



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس (L1) السداسي الثاني

إعداد

د.موسي نور الدين

السنة الجامعية: 2025/2024

فهرس المحتويات

02 فهرس المحتويات
03 مقدمة عامة
07 الفصل الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها
12 الفصل الثاني: أنواع وتصنيفات المؤسسات الاقتصادية
17 الفصل الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية
22 الفصل الرابع: هيكل السوق والمنافسة وتأثيرها على المؤسسة
29 الفصل الخامس: التنظيم وهيكل المؤسسة
36 الفصل السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية
46 الفصل السابع: موارد المؤسسة الاقتصادية وإدارتها
53 الفصل الثامن: التحليل الاقتصادي والمالي للمؤسسة
64 الفصل التاسع: دورة حياة المؤسسة واستراتيجيات النمو
77 الفصل العاشر: ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل
87 الفصل الحادي عشر: المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في المؤسسة
89 الخاتمة
99 حلول التمارين التطبيقية
104 المراجع

مقدمة عامة

تُعَدُّ المؤسسات الاقتصادية الخلية الأساسية التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي في المجتمع، فكل مؤسسة اقتصادية، مهما صَغُرَتْ أو كَبُرَتْ، تلعب دورًا جوهريًا في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وتوفير فرص العمل والمنتجات الاقتصادية التي ترفع من مستوى المعيشة، لذا فإن دراسة اقتصاد المؤسسة تساعدنا على فهم كيف تنظم الشركات مواردها وكيف تسهم في دفع عجلة الاقتصاد قُدُمًا.

من أهم جوانب أهمية المؤسسة الاقتصادية في الواقع العملي والاقتصادي ما يلي:

- **إنتاج السلع والخدمات:** تسهم المؤسسات في توفير المنتجات الضرورية والأفكار الجديدة التي تلبي احتياجات المجتمع.
- **خلق فرص العمل:** عبر تشغيل الموظفين وتدريبهم، تساهم المؤسسات في توفير مصادر دخل للعائلات وزيادة القوة الشرائية في الاقتصاد.
- **تحفيز النمو الاقتصادي:** بفضل استثماراتها وأنشطتها الإنتاجية، تدعم المؤسسات نمو الناتج المحلي الإجمالي والتنمية الوطنية.

أهداف تدريس مادة اقتصاد المؤسسة:

تهدف مادة "اقتصاد المؤسسة" إلى تزويد الطلاب بأساس متين لفهم مبدأ عمل المؤسسات الاقتصادية ومكانتها في النظام الاقتصادي. وتشمل أهداف تدريس هذه المادة ما يلي:

- **فهم مفهوم المؤسسة الاقتصادية:** التعرف على ماهية المؤسسة وأهدافها ودورها في العملية الاقتصادية.

- التعرف على أنواع المؤسسات: التمييز بين الأنواع المختلفة للمؤسسات (صناعية، تجارية، خدمية، الخ) وخصائص كل نوع.
- دراسة بيئة المؤسسة: استكشاف العوامل الداخلية (الموارد والقدرات) والخارجية (السوق، المنافسة، البيئة الاقتصادية) التي تؤثر في عمل المؤسسة.
- فهم وظائف المؤسسة الأساسية: تحليل مهام المؤسسة الرئيسية مثل الإنتاج، والتسويق، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية، وكيفية ترابطها.
- معرفة أدوات تحليل المؤسسات: التعرف على الأدوات والأساليب التي تساعد في تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات (مثل المحاسبة الإدارية والتحليل الإحصائي).
- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: استيعاب مبادئ الأخلاق المهنية في سلوك المؤسسات تجاه الموظفين والمجتمع.
- استراتيجيات نمو المؤسسة: دراسة أساليب نمو المؤسسات وتوسعها (زيادة الإنتاج، التوسع في الأسواق، الشراكات، الخ) لتحقيق الاستدامة والتنافسية.

محتوى المطبوعة

تتضمن هذه المطبوعة عدة فصول تتناول موضوعات متنوعة في اقتصاد المؤسسة بشكل مبسط ومنهجي .
ومن بين الفصول الأساسية التي سيتم دراستها:

1. الفصل الأول: مفاهيم أساسية عن المؤسسة الاقتصادية وأنواعها.
2. الفصل الثاني: بيئة المؤسسة الداخلية (مثل الموارد والبنية التنظيمية) والخارجية (كالسوق والمنافسة والعوامل الاقتصادية)

3. **الفصل الثالث: الوظائف الإدارية للمؤسسة (التخطيط، التنظيم، الإنتاج، التسويق، المحاسبة،**

إلخ)

4. **الفصل الرابع: أدوات تحليل أداء المؤسسة واتخاذ القرار (تشمل مؤشرات الأداء والتحليل المالي)**

5. **الفصل الخامس: أخلاقيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية في العمل.**

6. **الفصل السادس: استراتيجيات نمو وتوسع المؤسسات (من التوسع الداخلي إلى التحالفات والتنوع)**

هذا العرض البسيط للمحتوى سيساعدكم على استيعاب الخطة العامة للمادة والمواضيع التي ستُدْرَس تدريجياً خلال الدراسة.

