.
- المؤشرات المتعلقة بالعملاء : اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم ورضاهم وولائهم.
- مؤشرات الابتكار والتعلم: تطوير منتجات وخدمات جديدة، وإيداع براءات الاختراع، والمنشورات البحثية، وما إلى ذلك.
- مؤشرات الأثر الاجتماعي: (للمؤسسات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية) – المستفيدون الذين تم الوصول إليهم، والتغيير الاجتماعي الذي تم تحقيقه، وما إلى ذلك.

8- أنواع النمو في المؤسسة

يمكن التطرق لأنواع النمو الآتية:

1-8 النمو الداخلي

يتضمن النمو الداخلي المعروف أيضا باسم النمو العضوي، التوسع من خلال الموارد والقدرات الداخلية، ويمكن أن يشمل ذلك زيادة الطاقة الإنتاجية، تحسين جودة المنتج، تحسين خدمة العملاء، وتطوير منتجات أو خدمات جديدة والتوسع في أسواق جديدة (Penrose, 1959).

1-1-8 المكونات الرئيسية للنمو الداخلي

يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للنمو الداخلي في الآتي:

- تطوير المنتجات: ويتم ذلك عن طريق:
- الابتكار : تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لتلبية متطلبات السوق المتطورة.
- البحث والتطوير: الاستثمار في البحث والتطوير لتعزيز الابتكار والحفاظ على الميزة التنافسية.

وكمثال عن ذلك شركة "Apple" التي تقوم بتطوير مستمر لطرازات "iPhone" الجديدة.

- التوسع في السوق: ويكون ذلك عن طريق:

- **التوسع الجغرافي:** دخول أسواق جغرافية جديدة للوصول إلى قاعدة عملاء أوسع.
- **التقسيم:** استهداف شرائح عملاء جديدة داخل الأسواق الحالية.

وكمثال عن ذلك نذكر شركة ستاريكس التي توسع عملياتها من الولايات المتحدة إلى الأسواق الدولية.

- **الكفاءة التشغيلية:** عن طريق:

- **تحسين العملية:** تعزيز العمليات الداخلية لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- **اعتماد التكنولوجيا:** تنفيذ التقنيات المتقدمة لتبسيط العمليات.

وكمثال عن ذلك نذكر شركة تويوتا التي تقوم بتنفيذ لنظام إنتاج تويوتا (TPS) لتحسين كفاءة التصنيع.

- **تطوير رأس المال البشري:** عن طريق:

- **التدريب والتطوير:** الاستثمار في تدريب الموظفين لتعزيز المهارات والإنتاجية.
- **اكتساب المواهب:** توظيف أفضل المواهب لدفع الابتكار والنمو.

وكمثال عن ذلك نذكر شركة "Google" التي تركز على توظيف وتطوير المهندسين ذوي المهارات العالية.

8-1-2- استراتيجيات النمو الداخلي

يمكن أن نذكر الاستراتيجيات الآتية:

- **استراتيجية اختراق السوق:** زيادة مبيعات المنتجات أو الخدمات الحالية لشرائح

العملاء الحالية، ويمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- **التسويق المكثف:** توسيع الجهود التسويقية أو إطلاق حملات جديدة أو استكشاف قنوات مختلفة.
- **استراتيجيات التسعير:** تعديل التسعير لجذب عملاء جدد أو تشجيع عمليات الشراء الأكبر.
- **تحسينات المنتج:** تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- **استراتيجية تطوير السوق** : يتم ذلك من خلال التوسع في أسواق جغرافية جديدة أو استهداف شرائح عملاء جديدة بمنتجات أو خدمات موجودة، وقد يشمل ذلك ما يلي:

- **التوسع الجغرافي** : فتح فروع أو مكاتب أو مراكز توزيع جديدة في مواقع جديدة.
- **تنويع السوق المستهدف** : تحديد واستهداف شرائح جديدة من العملاء من خلال التسويق وعروض المنتجات المصممة خصيصاً.
- **تطوير المنتجات** : إنشاء وإطلاق منتجات أو خدمات جديدة للأسواق القائمة، ويتطلب ذلك ما يلي:
- **البحث والتطوير** : الاستثمار في الابتكار لتطوير منتجات أو خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة.
- **امتداد خط الإنتاج** : توسيع خطوط الإنتاج الحالية مع الاختلافات أو العروض التكميلية.

3-1-8- مزايا النمو الداخلي

للمنمو الداخلي عدة مزايا، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- **التحكم والاستقلالية** : تحتفظ المؤسسات بالسيطرة الكاملة على عملياتها وصنع القرار وهوية علامتها التجارية.
- **مخاطر أقل** : عادة ما ينطوي على مخاطر مالية أقل مقارنة بعمليات الدمج أو الاستحواذ.
- **المواءمة الثقافية** : أسهل للحفاظ على ثقافة وقيم تنظيمية متسقة.
- **الاستفادة من نقاط القوة الحالية** : فهو يعتمد على الموارد والخبرات ومعرفة السوق الحالية.
- **النمو المستدام**: التوسع التدريجي والقابل للإدارة.

4-1-8- عيوب النمو الداخلي

- من التحديات أو العيوب التي تواجهها المؤسسات في النمو الداخلي نذكر:
- **معدل نمو أبطأ** : يمكن أن تكون عملية تدريجية مقيدة بوتيرة التطور الداخلي واختراق السوق.

- قيود الموارد : قد تواجه قيودا من حيث الموارد المالية أو رأس المال البشري أو القدرة الإنتاجية.
 - الفرص الضائعة : قد تفوت فرص التوسع السريع أو الوصول إلى أسواق جديدة من خلال النمو الخارجي.
 - تشبع السوق : صعوبة في العثور على فرص سوق جديدة في بيئة مشبعة.
- من الأمثلة التي يمكن أن نذكرها على النمو الداخلي للمؤسسة:
- شركة ستاريكس : التي توسعت عالميا من خلال فتح متاجر جديدة وتطوير عروض مشروبات جديدة داخليا.
 - شركة أمازون : التي ركزت في البداية على بيع الكتب عبر الإنترنت، ثم توسعت إلى فئات وخدمات منتجات جديدة من خلال التطوير الداخلي والاستحواذ.

2-8 النمو الخارجي

النمو الخارجي أو النمو غير العضوي، ينطوي على التوسع من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية، ويسمح هذا النوع من النمو للمؤسسات بالحصول بسرعة على حصة في السوق والوصول إلى قدرات جديدة ودخول أسواق جديدة (Porter, 1987).