أهمية المادة وربطها بالحياة العملية

لا تقتصر أهمية دراسة اقتصاد المؤسسة على الجانب النظري فقط، بل يمتد تأثيرها إلى حياتنا اليومية ومجالات العمل التي نتطلع إليها بعد التخرج. من خلال دراسة هذه المادة ستتمكنون من:

- **اتخاذ قرارات مدروسة:** فهم كيف تُدْرِك الموارد وتُدار المشاريع يساعدكم في اتخاذ قرارات اقتصادية سليمة في مشاريعكم المستقبلية أو حتى في إدارة مواردكم الشخصية.
- **تقدير دور المؤسسات في المجتمع:** ستدركون مدى أهمية المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الرفاه الاجتماعي، مما يعزز الرغبة في المشاركة الفعّالة في تطويرها.
- **الاستعداد لسوق العمل:** المعرفة الجيدة بقضايا الإدارة والاقتصاد المؤسسي تزيد من فرصكم المهنية في مجالات الإدارة والتسويق والمالية، حيث يبحث أصحاب العمل عن خريجين ملمّين بأساسيات عمل المؤسسات.

بهذا الأسلوب، ستشعرون بأن ما تتعلمونه في مادة" اقتصاد المؤسسة "ليس أمرًا نظريًا بحتًا، بل هو صلة وصل مباشرة مع واقع المؤسسات وسوق العمل، مما يحفزكم على التفاعل مع المادة والاستفادة منها بالشكل الأمثل. نتمنى لكم تجربة تعليمية مفيدة وممتعة في هذه المادة المهمة.

الفصل الأول:

مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

تمهيد:

تعدُّ المؤسسة الاقتصادية الوحدة الأساسية للنشاط الاقتصادي الحديث، إذ تمثل كيانًا منظمًا يهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات من أجل تلبية حاجات المجتمع وتحقيق الربح. تعرف المؤسسة بأنها كيان قانوني يملك حق القيام بالأعمال التجارية بشكل مستقل؛ فقد تكون مؤسسة فردية أو شركة أو حتى منظمة غير ربحية. بهذا المعنى، تجمع المؤسسة الموارد البشرية والمادية ضمن هيكل معين لإنتاج القيمة المضافة وتحقيق أهداف محددة. ومن أبرز هذه الأهداف تحقيق الأرباح باعتبارها معيار نجاح واستمرارية، إلى جانب أهداف أخرى كالنمو والاستدامة والمساهمة في التنمية الاقتصادية¹.

خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة ببعض الخصائص الجوهرية، منها:

- (1) امتلاك شخصية قانونية مستقلة تسمح لها بالتعاقد والتملك وتحمل المسؤوليات.
- (2) السعي لتحقيق الاستمرارية عبر الزمن من خلال التطوير والاستثمار، و (3) التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة (اقتصاديًا واجتماعيًا وتنظيميًا).

¹ العربي، أحمد، اقتصاد المؤسسة. دار الهدى، الجزائر، 2019 ص122

كما تتصف المؤسسات بالسعي إلى الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة. على سبيل المثال، تسعى مؤسسة صناعية في الجزائر إلى استخدام رأس المال والعمالة والمواد الخام بكفاءة لضمان قدرتها التنافسية وتحقيق ربحية مستدامة¹.

أهداف المؤسسة الاقتصادية:

الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه غالبية المؤسسات الخاصة هو الربح (تحقيق عائد يفوق التكاليف). يمثل الربح حافزاً أساسياً للاستثمار والاستمرار، وهو مكافأة للمخاطرة التي يتحملها المستثمر أو صاحب المشروع. إلى جانب الربح، هناك أهداف فرعية عديدة تشمل²:

النمو والتوسع في الحصة السوقية.

ضمان البقاء والاستقرار خاصة في وجه المنافسة والتغيرات.

تعظيم قيمة المؤسسة بالنسبة للمساهمين.

تحقيق رضا العملاء عبر جودة السلع والخدمات.

تحقيق رضا العاملين عبر توفير بيئة عمل محفزة.

كذلك قد تتبنى بعض المؤسسات أهدافاً اجتماعية كالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع أو أهدافاً

بيئية ضمن توجهات التنمية المستدامة (وهو ما سنتناوله في فصل لاحق)

من الجدير بالذكر أن المؤسسة كنظام تشمل عدة مدخلات (الموارد) ومخرجات (سلع أو خدمات)

وتعمل ضمن إطار من القيود والقوانين. لذا ينظر إلى المؤسسة أحياناً كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة

¹ Porter, Michael E, Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985,p36

² Certo, Samuel C, and S. Trevis Certo. Modern Management. 12th ed. Pearson, 2011,p 49

الخارجية. وفي هذا السياق، تعرّف بعض الأدبيات المؤسسة بأنها نظام اقتصادي واجتماعي يحقق تنسيقاً بين مختلف عوامل الإنتاج بغرض إنتاج السلع أو الخدمات وتبادلها مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين ضمن إطار قانوني مستقل مالياً. هذا التعريف يبرز أن المؤسسة تجمع الموارد وتُنظّمها لتحقيق ناتج معين يلبي احتياجات السوق والمجتمع.