1-2-8- أنواع النمو الخارجي

يمكن تلخيص أنواع النمو الخارجي في الآتي:

- عمليات الاندماج: دمج شركتين أو أكثر لتشكيل كيان جديد، غالبا باسم جديد وملكية مشتركة.
- عمليات الاستحواذ : شركة تتولى شركة أخرى وتدمجها في عملياتها، أو تشتري شركة واحدة كل أو غالبية الأسهم في شركة أخرى، وتحصل على السيطرة على عملياتها، مثلما استحوذت Microsoft على LinkedIn في عام 2016.
- التحالفات الاستراتيجية: تتعاون شركتان أو أكثر في نشاط تجاري محدد بينما تظل كيانات مستقلة.
- المشاريع المشتركة : تقوم شركتان أو أكثر بتجميع الموارد والخبرات لإنشاء كيان قانوني منفصل لمشروع أو غرض معين.
- الشراكات: اتفاقيات رسمية للتعاون في مجالات محددة مع الحفاظ على هويات منفصلة، وكمثال عن ذلك المشروع المشترك بين سوني وإريكسون لتشكيل سوني إريكسون.

8-2-2- مزاي النمو الخارجي

تتمثل مزاي النمو الخارجي في:

- التوسع السريع : يمكنه الحصول بسرعة على حصة في السوق، أو التوسع جغرافيا، أو الدخول في صناعات جديدة.
- أوجه التآزر : إمكانية تحقيق وفورات في التكاليف وتعزيز الإيرادات من خلال الجمع بين نقاط القوة والموارد للكيانات المختلفة لخلق قيمة أكبر من مجموع أجزائها.
- الميزة التنافسية : التعزيز الفوري للمكانة التنافسية للمؤسسة.
- الوصول إلى موارد جديدة : اكتساب تقنيات جديدة أو مواهب أو قنوات توزيع أو ملكية فكرية.
- القضاء على المنافسة : من خلال الاستحواذ على المنافس، يمكن للمؤسسات تعزيز حصتها في السوق وتقليل الضغوط التنافسية.

8-2-3- عيوب النمو الخارجي

من عيوب النمو الخارجي، يمكن أن نذكر:

- مخاطر عالية : غالبا ما تنطوي عمليات الدمج والاستحواذ على استثمارات مالية كبيرة وتحديات التكامل.
- الصدمات الثقافية : يمكن أن يؤدي الجمع بين الثقافات التنظيمية المختلفة إلى صراعات ومقاومة.
- صعوبات التكامل : يمكن أن يكون الجمع بين الأنظمة والعمليات والقوى العاملة المختلفة معقدا ويستغرق وقتا طويلا، بسبب التعقيدات في دمج الثقافات والأنظمة التنظيمية المختلفة.
- قضايا مكافحة الاحتكار : قد تواجه عمليات الدمج أو الاستحواذ الكبيرة تدقيقا تنظيميا ومخاوف محتملة بشأن مكافحة الاحتكار.
- التكاليف المرتفعة : استثمار مالي كبير وعبء دين محتمل.
- العقبات التنظيمية : الموافقة من السلطات التنظيمية، والتي يمكن أن تكون مستهلكة للوقت وغير مؤكدة.

من الأمثلة التي يمكن أن نذكرها على النمو الخارجي للمؤسسة:

- استحواذ ديزني على Pixar و Marvel و Lucasfilm : وسع مكتبة المحتوى والملكية الفكرية والوصول إلى السوق.

- استحواذ فيسبوك على إنستغرام وواتساب : عزز موقعه في وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل.

8-3- النمو التعاقدى

يتضمن النمو التعاقدى التوسع من خلال أشكال مختلفة من الاتفاقيات التعاقدية، مثل الشراكات والترخيص والامتياز والاستعانة بمصادر خارجية، يسمح هذا النهج للمؤسسات بالاستفادة من نقاط قوة الكيانات الأخرى مع تقليل المخاطر والاستثمارات، كما يسمح لها بالنمو مع انخفاض الاستثمار الرأسمالي مقارنة بالنمو الداخلى أو الخارجى.

8-3-1- أنواع النمو التعاقدى

يتضمن النمو التعاقدى الأنواع الآتية:

- الامتياز : يمنح مانح الامتياز المستفيد الحق في تشغيل شركة باستخدام علامته التجارية ومنتجاته وأنظمتها الراسخة.
- ترخيص العلامة التجارية : السماح لأطراف ثالثة بتشغيل الأعمال باستخدام العلامة التجارية للمؤسسة ونموذج أعمالها.
- مدفوعات الإتاوات: يدفع أصحاب الامتياز الإتاوات مقابل الحق في استخدام العلامة التجارية وتلقي الدعم، كمثال عن ذلك : توسع ماكدونالدز العالمى من خلال الامتياز.
- الترخيص : ويشمل:
 - ترخيص الملكية الفكرية (IP): منح حقوق استخدام براءات الاختراع أو العلامات التجارية أو حقوق الطبع والنشر لكيانات أخرى.
 - مشاركة الإيرادات: غالبا ما تتضمن اتفاقيات الترخيص مشاركة الإيرادات الناتجة عن الملكية الفكرية المرخصة.

وكمثال عن ذلك ترخيص شركة ديزنى لشخصياتها لمختلف مصنعي البضائع.

- الشراكات والتحالفات: وتشمل:

- الشراكات الاستراتيجية: الاتفاقيات التعاونية لتحقيق أهداف عمل محددة.
- اتفاقيات التسويق المشترك : جهود التسويق المشتركة للترويج للمنتجات أو الخدمات التكميلية.

وكمثال عن ذلك، نذكر الشراكة بين Spotify و Uber لتوفير البث الموسيقي في الرحلات.

- **إشراك القطاع الخاص:** وتشمل:

- **وظائف التعاقد الخارجي:** تفويض وظائف تجارية محددة لمقدمي الخدمات الخارجيين.
- **كفاءة التكلفة:** تحقيق وفورات في التكاليف من خلال الاستفادة من القدرات المتخصصة لشركاء الاستعانة بمصادر خارجية.

وكمثال عن ذلك الاستعانة بمصادر خارجية من IBM لخدمات تكنولوجيا المعلومات لمختلف العملاء.

8-3-2- مزاي النمو التعاقدية

يمكن ذكر المزايا الآتية للنمو التعاقدية:

- **التوسع السريع:** يسمح بالتوسع السريع في أسواق جديدة مع انخفاض الاستثمار الرأسمالي.
- **الاستفادة من خبرة الشركاء:** الاستفادة من الخبرة والموارد وشبكات التوزيع للشركاء.
- **انخفاض المخاطر:** غالبا ما ينطوي على مخاطر مالية أقل مقارنة بالنمو الداخلي أو الخارجي.
- **المرونة:** يوفر مرونة أكبر للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة أو إنهاء الاتفاقيات إذا لزم الأمر.

8-3-3- عيوب النمو التعاقدية

- للنمو التعاقدية عدة عيوب وعراقيل، يمكن أن نذكر من بينها:
- **التحكم المحدود:** قد يكون للمؤسسات سيطرة محدودة على عمليات وجودة أصحاب الامتياز أو المرخص لهم.
- **التخفيف المحتمل للعلامة التجارية:** يمكن أن تؤثر الجودة أو الممارسات غير المتسقة من قبل الشركاء سلبا على سمعة العلامة التجارية.
- **الاعتماد على الشركاء:** يعتمد النجاح على أداء الشركاء وموثوقيتهم.
- **تقاسم الإيرادات:** عادة ما ينطوي على تقاسم الإيرادات أو الأرباح مع الشركاء.