مثال توضيحي:

مؤسسة وطنية كبرى مثل مجموعة سوناطراك (شركة النفط والغاز الجزائرية) توضح مفهوم المؤسسة بجلاء. فهي كيان قانوني عمومي، تساهم بنشاطها في الاقتصاد الوطني عبر استخراج موارد الطاقة وإنتاجها وتصديرها لتحقيق عائدات للدولة.

تمتلك سوناطراك أهدافاً ربحية (تعظيم العائدات من بيع النفط والغاز) وأهدافاً استراتيجية وطنية (تأمين حاجات البلاد من الطاقة وتعظيم القيمة المضافة محلياً). كما أنها تتفاعل مع البيئة الخارجية (أسعار النفط العالمية، المنافسة الدولية، التطورات التكنولوجية) مما يؤثر على قراراتها وأدائها.

هكذا نرى كيف تجسّد مؤسسة واحدة المفهوم النظري للمؤسسة الاقتصادية من حيث كونها وحدة إنتاجية ذات أهداف متعددة وتعمل ضمن إطار بيئي وقانوني محدد.

خلاصة المحور الأول:

المؤسسة الاقتصادية كيان أساسي في النشاط الاقتصادي لها تعريف قانوني واضح وأهداف متعددة. فهم هذه الأهداف وطبيعة المؤسسة يعد مدخلاً أساسياً لدراسة اقتصاد المؤسسة، حيث سيساعدنا ذلك في تحليل سلوك المؤسسات في الفصول القادمة، سواء عند تصنيف أنواعها أو فهم بيئتها ووظائفها المختلفة.

تمرين تطبيقي 1:

فكّر في مؤسسة محلية تعرفها (مثلاً: شركة عائلية صغيرة أو مقابلة ناشئة في مدينتك). حاول

تحديد:

(أ) نوع هذه المؤسسة (صناعية، تجارية، خدمية؟).

(ب) ما أبرز هدف تسعى إليه (ربحي أم اجتماعي؟).

(ج) ما الموارد الأساسية التي تستخدمها؟

ناقش إجاباتك مع زملائك لترى تنوع الأهداف والخصائص بين المؤسسات.

الفصل الثاني:

أنواع وتصنيفات المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

تتنوع المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير من حيث أشكالها وحجومها وأنشطتها. يساعدنا تصنيف المؤسسات في فهم خصائص كل فئة منها وكيفية التعامل معها إدارياً واقتصادياً. يمكن تصنيف المؤسسات وفق عدة معايير رئيسية، من أهمها: الملكية القانونية، والقطاع الاقتصادي، والحجم (عدد العمال أو رأس المال)، وطبيعة النشاط (إنتاجي أو خدمي) وغيرها. فيما يلي عرض لأبرز التصنيفات¹:

- حسب الشكل القانوني والملكية: تشمل هذه الفئة المؤسسة الفردية (ملكية فرد واحد يتحمل كل المسؤولية)، والشركات بأنواعها مثل شركات الأشخاص (تضامن، توصية بسيطة) وشركات الأموال (شركة مساهمة، شركة ذات مسؤولية محدودة). كما يندرج ضمنها المؤسسات العمومية (المملوكة من قبل الدولة) مقابل الخاصة (المملوكة من طرف أفراد أو مساهمين). مثلاً، شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة يمتلكها عدد محدود من الشركاء تختلف في خصائصها عن شركة مساهمة عامة أسهمها مطروحة للتداول.

أيضاً هناك التعاونيات وهي مؤسسات يملكها الأعضاء المُستفيدون من خدماتها وتعمل وفق مبادئ خاصة كالمنفعة المشتركة. هذا التصنيف القانوني مهم لأنه يحدد المسؤولية القانونية للملاك (مثال: في المؤسسة الفردية يكون المالك مسؤولاً شخصياً عن ديون المؤسسة، بينما في الشركة المساهمة تكون مسؤولية المساهمين محدودة بمقدار مساهمتهم).

¹ بوهالي، عبد الحميد، مدخل إلى اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2020 ص199

• **حسب القطاع الاقتصادي (طبيعة النشاط):** نقصد به تصنيف المؤسسات إلى **صناعية، تجارية،**

خدمية، زراعية،... إلخ. فالمؤسسة الصناعية تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو

وسيطه (مثل مصنع إسمنت أو مصنع إلكترونيات)، والمؤسسة التجارية تركز على توزيع وبيع

السلع دون تغيير جوهري فيها (مثل سلسلة متاجر بيع بالتجزئة)، أما المؤسسة الخدمية فتوفر

خدمات غير ملموسة مباشرة للزبائن (كشركة اتصالات أو بنك أو شركة سياحة). هناك أيضًا

مؤسسات زراعية أو فلاحية تنتج المنتجات الزراعية

• يتيح هذا التصنيف فهم **طبيعة عمليات الإنتاج** في كل نوع: فالتصنيع يتطلب خطوط إنتاج ورأسمال

ثابت كبير نسبيًا، بينما الخدمات تعتمد أكثر على العنصر البشري والخبرة¹.

• **حسب الحجم:** يتم تحديد حجم المؤسسة غالبًا بعدد العاملين أو رقم الأعمال (الإيرادات) أو رأس المال.