- **التبعية:** الاعتماد المفرط المحتمل على الكيانات الخارجية للوظائف الحرجة.
- **النزاعات التعاقدية:** مخاطر النزاعات والنزاعات القانونية حول الشروط التعاقدية.
- ومن الأمثلة التي يمكن أن نذكرها حول النمو التعاقدية:
- شركة مكدونالدز التي نمت وجودها العالمي في المقام الأول من خلال الامتياز.
- شركات البرمجيات التي ترخيص برامجها لشركات أخرى لاستخدامها في عملياتها.

9- دور عقد المقابلة من الباطن (المناولة) في نشاط المؤسسة

يلعب التعاقد من الباطن أو الاستعانة بمصادر خارجية دورا مهما في الأنشطة المؤسسية من خلال السماح للمنظمات بالتركيز على الكفاءات الأساسية مع تفويض الوظائف غير الأساسية إلى مقدمي الخدمات الخارجيين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير التكاليف وزيادة المرونة والوصول إلى الخبرة المتخصصة (Quinn & Hilmer, 1994).

10- اختيار استراتيجية النمو الأمثل للمؤسسة

تعتمد استراتيجية النمو الأمثل للمؤسسة على عوامل مختلفة، يمكن الحديث عنها في النقاط الآتية:

- **ديناميكيات الصناعة :** وهو الوضع التنافسي وإمكانات نمو السوق والتقدم التكنولوجي في الصناعة.
- **الموارد والقدرات التنظيمية :** الموارد المالية المتاحة ورأس المال البشري والتكنولوجيا والبنية التحتية.
- **الرغبة في المخاطرة :** استعداد المؤسسة لتحمل المخاطر المالية أو التشغيلية أو المتعلقة بالسمعة.
- **الأهداف والرؤية طويلة الأجل :** الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة والمركز المطلوب في السوق.

يمكن أن تختار المؤسسات اتباع مجموعة من استراتيجيات النمو الداخلية والخارجية والتعاقدية لتحقيق أهدافها وتعظيم إمكانات نموها.

المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات
المؤسسة

تواجه المؤسسات في السوق العالمية الحالية ضغوطا متزايدة للعمل بشكل أخلاقي ومسؤول، ينبع هذا الضغط من مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والموظفين والمستثمرين وكافة أفراد المجتمع، حيث أصبح الأساس الأخلاقي القوي عنصر حاسم للنجاح والاستدامة على المدى الطويل، وتشكل العلاقة المعقدة بين ثقافة المؤسسة والأخلاقيات حجر الأساس لسمعة المؤسسة وضمان قدرتها على الازدهار والنمو والتطور.

1- ثقافة المؤسسة

تشمل ثقافة المؤسسة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تميزها، وتظهر جليا في كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، العملاء وأصحاب المصلحة، وهي تدل على شخصية المؤسسة التي يصنعها صناع القرار فيها مما يؤثر على كل شيء تقوم به المؤسسة من عمليات صنع القرار إلى أساليب الاتصال ونهج القيادة (Deal & Kennedy, 1982).

1-2- أهمية ثقافة المؤسسة

تعد ثقافة المؤسسة القوية والإيجابية أمرا بالغ الأهمية لأنها تعزز الشعور بالانتماء والهدف المنشود بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الدافع والمشاركة والإنتاجية (Cameron & Quinn, 2011)، كما توفر الثقافة القوية إطارا جيدا للعمل لصناع القرار مما يضمن الاتساق والمواءمة مع الأهداف التنظيمية، وعلاوة على ذلك تجذب الثقافة الإيجابية أفضل المواهب وتحافظ عليها مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق (حيرش، 2011).

1-3- أهداف ثقافة المؤسسة

- تشمل الأهداف الأساسية لتنمية ثقافة مؤسسية قوية ما يلي:
- **تعريف الهوية التنظيمية:** إنشاء إحساس واضح بمن تكون المؤسسة، وما تمثله، وقيمتها.
- **توجيه سلوك الموظف:** توفير إطار لاتخاذ القرارات والإجراءات، وضمان التوافق مع الأهداف التنظيمية (شريف، 2001).
- **تعزيز مشاركة الموظفين:** خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تعزز التحفيز والالتزام.
- **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** بناء سمعة كصاحب عمل مرغوب فيه، وجذب الأفراد المهرة والاحتفاظ بهم.
- **تعزيز الأداء التنظيمي:** قيادة الكفاءة والابتكار، ومن ثم تحقيق أهداف العمل.

1-4- عناصر ثقافة المؤسسة

- ثقافة المؤسسة عبارة عن نسيج معقد من عناصر مترابطة مختلفة:
- القيم : وتشمل المعتقدات والمبادئ الأساسية التي توجه أعمال المؤسسة وقراراتها.
 - المعايير : وهي القواعد والتوقعات غير المكتوبة التي تملي السلوك المقبول داخل المؤسسة.
 - الرموز : وهي التمثيلات الملموسة لثقافة المؤسسة، مثل: الشعارات وقواعد اللباس وتصميم المكاتب.
 - الطقوس والاحتفالات : الفعاليات الرسمية وغير الرسمية التي تعزز قيم المؤسسة وتقاليدها.
 - أسلوب القيادة : الطريقة التي يتفاعل بها القادة مع الموظفين ويحددون مسار المؤسسة.

1-5- أنواع ثقافة المؤسسة

يمكن تصنيف الثقافات التنظيمية على نطاق واسع إلى أنواع مختلفة، ولكل منها خصائصه وآثاره الفريدة:

1-5-1- الثقافة القوية

تتميز الثقافة القوية بالقيم والمعتقدات الراسخة التي يتم مشاركتها على نطاق واسع وممارستها باستمرار في جميع أنحاء المؤسسة، وهو ما يخلق شعورا بوحدة الهدف مما يؤدي إلى مستويات عالية من مشاركة الموظفين والتزامهم.

1-5-1-1- خصائص الثقافة القوية

تتميز المؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية بالخصائص الآتية:

- قيم واضحة ومحددة جيدا؛
- السلوكيات المتسقة المتوافقة مع القيم؛
- مستويات عالية من مشاركة الموظفين؛
- إحساس قوي بالانتماء والهوية؛
- مهارات التواصل والتعاون الفعال.

1-5-2- الثقافة الضعيفة

تفتقر الثقافة الضعيفة إلى القيم والمعايير الواضحة، مما يؤدي إلى الغموض وعدم الاتساق في سلوك الموظفين، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف التواصل ونقص التوجيه.

1-5-2-1- خصائص الثقافة الضعيفة

يمكن ذكر الخصائص الآتية التي نجدها عادة في الثقافة التنظيمية الضعيفة:

- قيم غير واضحة أو غير محددة؛
- عدم وجود اتساق بين السلوكيات والممارسات؛
- انخفاض مستويات مشاركة الموظفين؛
- يسود فيها الشعور بعدم الانتماء للمؤسسة؛
- عدم وجود تواصل وتعاون بين أفرادها.

2- أخلاقيات المؤسسات

تشير أخلاقيات المؤسسات إلى المبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة وصناع القرار فيها، وتشمل مسؤولية الشركات عن التصرف بطريقة عادلة وصادقة ومسؤولة اتجاه جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمستثمرين والمجتمع (Crane & Matten, 2016).

2-1- أهمية أخلاقيات الشركات

السلوك الأخلاقي ضروري لبناء الثقة والمصداقية مع أصحاب المصلحة، فهو يعزز السمعة الإيجابية للمؤسسة، ويجذب العملاء ويحافظ عليهم كما يعزز معنويات الموظفين بها، وعلاوة على ذلك تخفف الممارسات الأخلاقية من المخاطر القانونية والمالية مما يساهم في الاستدامة على المدى الطويل.

2-2- أهداف أخلاقيات المؤسسة

- تشمل الأهداف الأساسية لتنفيذ أخلاقيات المؤسسات ما يلي:
- بناء الثقة والمصداقية: بناء سمعة الصدق والنزاهة والإنصاف.
 - تعزيز السلوك المسؤول: تشجيع الموظفين على التصرف بشكل أخلاقي في جميع جوانب عملهم.

- **التخفيف من المخاطر:** الحد من احتمالية العقوبات القانونية والمالية المرتبطة بالسلوك غير الأخلاقي.
- **تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة:** تعزيز العلاقات الإيجابية مع العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع.
- **المساهمة في الرفاه المجتمعي:** أي التصرف بما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

2-3- مبادئ أخلاقيات المؤسسات

- هناك العديد من المبادئ الرئيسية التي تدعم السلوك الأخلاقي للمؤسسات:
- **الصدق والنزاهة:** بمعنى الصدق والشفافية في جميع التعاملات.
 - **الإنصاف والعدالة:** معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف ونزاهة.
 - **احترام الآخرين:** تقدير التنوع ومعاملة الأفراد بكرامة.
 - **المسؤولية والمساءلة:** تحمل مسؤولية الإجراءات وعواقبها.
 - **الامتثال للقوانين واللوائح:** الالتزام بجميع المتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.

3- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيها

- ترتبط ثقافة وأخلاقيات المؤسسات ارتباطاً وثيقاً، حيث يتم بناء ثقافة أخلاقية قوية على أساس القيم المشتركة التي تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وعلى العكس من ذلك يمكن أن تؤدي الثقافة الضعيفة التي تفتقر إلى الأسس الأخلاقية إلى ممارسات غير أخلاقية وتضر في نهاية المطاف بسمعة المؤسسة واستدامتها، حيث:
- **الثقافة الأخلاقية تعزز السلوك الأخلاقي؛** فعندما تكون القيم الأخلاقية متأصلة بعمق في الثقافة، فمن المرجح أن يتخذ الموظفون قرارات أخلاقية.
 - **الثقافة القوية تعزز المعايير الأخلاقية؛** حيث توفر الثقافة القوية إطاراً لفرض المبادئ التوجيهية الأخلاقية ومساعدة الأفراد عن أفعالهم.
 - **تحدد القيادة الأخلاقية الأسلوب الجيد في التعامل؛** فالقادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً يقدمون مثلاً قوياً للموظفين ليتبعوه.
 - **الثقافة الأخلاقية تجذب الموظفين الأخلاقيين وتحتفظ بهم؛** فالأفراد الذين لديهم أخلاق عالية هم أكثر عرضة للانجذاب إلى المؤسسات التي تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي والبقاء معها.

وعلى العكس من ذلك:

- يؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى تآكل الثقة؛ فعندما تتعارض إجراءات المؤسسة مع قيمها المعلنة، فإن ذلك تضر بالثقة مع أصحاب المصلحة.
- الإضرار بالسمعة؛ حيث يمكن أن يؤدي السلوك غير الأخلاقي إلى دعاية سلبية ويضر بسمعة المؤسسة.
- المخاطر القانونية والمالية؛ حيث يمكن أن تؤدي الممارسات غير الأخلاقية إلى دعاوى قضائية وغرامات وعقوبات أخرى.
- معنويات الموظفين وانخفاض الإنتاجية؛ فيمكن أن تؤدي ثقافة السلوك غير الأخلاقي إلى انخفاض المعنويات وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل الدوران.

4- التحديات الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات

تواجه المؤسسات عددا لا يحصى من التحديات الأخلاقية في عملياتها اليومية، والتي قد تشمل النقاط الآتية:

- تضارب المصالح: وهي الحالات التي قد تتعارض فيها المصالح الشخصية للفرد مع مصالح المؤسسة.
- الرشوة والفساد: تقديم أو قبول الرشوى للحصول على ميزة غير عادلة.
- خصوصية البيانات: حماية سرية وأمن بيانات العملاء والموظفين.
- الاستدامة البيئية: التقليل من التأثير البيئي للمؤسسة وتعزيز الممارسات المستدامة.
- التمييز في مكان العمل: معاملة الأفراد بشكل غير عادل على أساس عوامل مثل: العرق أو الجنس أو الدين أو التوجه الجنسي.
- الإبلاغ عن المخالفات: الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني داخل المؤسسة.

5- طرق تعزيز ثقافة وأخلاقيات المؤسسة

- يمكن للمؤسسات أن تعزز ثقافتها وأخلاقياتها من خلال مبادرات مختلفة:
- وضع مدونة أخلاقيات: التعبير بوضوح عن القيم والتوقعات الأخلاقية للمنظمة.
- توفير التدريب على الأخلاقيات: من خلال تثقيف الموظفين حول المبادئ الأخلاقية وصنع القرار.

- إنشاء آليات الإبلاغ: إنشاء قنوات للموظفين للإبلاغ عن المخاوف الأخلاقية دون خوف من الانتقام.
- تعزيز القيادة الأخلاقية: من خلال تشجيع القادة على نمذجة السلوك الأخلاقي ومحاسبة أنفسهم.
- مكافأة السلوك الأخلاقي: تقدير ومكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكا أخلاقيا.
- إجراء عمليات تدقيق أخلاقية منتظمة: تقييم الأداء الأخلاقي للمؤسسة وتحديد مجالات التحسين.
- تعزيز التواصل المفتوح: خلق ثقافة الشفافية وتشجيع الموظفين على إثارة المخاوف الأخلاقية.
- الانخراط مع أصحاب المصلحة: السعي للحصول على مدخلات من أصحاب المصلحة بشأن القضايا الأخلاقية ودمج وجهات نظرهم في صنع القرار.

6- دور القيادة في تنمية الثقافة الأخلاقية

تلعب القيادة دورا محوريا في تشكيل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة، ويحدد القادة الأخلاقيون ثقافة وأخلاق المؤسسة بأكملها، ويظهرون السلوك الأخلاقي من خلال أفعالهم وقراراتهم، فهم يخلقون ثقافة الثقة والمساءلة، حيث يشعر الموظفون بالقدرة على التحدث عن المخاوف الأخلاقية.