ويشيع استخدام مصطلح **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)** مقابل **المؤسسات الكبيرة.**

مثلًا في الجزائر، تُعرّف المؤسسة المتوسطة والصغيرة على أنها التي توظف أقل من عدد معين

من العمال ولها رقم أعمال ضمن سقف محدد قانونيًا (حاليًا تصنّف المؤسسات التي تشغل أقل من

250 عامل كـ SME في معايير شائعة). تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية خاصة

لأنها تشكل الغالبية العظمى من نسيج الاقتصاد الوطني. وفق إحصائيات 2017 في الجزائر،

شكّلت المؤسسات المصنفة "مصغرة" أكثر من 97% من إجمالي المؤسسات الخاصة وأسهمت

في توفير حوالي 2.6 مليون وظيفة. أما المؤسسات الكبيرة (توظّف 250 عاملاً فأكثر) فعددها

قليل نسبيًا لكنها تساهم بجزء كبير من الناتج الوطني. لكل حجم مميزات وتحديات: فالصغيرة

مرنة وسريعة التأقلم لكن مواردها محدودة، والكبيرة تملك موارد ضخمة لكن إدارتها أكثر تعقيدًا.

¹ Mintzberg, Henry, Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 1983 ; p 119

• **تصنيفات أخرى مفيدة:** هناك تصنيف حسب النطاق الجغرافي (محلية - وطنية - متعددة الجنسيات).

فالمؤسسة المحلية نشاطها محدود بمدينة أو منطقة، والوطنية تغطي بلدًا كاملًا، أما المؤسسة متعددة الجنسيات فهي التي تمارس نشاطًا في عدة دول (كالشركات العالمية الكبرى). مثال ذلك شركة رينو Renault الجزائرية التي هي فرع محلي لشركة متعددة الجنسيات. أيضًا يمكن التصنيف حسب شكل الملكية والتمويل (مؤسسة عائلية، مؤسسة ناشئة Start-up مدعومة من مستثمرين، مؤسسة مدرجة في البورصة...). وكذلك حسب الفرع الصناعي أو المجال (مثلًا: مؤسسات قطاع الطاقة، قطاع التكنولوجيا، قطاع الصحة...)

أهمية التصنيف:

تساعد التصنيفات أعلاه في إدراك البيئة التنظيمية والاقتصادية لكل نوع. فالقوانين قد تختلف (هناك تشريعات خاصة بالمؤسسات الصغيرة، وأخرى لحكومة الشركات المساهمة مثلًا). أيضًا سياسات التمويل والدعم الحكومي كثيرًا ما تُبنى على أساس الحجم أو القطاع (مثل إعانات حكومية للفلاحة، أو تسهيلات ضريبية للمؤسسات الناشئة). كما يُعيننا التصنيف في دراسة سلوك المؤسسة، فاستراتيجيات مؤسسة صناعية كبيرة تختلف جذريًا عن إستراتيجيات ورشة حرفية صغيرة¹.

مثال توضيحي:

لنأخذ أمثلة من الواقع الجزائري. شركة موبيليس هي مؤسسة اتصالات وطنية كبيرة (قطاع خدمي - اتصالات، ملكية عمومية جزئيًا، حجم كبير بعدة آلاف من الموظفين). مقابل ذلك لدينا مخبزة محلية يديرها مالك واحد (مؤسسة فردية تجارية صغيرة).

¹ Heizer, Jay, and Barry Render, Operations Management. 11th ed. Pearson, 2014.. p 40

الفرق شاسع في التنظيم والإدارة والبيئة المحيطة: فموبيليس تخضع لمنافسة على المستوى الوطني (مع شركات أخرى مثل جازي وأوريدو) وتراقبها سلطة ضبط الاتصالات، وتمتلك هيكلًا تنظيميًا معقدًا. بينما المخبرة المحلية تعمل في نطاق حي أو بلدية، وعدد عمالها قليل، وتواجه منافسة محدودة من مخابز مجاورة، وقد يكون مالكا ذاته المدير والموظف الأساسي. رغم ذلك، كلتاها مؤسسات بالمعنى الاقتصادي، لكنها تنتمي لفئات مختلفة تمامًا.

تصنيف المؤسسات في القانون الجزائري:

يجدر بالذكر أن القانون الجزائري (وكذلك معظم الدول) يحدد تعريفات ومعايير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويضع سياسات خاصة لدعمها. كما أن هناك قطاعات تعتبر إستراتيجية (مثل المحروقات) حيث توجد أغلب المؤسسات الكبرى مملوكة للدولة أو تحت رقابتها، مقابل قطاعات مفتوحة كليًا للقطاع الخاص. هذه الاعتبارات تساعد في فهم المشهد المؤسسي في البلاد.

تمرين تطبيقي 2:

صنّف المؤسسات التالية حسب المعايير المناسبة:

(1) شركة سونلغاز.

(2) مقولة إنشاءات خاصة لديها 50 عاملاً.

(3) تعاونية فلاحية لإنتاج الحليب.

(4) متجر إلكتروني ناشئ للتجارة عبر الإنترنت.