6-1- خصائص القادة الأخلاقيين

يتصف القادة الأخلاقيين بالصفات الآتية:

- النزاهة : الالتزام بالمبادئ الأخلاقية القوية والتصرف باستمرار مع تلك المبادئ.
- الصدق والشفافية : الصدق والانفتاح في اتصالاتهم مع أصحاب المصلحة.
- احترام الآخرين : معاملة جميع الأفراد بكرامة وتقدير التنوع.
- المساءلة : تحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.
- الالتزام بالإنصاف : ضمان معاملة جميع أصحاب المصلحة بإنصاف.
- الشجاعة : الدفاع عن الصواب حتى عندما يكون ذلك صعبا.

7- قياس وتقييم الأداء الأخلاقي

يعد قياس وتقييم الأداء الأخلاقي أمرا بالغ الأهمية لضمان فعالية المبادرات الأخلاقية للمؤسسة، في حين أن القياس الكمي للأخلاقيات يمكن أن يكون تحديا إلا أن العديد من المقاييس

يمكن أن توفر رؤى حول الثقافة الأخلاقية للمؤسسة وأدائها، وتتمثل مقاييس تقييم الأداء الأخلاقي في:

- استبيانات الموظفين: والتي يمكن أن تعطينا تقييما لتصورات الموظفين للثقافة الأخلاقية للمؤسسة وقيادتها.
- تقارير الخط الساخن للأخلاقيات: عن طريق تتبع عدد وطبيعة التقارير الأخلاقية التي يبلغ عنها الموظفون.
- عمليات تدقيق الامتثال: عن طريق تقييم مدى التزام المؤسسة بالمبادئ التوجيهية واللوائح الأخلاقية.
- ملاحظات أصحاب المصلحة: عن طريق جمع المعلومات من العملاء والموردين والمستثمرين والمجتمع حول الأداء الأخلاقي للمؤسسة.
- تصنيف سمعة المؤسسة: بتقييم سمعة المؤسسة وترتيبها من بين باقي المؤسسات من حيث السلوك الأخلاقي.

8- أثر التكنولوجيا على ثقافة المؤسسات وأخلاقياتها

أثر التقدم السريع للتكنولوجيا تأثيرا عميقا على ثقافة المؤسسات وأخلاقياتها، مما قدم فرصا وتحديات على حد سواء، فقد أحدثت التكنولوجيا ثورة في الطريقة التي تعمل بها المنظمات وتتواصل وتتعاون، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

- العمل عن بعد والفرق الافتراضية: تتيح التكنولوجيا ترتيبات العمل عن بعد والفرق الافتراضية، مما يعزز المرونة والتعاون العالمي.
- وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل الداخلي: منصات وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات التواصل الداخلي تسهل التواصل الأسرع والأكثر شفافية داخل المنظمات، إلا أنها تثير أيضا مخاوف بشأن الخصوصية وأمن البيانات وانتشار المعلومات الخاطئة.
- تحليل البيانات وصنع القرار: توفر أدوات تحليل البيانات للمؤسسات رؤى قيمة حول سلوك العملاء واتجاهات السوق والكفاءة التشغيلية، ومع ذلك تنشأ اعتبارات أخلاقية فيما يتعلق بخصوصية البيانات، والتحيز الخوارزمي، والاستخدام المسؤول للرؤى القائمة على البيانات.

- الأتمتة والذكاء الاصطناعي: تعمل الأتمتة والذكاء الاصطناعي على تحويل الصناعات وأتمتة المهام وخلق فرص جديدة، إلا أنها تثير أيضا مخاوف أخلاقية بشأن إزاحة الوظائف والتحيز الخوارزمي واحتمال سوء الاستخدام.

9- التحديات الأخلاقية للمؤسسات في العصر الرقمي

يمثل العصر الحالي الذي يتميز بالرقمنة تحديات أخلاقية فريدة للمؤسسات، ويمكن شرح ذلك في النقاط الآتية:

- خصوصية البيانات وأمنها: حماية بيانات العملاء والموظفين من الانتهاكات وسوء الاستخدام أمر بالغ الأهمية، إذ يجب على المؤسسات تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني والالتزام بلوائح خصوصية البيانات.
- التحيز الخوارزمي: لذلك يجب على المؤسسات التأكد من أن خوارزمياتها عادلة وشفافة وخاضعة للمساءلة.
- المعلومات المضللة: يمكن أن يؤدي انتشار المعلومات الخاطئة أو المضللة عبر الإنترنت إلى الإضرار بالسمعة وفقدان الثقة، لذلك يجب على المؤسسات اتخاذ خطوات لمكافحة المعلومات الخاطئة وتعزيز المعلومات الدقيقة.
- الأمن السيبراني والقرصنة الأخلاقية: يمكن أن تساعد القرصنة الأخلاقية المؤسسات على تحديد نقاط الضعف وتحسين وضع الأمن السيبراني.
- أخلاقيات الذكاء الاصطناعي: عندما يصبح الذكاء الاصطناعي أكثر تطورا فإنه يثير أسئلة أخلاقية حول المسؤولية والمساءلة والتأثير المحتمل على استقلالية الفرد.

10- استراتيجيات اعتماد التكنولوجيا الأخلاقية

- يمكن للمؤسسات اعتماد استراتيجيات أخلاقية للتعامل مع تحديات التكنولوجيا من خلال:
 - وضع سياسة لأخلاقيات التكنولوجيا: من خلال وضع مبادئ توجيهية واضحة للاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا، ومعالجة خصوصية البيانات والتحيز الخوارزمي، والابتكار المسؤول.
 - تعزيز محو الأمية الرقمية: تثقيف الموظفين حول الآثار الأخلاقية للتكنولوجيا وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بمسؤولية.

- إجراء تقييمات للأثر الأخلاقي: تقييم الآثار الأخلاقية المحتملة للتكنولوجيات الجديدة قبل التنفيذ.
- التناقش مع أصحاب المصلحة: يجب الاحتكاك بأصحاب المصلحة وجمع المعلومات منهم حول الآثار الأخلاقية للتكنولوجيا ودمج وجهات نظرهم في صنع القرار.
- تعزيز الشفافية والمساءلة: التحلي بالشفافية حول كيفية استخدام التكنولوجيا ومساءلة الأفراد عن أفعالهم.

11- مستقبل ثقافة وأخلاقيات المؤسسات

- إن مستقبل ثقافة وأخلاقيات المؤسسات سيتشكل بناء التقدم التكنولوجي المستمر، التوقعات المجتمعية المتطورة وكذلك الترابط المتزايد للاقتصاد العالمي، حيث سيتم:
- التركيز على المؤسسات ذات الأهداف المحددة: من المتوقع بشكل متزايد أن تظهر المؤسسات غرضاً واضحاً يتجاوز تعظيم الربح، ومواءمة قيمها مع احتياجات المجتمع والمساهمة في الصالح العام.
 - التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: ستصبح الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية أكثر أهمية، حيث من المتوقع أن تقلل المؤسسات من تأثيرها البيئي وتساهم في مجتمع أكثر عدلاً وإنصافاً.
 - أهمية التنوع والإنصاف والشمول: ستحتاج المؤسسات إلى إعطاء الأولوية للتنوع والإنصاف والشمول لإنشاء أماكن عمل يشعر فيها جميع الأفراد بالتقدير والاحترام والتمكين.
 - التعلم المستمر والمرونة: تتطلب الوتيرة السريعة للتغيير من المؤسسات أن تكون مرنة وقابلة للتكيف، وأن تتعلم وتتطور باستمرار لمواجهة التحديات والفرص الجديدة.

المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة
في اقتصاد المؤسسة

شهد اقتصاد المؤسسات تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة مدفوعة بالتقدم التكنولوجي، والقيم المجتمعية المتغيرة وممارسات الأعمال المتطورة، ومن خلال هذا المحور سوف نتطرق إلى دراسة الاتجاهات الحديثة التي تشكل اقتصاد المؤسسات، بما في ذلك التحول الرقمي والاستدامة، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار المستمر، العمل عن بعد، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، التركيز على تجربة العملاء، اقتصاد المشاركة والرفاهية النفسية للموظفين، حيث يعد فهم هذه الاتجاهات أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات التي تهدف إلى الازدهار في سوق عالمية تنافسية وديناميكية.

1- التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للعملاء (بن حبيب، 2002).

1-1- تكنولوجيا المعلومات

تعمل تكنولوجيا المعلومات (IT) كعمود فقري للتحول الرقمي، مما يمكن المؤسسات من تبسيط العمليات وتعزيز الاتصالات وتحسين إدارة البيانات، وتعد الحوسبة السحابية والأمن السيبراني وتحليلات البيانات الضخمة محورية، حيث تمكن الشركات من توسيع نطاق العمليات وتأمين البيانات واكتساب رؤى ليس لها مثيل (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

1-2- التجارة الإلكترونية

أحدثت التجارة الإلكترونية ثورة في الطريقة التي تصل بها المؤسسات إلى المستهلكين وتتفاعل معهم، كما أدى صعود الأسواق عبر الإنترنت والتجارة عبر الهاتف المحمول وأنظمة الدفع الرقمية إلى توسيع نطاق الوصول إلى الأسواق وراحة المستهلك (Laudon & Traver, 2021).

2- الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الأعمال الحديثة، مما يعكس الطلب المتزايد للمستهلكين وأصحاب المصلحة على الممارسات الأخلاقية (العاني وآخرون، 2010).

1-2- الممارسات المستدامة

يتضمن تنفيذ الممارسات المستدامة تقليل التأثير البيئي من خلال كفاءة الطاقة وإدارة النفايات والاستعانة بمصادر مستدامة، وتتبنى المؤسسات التقنيات الخضراء والطاقة المتجددة لتحقيق هذه الأهداف (Elkington, 1997).

- **الطاقة المتجددة:** الكثير من الشركات مثل شركة تسلا لا تنتج السيارات الكهربائية فحسب، بل تنتج أيضا منتجات الطاقة الشمسية، مما يدفع العمل بأجندة الطاقة المتجددة إلى الأمام، حيث يقلل التحول نحو مصادر الطاقة المتجددة من قبل الشركات بشكل كبير من آثار الكربون (Tesla, 2020).
- **سلاسل التوريد الخضراء:** يتضمن اعتماد الخدمات اللوجستية الخضراء تقليل الانبعاثات في النقل، واستخدام التغليف الصديق للبيئة، وتنفيذ الخدمات اللوجستية العكسية لإرجاع المنتجات وإعادة التدوير، ويجسد استثمار "IKEA" في سلاسل التوريد المستدامة هذا الاتجاه (IKEA, 2020).

2-2- المسؤولية الاجتماعية

تمتد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى ما هو أبعد من الاهتمامات البيئية لتشمل ممارسات العمل العادلة والمشاركة المجتمعية والحوكمة الأخلاقية، وتعزز مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سمعة العلامة التجارية وثقة أصحاب المصلحة (Carroll, 1999)، وكمثال عن ذلك تركز العلامات التجارية مثل: oneFairph على المصادر الأخلاقية للمواد، مما يضمن خلو سلاسل التوريد الخاصة بها من معادن الصراع واستغلال العمالة (Fairphone, 2021).

3- الابتكار المستمر

يظل الابتكار محركا حاسما للميزة التنافسية، مما يتطلب من المؤسسات استكشاف أفكار جديدة باستمرار والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة.

3-1- البحث والتطوير

يعزز الاستثمار في البحث والتطوير الابتكار من خلال تمكين إنشاء منتجات وخدمات وعمليات جديدة، فالمؤسسات التي لديها أقسام قوية للبحث والتطوير تكون في وضع أفضل لقيادة صناعاتها (Chesbrough, 2003).

تتبنى الشركات بشكل متزايد نماذج الابتكار المفتوح، وتتعاون مع الشركاء الخارجيين والجامعات وحتى المنافسين، وقد أدى برنامج "Connect + Develop" الخاص بشركة Procter & Gamble إلى العديد من الابتكارات الناجحة في المنتجات من خلال الشراكات الخارجية (Huston & Sakkab, 2006).

3-2- النماذج المرنة

يسمح اعتماد نماذج الأعمال المرنة للمؤسسات بالاستجابة بسرعة لتحولات السوق والتكيف مع الفرص المتاحة، حيث تجسد منهجية "Agile" والشركات الناشئة الرشيقية هذا الاتجاه (Ries, 2011).

4- العمل عن بعد

تم تسريع التحول نحو العمل عن بعد خاصة بسبب الأزمة الصحية العالمية، وذلك من خلال التقدم التكنولوجي والأحداث العالمية، مما أعاد تشكيل ديناميكيات مكان العمل التقليدية. يتطلب العمل عن بعد المرونة في ترتيبات العمل من أجل تعزيز رضا الموظفين والتوازن بين العمل والحياة، كما أنه يوسع مجموعة المواهب عن طريق إزالة القيود الجغرافية (Bloom et al., 2015)، بالإضافة إلى ذلك تسهل تقنيات الاتصال المتقدمة بما في ذلك المؤتمرات التي تجرى عن بعد والمنصات التعاونية التفاعلات الفعالة عن بعد وتحافظ على التماسك التنظيمي (Gartner, 2020).

الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR): بدأت هذه التقنيات في لعب أدوار في العمل عن بعد من الاجتماعات الافتراضية إلى الدورات التدريبية، وتتوقع برايس ووترهاوس كوبرز "PwC" أن يعزز الواقع الافتراضي والواقع المعزز الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم بمقدار 1.5 تريليون دولار بحلول عام 2030 (PwC, 2019).

5- تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي

يعد تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي (AI) محورين في دفع عملية صنع القرار المحورية والكفاءات التشغيلية، حيث تتيح الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة للمؤسسات اتخاذ قرارات صائبة بناء على رؤى شاملة للبيانات، كما يمكن للتحليلات التنبؤ باتجاهات السوق وسلوك المستهلك (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

يقوم التخصيص القائم على الذكاء الاصطناعي بتخصيص المنتجات والخدمات لتفضيلات العملاء الفردية، مما يعزز تجربة المستخدم ورضاه (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020).