- حدّد لكل منها: الشكل القانوني (إن أمكن)، القطاع، الحجم (صغيرة/متوسطة/كبيرة)، والنطاق

الجغرافي.

- ثم ناقش كيف قد تختلف تحديات كل نوع من هذه المؤسسات.

الفصل الثالث:

بيئة المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

بيئة المؤسسة هي مجموعة العوامل الخارجية (وأيضاً الداخلية) التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. لا تعمل أي مؤسسة في فراغ ، بل تتفاعل باستمرار مع المحيط الخارجي بما فيه من اقتصاد ومجتمع وقوانين وتقنية ومنافسين. فهم بيئة المؤسسة ضروري لإدارة ناجحة، إذ أن التغيرات البيئية قد تشكل فرصاً أو تهديدات للمؤسسة. في هذا الفصل سنقسم البيئة إلى بعدين رئيسيين: البيئة الخارجية (الكلية والجزئية) والبيئة الداخلية للمؤسسة.

• البيئة الخارجية الكلية (الماكروية): تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية على المستوى الواسع التي تؤثر على جميع المؤسسات في المجتمع. هذه العوامل يشار إليها عادة باختصار (PESTEL سياسي - اقتصادي - اجتماعي - تكنولوجي - بيئي - قانوني). تحليل هذه العوامل يساعد المؤسسة على توقع الاتجاهات العامة¹. فعلى سبيل المثال، يتأثر أداء المؤسسات في أي بلد بمعدلات التضخم والنمو الاقتصادي وأسعار الفائدة والسياسات المالية والنقدية. ففي فترة الركود الاقتصادي وتراجع إنفاق المستهلكين، قد تنخفض مبيعات معظم الشركات تقريباً. أيضاً التطورات التكنولوجية (مثل انتشار الرقمنة والذكاء الاصطناعي) تخلق فرصاً لمؤسسات جديدة وتهدد أخرى تقليدية ما لم تتكيف. العوامل السياسية والقانونية تشمل الاستقرار السياسي، القوانين الضريبية، قوانين العمل، تنظيمات التجارة... فمثلاً تغير في قانون ضرائب الشركات يؤثر فوراً على ربحية المؤسسات. هناك أيضاً عوامل اجتماعية

¹ عبد الغني، مصطفى، إدارة الأعمال والمؤسسات الصغيرة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2018 ص112

وثقافية مثل تغير أذواق المستهلكين أو التركيبة الديمغرافية للسكان، مما يدفع المؤسسات لتكييف منتجاتها (كما بدأت شركات الأغذية تقديم منتجات صحية استجابة لزيادة وعي الناس الصحي). وأخيراً العوامل البيئية (الإيكولوجية) أصبحت هامة جداً اليوم، مثل تشديد معايير الانبعاثات والتوجه نحو اقتصاد أخضر، مما يؤثر على صناعات كصناعة السيارات والطاقة.

خلاصة القول، البيئة المكروية هي السياق العام الذي تعمل فيه المؤسسة، ويجب على الإدارة مراقبته باستمرار عبر أدوات مثل تحليل PESTEL.

• **البيئة الخارجية الجزئية (المكروية):** ويقصد بها العناصر المباشرة المحيطة بالمؤسسة في مجال نشاطها أو قطاعها. من أهمها العملاء، والمنافسون، والموردون، والموزعون، والدائنون ... هذه العوامل غالباً ما تسمى **بيئة الصناعة** أو **بيئة السوق**. تأثيرها أكثر خصوصية على المؤسسة مقارنة بالعوامل الكلية. فمثلاً، بالنسبة لمصنع أدوية محلي: زبائنه هم الصيدليات والمستشفيات، منافسوه شركات أخرى محلية ومستوردو الأدوية، وموردو المواد الخام (المواد الكيماوية)، وهكذا. يجب على المؤسسة تحليل قوة كل عنصر: **قوة المنافسين** (هل السوق فيها احتكار لمنافس كبير أم منافسة كاملة بعدد كبير من الشركات؟)، **قوة الزبائن** (هل لدى الزبون خيارات عديدة تمكنه من فرض شروطه أم أن المنتجات فريدة؟)، **قوة الموردّين** (هل المواد الأولية شحيحة يتحكم مورّد واحد بسعرها؟) ... إلى غير ذلك.

أدوات التحليل المشهورة هنا تشمل **تحليل القوى الخمس لبورتر** الذي ينظر إلى تهديد دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، قوة تفاوض المشترين، قوة تفاوض الموردين، وشدة المنافسة الحالية. فمثلاً، في سوق الاتصالات الجزائري: هناك عدد محدود من المنافسين (3 شركات للهاتف النقال)، مما يجعل المنافسة قوية على الحصة السوقية ولكن يمنح كل شركة

قاعدة عملاء واسعة نسبيًا ، أما الموردون (معدات الشبكات) فهم شركات تكنولوجية عالمية مما يعطيهم قوة نسبية بتحديد الأسعار¹. مثل هذا التحليل يساعد المؤسسة على بناء استراتيجياتها (كأن تختار التميز بجودة الخدمة إذا كان العملاء يهتمون بذلك أكثر من السعر).

• **البيئة الداخلية:** تشمل الظروف والعوامل داخل المؤسسة نفسها، مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، الموارد المتاحة (بشرية، مالية، تكنولوجية)، العمليات الداخلية، وغيرها. البيئة الداخلية هي مجال تحكم الإدارة المباشر، وتحدد **نقاط قوة وضعف** المؤسسة. على سبيل المثال، قد تمتلك شركة ما فريق بحث وتطوير قوي (هذه نقطة قوة داخلية) يتيح لها الابتكار بسرعة، لكن ربما تعاني من ضعف في إدارة التسويق (نقطة ضعف داخلية) مما يحد من قدرتها على استغلال ابتكاراتها تجاريًا. تحليل البيئة الداخلية يكون عادة عبر أدوات مثل **تحليل SWOT** الذي يقيم نقاط القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) الداخلية، مقابل الفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) الخارجية. سنفصل أكثر في منهجية تحليل SWOT في الملحق (انظر ملحق 3).

التفاعل بين المؤسسة وبيئتها:

المؤسسة ليست متلقٍ سلبي لتأثيرات البيئة، بل تقوم أيضًا بالتأثير في البيئة ضمن حدود. مثلًا، مؤسسة كبيرة قد تؤثر على القوانين عبر جماعات الضغط، أو تؤثر على المجتمع عبر حملات إخبارية تغيير سلوك المستهلكين. لكنها بالتأكيد تتأثر بعوامل لا تحصى. لذا نتحدث عن ضرورة تحقيق **التكيف الاستراتيجي**، أي أن المؤسسة الناجحة هي التي ترصد المتغيرات البيئية مبكرًا وتكيف استراتيجياتها وعملياتها وفقًا لذلك². مثال واقعي: خلال جائحة كوفيد-19 عام 2020، شهدت المؤسسات تغييرًا جذريًا

¹ Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller, Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016. p 123

² Daft, Richard L, Organization Theory and Design. 12th ed. Cengage Learning, 2015. p 180

في البيئة (إغلاقات، قيود صحية، تغيير أنماط الاستهلاك). المؤسسات التي تكيفت سريعًا عبر التحول إلى التجارة الإلكترونية أو تعديل خطوط إنتاجها (مثل مصانع الملابس التي بدأت تصنع الكمادات) تمكنت من الصمود أكثر من غيرها. أيضًا على المدى الطويل، الاتجاه نحو الرقمنة والتحول الرقمي هو عامل بيئي تقني واجتماعي لا بد أن تتكيف معه المؤسسات وإلا تخلفت (كما حصل مع بعض المؤسسات الصحفية الورقية عالميًا التي أغلقت لأنها لم تدخل عالم الإعلام الرقمي في الوقت المناسب).

مثال:

لننظر إلى شركة جزائرية مصنّعة للسيارات (كمشروع مصنع سيارات جديد). على المستوى الماكرو: سوف تتأثر هذه الشركة بالسياسات الحكومية تجاه صناعة السيارات (كالحوافز أو الرسوم الجمركية)، وبسعر الصرف (لأن الكثير من الأجزاء مستوردة)، وبمستوى الدخل العام للناس (الذي يحدد الطلب على السيارات الجديدة). على المستوى الجزئي: ستواجه منافسة من مستوردي السيارات ومن مصانع تركيب أخرى، وتعتمد على موردين أجانب للمكونات (مما يشكل مخاطرة في حال تأخر التوريد)، ولديها شبكة موزعين محليين يجب إدارتها. داخليًا: نجاح المشروع سيتوقف على مدى كفاءة خطوط التجميع، خبرة المهندسين والفنيين الجزائريين، القدرة الإدارية على ضبط الجودة والتكلفة... كل هذه العناصر البيئية تحدد مصير المؤسسة، ويجب على إدارتها وضع خطط لمواجهة التحديات مثل احتمال انخفاض قيمة الدينار أو تغيير رسوم الاستيراد¹.

¹ Daft, Richard L, opcit ; p181.

تمرين تطبيقي 3:

اختر إحدى المؤسسات المشهورة (محليًا أو عالميًا) - مثلاً شركة أليانس للتأمينات في الجزائر أو

تويوتا- وقم بتحديد مثال واحد لكل من:

- فرصة بيئية خارجية استفادت منها المؤسسة.

- تهديد بيئي خارجي واجهته.

- نقطة قوة داخلية لدى المؤسسة.

- نقطة ضعف داخلية عانت منها ، يمكن الاستعانة بالأخبار أو المعلومات المعروفة عن تلك الشركة.

- ناقش كيف تفاعلت المؤسسة مع تلك العناصر.

الفصل الرابع:

هيكل السوق والمنافسة وتأثيرها على المؤسسة

تمهيد:

تعمل المؤسسات ضمن أسواق تحدد تفاعلاتها مع العملاء والمنافسين. **هيكل السوق (Market Structure)** يشير إلى الخصائص التنظيمية للسوق التي تؤثر على طبيعة المنافسة والسلوك التجاري للمؤسسات العاملة فيه. يؤثر هيكل السوق بشكل مباشر على **استراتيجية المؤسسة** وتحديد الأسعار والإنتاج. في هذا الفصل، نستعرض الأنماط النظرية الرئيسية لهياكل الأسواق وأمثلتها الواقعية، وهي: **المنافسة الكاملة، الاحتكار التام، المنافسة الاحتكارية، واحتكار القلة**. لكل من هذه الهياكل خصائص مختلفة تنعكس على قرارات المؤسسة وربحياتها.