- التحليلات التنبؤية: تستخدم شركات مثل Netflix التحليلات التنبؤية ليس فقط

للتوصيات ولكن لقرارات إنشاء المحتوى والتنبؤ بأنواع العروض التي ستجذب Netflix

(TechBlog, 2017).

- **التسعير الديناميكي:** يمكن الذكاء الاصطناعي استراتيجيات التسعير الديناميكية حيث تتغير الأسعار في الوقت الفعلي بناء على الطلب والمنافسة وملفات تعريف العملاء، وتستخدم شركات الطيران هذا النوع من التسعير منذ عقود.

6- التركيز على العملاء

يعد التركيز على تجربة العملاء أمراً بالغ الأهمية للاحتفاظ بهم وولاء العلامة التجارية، ويشير بحث فورستر إلى أن قادة تجربة العملاء ينمون الإيرادات بشكل أسرع من الذين لا يطبقونها، مما يؤدي إلى تفضيل أعلى للعلامة التجارية وولاء العملاء (Pine & Gilmore, 1999). يسمح التفاعل المباشر مع العملاء من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات التفاعلية للمؤسسات من وتعزيز علاقات أقوى معهم (Kietzmann et al., 2011). وكمثال عن ذلك: تستخدم شركات مثل "LEGO" ملاحظات العملاء لتطوير المنتجات من خلال منصات مثل LEGO Ideas .

7- اقتصاد المشاركة

تجسد منصات مثل Uber و Airbnb نموذج اقتصاد المشاركة، مما يسهل الوصول إلى الخدمات وأماكن الإقامة دون امتلاك الأصول الأساسية، كما يعزز زيادة التعاون وتقسام الموارد بين الأفراد والشركات، مما يعزز الكفاءة والابتكار (Botsman & Rogers, 2010). ويمكن كذلك إعطاء أمثلة أخرى عن ذلك:

- **الإقراض من النظير إلى النظير (P2P):** حيث حولت منصات مثل: LendingClub و Prosper التمويل الشخصي، مما سمح للأفراد بإقراض بعضهم البعض دون مؤسسات مالية تقليدية.

- **مساحات العمل المشتركة:** بالإضافة إلى المساحات المكتبية المشتركة، تعزز بيئات العمل المشتركة مثل: "WeWork" التعاون بين مختلف المهنيين والشركات الناشئة، مما قد يؤدي إلى مشاريع تجارية مبتكرة.

8- التركيز على رفاهية العاملين

إن إعطاء الأولوية للرفاهية النفسية للموظفين أمر ضروري للحفاظ على قوة عاملة متحمسة ومنتجة، حيث يساهم تنفيذ برامج الرفاهية التي تتناول الصحة العقلية وإدارة الضغط والتوازن بين العمل والحياة في رضا الموظفين والاحتفاظ بهم بشكل عام (Grawitch, Ballard, & Erb, 2009)، وفي هذا الصدد يمكن تقديم الأمثلة الآتية لبعض المؤسسات:

- **برامج الصحة العقلية:** تقدم الشركات التقديمية برامج شاملة للصحة العقلية، بما في ذلك جلسات العلاج وتطبيقات التأمل مثل: Headspace وأيام الصحة العقلية، وتؤكد التكلفة الاقتصادية لقضايا الصحة العقلية في مكان العمل أهمية هذه المبادرات (WHO, 2019).
- **تصميم مكان العمل:** أصبحت بيئة العمل والتصميم الحيوي جزءاً لا يتجزأ من المساحات المكتبية لتعزيز الرفاهية وتقليل التوتر وزيادة الإنتاجية، ولقد أدرجت شركات مثل Apple مع Apple Park مساحات خضراء شاسعة لهذا الغرض.

قائمة المراجع

1- قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد ماهر. (2008). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار. مصر: الدار الجامعية.
- بوسمينة أمال، والعمراوي سليم. (2022). الاحصاء الوصفي. الجزائر: منشورات مخبر المحاسبة، المالية، الجباية والتأمين (جامعة أم البواقي).
- خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج متكامل. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- خليفة عيسى. (2004). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المودة للنشر والتوزيع.
- سهير محمد السيد حسن. (2000). التحليل الاقتصادي الجزئي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- صمويل عبود. (1994). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
- طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان: دار وائل للنشر.
- عادل حسن. (1998). التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج. لبنان: دار النهضة العربية.
- عبد الرزاق بن حبيب. (2002). اقتصاد و تسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- علي شريف. (2001). مبادئ الادارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الادارية. مصر: الدار الجامعية.
- العمراوي سليم، ومحمودي مليك. (2024). التقنيات الكمية في التمويل والاستثمار والعلوم الادارية. الجزائر: دار المتنبى للطباعة والنشر.
- عيسى حيرش. (2011). الإدارة الإستراتيجية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- غول فرحات. (2011). الوجيز في اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار الخلدونية.
- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد محروس اسماعيل. (1997). اقتصاديات الصناعة والتصنيع. مصر: مؤسسات شباب الجامعة.
- مزهرة شعبان العاني وآخرون. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة -منظور ريادي تكنولوجي. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نادية العارف. (2003). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصر: الدار الجامعية.
- ناصر دادي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- نبيل محمد مرسى. (2006). المهارات والوظائف الإدارية: كيف تنمي مهاراتك. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون. (2001). ادارة المشروعات الصغيرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سعاد نائف البرنوطي. (2001). الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية. عمان: دار وائل للنشر.
- نبيل محمد مرسى، وأحمد عبد السلام سليم. (2007). الإدارة الإستراتيجية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Acemoglu, D., Autor, D., Dorn, D., Hanson, G., & Price, B. (2018). Import competition and the great US employment sag of the 2000s. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S141-S198.

- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. John Wiley & Sons.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bernstein, M. A. (2001). *The Great Depression: Delayed Recovery and Economic Change in America, 1929-1939*. Cambridge University Press.
- Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur?. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26-60.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. HarperBusiness.
- Box, G. E. P., Jenkins, G. M., Reinsel, G. C., & Ljung, G. M. (2015). *Time Series Analysis: Forecasting and Control (5th ed.)*. Wiley.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Burns, A. C., & Bush, R. F. (2010). *Marketing Research*. Pearson Education.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce Management*. Pearson Education.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
- Cohen, L. (2003). *A Consumer's Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*. Knopf.
- COSO. (2004). *Enterprise risk management—Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2012). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Daniel, E. (2019). *Natural Resource Management*. Routledge.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84(1), 98-107.

- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Epstein, S. R. (1991). Craft Guilds, Apprenticeship, and Technological Change in Preindustrial Europe. *The Journal of Economic History*, 51(3), 684-686.
- Epstein, S. R., & Prak, M. (2008). *Guilds, innovation, and the European economy, 1400-1800*. Cambridge University Press.
- Fagerberg, J. (2003). Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(2), 125-159.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2016). *Understanding Financial Statements* (10th ed.). Pearson.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?*. Basic Books.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.
- Galbraith, J. K. (1954). *The Great Crash 1929*. Houghton Mifflin.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2020). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Gartner. (2020). *Future of Remote Work Post-COVID-19*. Gartner Inc.
- Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2009). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(Health & Well-Being), 473-503.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Operations Management*. Pearson Education.
- Higgins, R. C. (2012). *Analysis for Financial Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hobsbawm, E. J. (1962). *The Age of Revolution: 1789-1848*. Vintage Books.
- Hodges, H. (2020). The origins of commerce in ancient Mesopotamia. *Journal of Economic History*, 35(2), 27575-290.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson.
- Hounshell, D. A. (1985). *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*. Johns Hopkins University Press.
- Hull, J. C. (2018). *Options, Futures, and Other Derivatives* (10th ed.). Pearson.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2017. *Journal of Labor Economics*, 37(S1), S1-S42.
- Keynes, J. M. (1936). *The general theory of employment, interest, and money*. Macmillan.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kobrin, S. J. (2017). Bricks and clicks: Globalization and the impact of information technology on organizational structures. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 620-639.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *Marketing*. Cengage Learning.
- Laudenon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: Business, Technology, Society*. Pearson.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Mankiw, N. G. (2021). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
- Mishkin, F. S. (2015). *The economics of money, banking, and financial markets* (11th ed.). Pearson.
- Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford University Press.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Mowery, D. C., & Rosenberg, N. (1989). *Technology and the Pursuit of Economic Growth*. Cambridge University Press.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- North, D. C., & Thomas, R. P. (1973). *The Rise of the Western World: A New Economic History*. Cambridge University Press.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
- Osborne, M. J., & Rubinstein, A. (1994). *A Course in Game Theory*. MIT Press.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W.W. Norton & Company.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press.

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), S71-S102.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2019). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2020). *Fundamentals of Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Brothers.
- Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2010). *Operations Management*. Pearson Education.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.
- Social Enterprise Alliance. (2023). *Social enterprise*. Retrieved from [<https://www.sealliance.org/>](https://www.sealliance.org)
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320.
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the public sector* (3rd ed.). W.W. Norton & Company.
- Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press.
- Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thornhill, A. (2006). Organizational learning and competitive advantage. *British Journal of Management*, 17(2), 115-137.
- Transparency International. (2023). Corruption perceptions index. Retrieved from [<https://www.transparency.org/>](<https://www.transparency.org>)
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (6th ed.). Wiley.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management*, 54(2), 87-104.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wilkins, M. (1970). *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*. Harvard University Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (6th ed.). Cengage Learning.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	تمهيد
	المحور الأول: مفهوم المؤسسة
2	1- تعريف المؤسسة
2	2- الفرق بين المؤسسة (Enterprise)، الأعمال (Business) والمنظمة (Organization)
2	3- لمحة تاريخية عن تطور الفكر المؤسسي
3	4- الأشكال القانونية للمؤسسات
4	5- التعريفات الوظيفية للمؤسسة
6	6- خصائص المؤسسة، أدوارها وأهدافها
10	7- علاقة المؤسسة بالاقتصاد
10	8- علاقة المؤسسة بباقي الوكلاء الاقتصاديين
11	9- خصائص المؤسسات المعاصرة
	المحور الثاني: نشأة وتطور المؤسسة
15	1- مساهمة جوزيف شومبيتر في نشأة وتطور المؤسسة
16	2- المؤسسة خلال الفترة التي سبقت الثورة الصناعية (قبل القرن الثامن عشر)
16	3- المؤسسة خلال مرحلة الثورة الصناعية (القرن الثامن عشر - القرن التاسع عشر)
17	4- المؤسسة في مرحلة ما بعد الثورة الصناعية (القرن التاسع عشر - أوائل القرن العشرين)
17	5- المؤسسة خلال النصف الأول من القرن العشرين
18	6- المؤسسة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (النصف الثاني من القرن العشرين)
19	7- المؤسسة في مرحلة الاقتصاد الرقمي (أواخر القرن العشرين - حتى الآن)
	المحور الثالث: المحيط الداخلي للمؤسسة
22	1- العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمحيط
22	2- تعريف محيط المؤسسة

23	3- تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة
	المحور الرابع: المحيط الخارجي للمؤسسة
29	1- تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة
29	2 - مكونات المحيط الخارجي للمؤسسة
31	3- تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة
32	4- استراتيجيات استجابة المؤسسة للمحيط الخارجي
33	5- دور القيادة في التحكم والسيطرة على المحيط الخارجي
33	6- أهمية تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة
	المحور الخامس: تصنيفات المؤسسة وأنواعها
35	1- تصنيفات المؤسسة
38	2- أنواع المؤسسات
	المحور السادس: هياكل وتنظيم المؤسسة
41	1- مفهوم التنظيم والهيكل التنظيمي للمؤسسة
41	2 - عناصر الهيكل التنظيمي
42	3- محددات تكوين الهيكل التنظيمي
43	4- أنواع الهياكل التنظيمية
48	5- العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي
	المحور السابع: وظائف المؤسسة ومواردها
53	1- مفهوم وظائف المؤسسة
53	2- الوظائف التي تقوم بها المؤسسة
56	3 - موارد المؤسسة
58	4- التحديات التي تواجهها المؤسسة
93	المحور الثامن: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة
61	1- التحليل المالي
63	2- تحليل التكلفة
66	3- تحليل السوق
71	4- النماذج الاقتصادية

81	5- تحليل البيانات
	المحور التاسع: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
83	1- دورة حياة المؤسسة
84	2- مفهوم نمو المؤسسة
84	3- أهمية نمو المؤسسة
84	4- العوامل التي تساعد في نمو المؤسسة
85	5- مؤشرات نمو المؤسسة
85	6- أهداف استراتيجية نمو المؤسسة
85	7- مؤشرات نمو المؤسسة
86	8- أنواع النمو في المؤسسة
93	9- دور عقد المقابلة من الباطن (المناولة) في نشاط المؤسسة
93	10- اختيار استراتيجية النمو الأمثل للمؤسسة
	المحور العاشر: ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
95	1- ثقافة المؤسسة
97	2- أخلاقيات المؤسسات
98	3- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأخلاقيها
99	4- التحديات الأخلاقية التي تواجهها المؤسسات
99	5- طرق تعزيز ثقافة وأخلاقيات المؤسسة
100	6- دور القيادة في تنمية الثقافة الأخلاقية
100	7- قياس وتقييم الأداء الأخلاقي
101	8- أثر التكنولوجيا على ثقافة المؤسسات وأخلاقياتها
102	9- التحديات الأخلاقية للمؤسسات في العصر الرقمي
102	10- استراتيجيات اعتماد التكنولوجيا الأخلاقية
103	11- مستقبل ثقافة وأخلاقيات المؤسسات
	المحور الحادي عشر: التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة
105	1- التحول الرقمي
105	2- الاستدامة المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية
106	3- الابتكار المستمر
107	4- العمل عن بعد

107	5- تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي
108	6- التركيز على العملاء
108	7- اقتصاد المشاركة
108	8- التركيز على رفاهية العاملين
109	قائمة المراجع