• **سوق المنافسة الكاملة (Perfect Competition):** هي حالة سوقية مثالية ونادرة يتحقق فيها عدد كبير جدًا من البائعين والمشتريين، بحيث لا يمتلك أي بائع أو مشترٍ منفرد القدرة على التأثير في السعر السائد. تتميز المنتجات بأنها **متجانسة تمامًا** (لا يوجد تمايز بينها)، والدخول إلى السوق والخروج منه **حُر تمامًا** دون عوائق، بالإضافة إلى توفر **معلومات كاملة** لكل الأطراف. في هذه الحالة تكون الشركات **"محدّدة كمية Price-taker"**، أي تقبل بالسعر الذي تحدده قوى العرض والطلب في السوق ولا تستطيع رفعه لأن المستهلك سيجد بدائل كثيرة. على المدى الطويل تحقق الشركات في المنافسة الكاملة **ربحًا اقتصاديًا معدومًا (ربح طبيعي)**، إذ إن أي أرباح تزيد عن المستوى الطبيعي تجذب منافسين جدد فيدخلون السوق ويخفضون السعر¹. مثال تقليدي كثيرًا ما يُضرب لهذا النموذج هو **المنتجات الزراعية** في أسواق الجملة، كالحبوب أو الخضروات، حيث

¹ رحمانى، عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال، دار الغرب، الجزائر، 2022 ص34

يوجد عدد كبير من المزارعين (البائعين) وعدد كبير من المشترين (تجار أو مصانع غذائية)، والمنتج نوعي إلى حد كبير (كيلوغرام القمح متماثل بغض النظر عن المزارع). في الواقع حتى هذه الأسواق فيها بعض عدم اكتمال الشروط، لكنها الأقرب للمنافسة الكاملة. من النتائج المهمة هنا أن **السعر يتحدد تلقائيًا بتقاطع العرض والطلب** ، والمؤسسات تنتج عند المستوى الذي يحقق لها تساوي التكلفة الحدية مع السعر لتحقيق أقصى ربح ممكن (وهو ربح طبيعي في المدى البعيد). أي محاولة لرفع السعر ستفشل لأن الزبائن سيتحولون فورًا لمنافس آخر. هذا يفرض على المؤسسات التركيز على **الكفاءة وخفض التكلفة** كونها السبيل الوحيد لتحقيق هامش ربح. ورغم أن المنافسة الكاملة قلما توجد بحذافيرها، لكنها نموذج مرجعي يساعدنا في فهم تأثير المنافسة الشديدة.

• سوق الاحتكار (Monopoly): النقيض النظري للمنافسة الكاملة هو الاحتكار التام، حيث يوجد بائع

واحد فقط يتحكم بالسوق لسلعة أو خدمة معينة، ولا توجد بدائل قريبة لتلك السلعة، مع وجود **عوائق مانعة** لدخول منافسين آخرين. في هذه الحالة يمتلك المحتكر **قوة تسعيرية عالية** ويصبح "صانع سعر. **Price-maker**" يقوم المحتكر بتحديد السعر الذي يعظم أرباحه عبر اختيار مستوى الإنتاج المناسب (إنتاج أقل وبيع بسعر أعلى مقارنة بالسوق التنافسية). لكن قدرة المحتكر ليست مطلقة تمامًا، فهو يواجه منحنى طلب السوق كاملاً؛ أي إذا رفع السعر كثيرًا قد ينخفض الطلب بشكل كبير. مع ذلك، يحقق المحتكر عادة **أرباحًا احتكارية** فوق المستوى الطبيعي بسبب غياب المنافسة.

قد تنشأ حالات الاحتكار بسبب امتلاك تقنية فريدة أو مورد نادر، أو حماية حكومية (امتياز حصري)، أو نتيجة اندماجات واستحوادات قضت على المنافسين¹. مثال مشهور تاريخيًا: شركة

¹ Samuelson, Paul A., and William D. Nordhaus. Economics. 19th ed. McGraw-Hill, 2010.. p 171

الكهرباء والماء في منطقة ما إذا كانت الوحيدة المزودة فقد تشكل احتكارًا طبيعيًا (لأن وجود عدة شركات قد يكون غير كفؤ اقتصاديًا). في الجزائر، مثلاً شركة سونلغاز تحتكر توزيع الكهرباء والغاز بحكم أنها مرفق عمومي. أيضًا اتصالات الجزائر تمثل شبه احتكار في خدمات الهاتف الثابت وبنية الإنترنت (رغم وجود شركات إنترنت أخرى صغيرة، لكنها تعتمد على بنيتها التحتية). يكمن الخطر في الاحتكار أنه قد يقود إلى أسعار أعلى وخيارات أقل للمستهلكين، لذا غالبًا ما تتدخل السياسات الحكومية لتنظيمه أو كسره إذا كان ضارًا بالمصلحة العامة (عبر قوانين المنافسة ومنع الاحتكار).

• سوق المنافسة الاحتكارية (Monopolistic Competition): وهو أكثر واقعية وانتشارًا في العديد من الصناعات. يجمع هذا النموذج بين وجود عدد كبير من البائعين (كما في المنافسة الكاملة) لكن مع تقديمهم منتجات متميزة بعضها عن بعض. هذا التمايز قد يكون حقيقيًا (اختلاف في الجودة أو المزايا) أو مجرد تمايز تسويقي بالعلامة التجارية. نتيجة لذلك، تتمتع كل شركة في المنافسة الاحتكارية بهامش احتكاري محدود؛ أي تستطيع رفع السعر قليلًا دون أن تفقد كل زبائنها لأن منتجها له طابع خاص، لكن ليس إلى درجة الاحتكار التام لأن البدائل موجودة. أمثلة واضحة: قطاع المطاعم أو المقاهي في مدينة كبيرة - هناك الكثير منها (منافسة) لكن كل منها له موقعه أو نكهته الخاصة التي تجذب زبائن معينين. أيضًا الملابس، حيث الماركات والعلامات التجارية تميز المنتجات. في هذه الحالة، الإعلان وبناء العلامة التجارية وخدمة الزبائن تصبح أدوات أساسية للتنافس إضافة إلى السعر.

الربحية في المدى القصير ممكنة بأرباح عالية لبعض الوقت إذا نجحت الشركة في تمييز نفسها، لكن في المدى الطويل يؤدي دخول منافسين جدد إلى تضيق الأرباح نحو المستوى الطبيعي (مع

استثناءات لمن يحافظ على تميز قوي). يكثر هذا النموذج في الصناعات الاستهلاكية والأسواق المحلية. إستراتيجية المؤسسات هنا تركز على الابتكار والتسويق للحفاظ على قاعدة العملاء¹.

• سوق احتكار القلة (Oligopoly): هي حالة وسيطة تتمثل بوجود عدد قليل من الشركات الكبيرة المهيمنة على السوق، بحيث أن قرارات كل منها تؤثر في الأخرى. قد تكون المنتجات متجانسة (مثل المعادن - الحديد، الألمنيوم) أو متميزة (مثل السيارات). يتميز احتكار القلة بأن هناك حواجز دخول كبيرة تمنع بسهولة ظهور منافسين جدد ، هذه الحواجز قد تكون تكاليف استثمار عالية، أو حقوق ملكية فكرية، أو امتيازات حكومية، أو حتى اقتصادات حجم تجعل وجود عدد محدود أكثر كفاءة. ضمن هذا الهيكل، سلوك الشركات يكون تراتبياً وتفاعلياً: كل شركة قبل أن تقرر تغيير السعر أو الإنتاج تفكر برد فعل منافسيها (لذا يظهر ما يسمى بالتواطؤ الضمني أو الصريح أحياناً، حين تتفق الشركات فيما بينها على عدم خفض الأسعار مثلاً للحفاظ على الربحية).

في بعض الأحيان تنشأ حالة تعاون بين الشركات المسيطرة بشكل كارتل كما هو الحال مع منظمة أوبك (OPEC) حيث تنسق الدول (المنتجة للنفط) مستويات الإنتاج للحفاظ على مستوى أسعار مريح. في أحيان أخرى، قد لا يكون هناك اتفاق صريح لكن كل شركة ترصد الأخرى وتحاول احتلال مركز قيادي بالسوق (مثل ما يحدث بين شركتي إيرباص وبوينغ في سوق الطائرات، أو بين سامسونغ وأبل في سوق الهواتف الذكية). السمة الأساسية لاحتكار القلة هي أن القرارات استراتيجية جداً ومتداخلة. تتنافس الشركات عادة في أمور مثل الابتكار التكنولوجي،

¹ Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. 11th ed. McGraw-Hill, 2017.. p 77

والإعلانات المكثفة، وتحسين الخدمات، وأحيانًا السعر (رغم ميلها لتفادي حروب الأسعار إن أمكن). المستهلك قد يستفيد من بعض المنافسة لكن يبقى عدد البدائل محدودًا.

مثال محلي: سوق الإسمنت في الجزائر قبل بضع سنوات كان أشبه باحتكار قلة حيث عدد قليل من المنتجين (بينهم الشركة العمومية جيكا ولافارج وغيرها) يتحكمون بالعرض، مما أبقى الأسعار مرتفعة نسبيًا، لكن دخول طاقات إنتاجية جديدة لاحقًا زاد المنافسة وخفض الأسعار.

مثال عالمي: صناعة السيارات تتحكم فيها تقريبًا 10-15 مجموعة عالمية كبرى؛ ورغم وجود مئات العلامات التجارية، إلا أن ملكيتها تعود لتلك المجموعات، مما يجعل الصناعة احتكار قلة عالمي.

تأثير هيكل السوق على قرارات المؤسسة:

معرفة المؤسسة لهوية السوق الذي تعمل فيه أمر بالغ الأهمية. ففي سوق المنافسة التامة، عليها التركيز على إدارة التكلفة والإنتاجية لأن السعر خارج سيطرتها. أما في سوق احتكارية أو منافسة احتكارية، يكون للاستراتيجيات التسويقية والتمايز دور حاسم، فمثلًا شركة تقدم منتجًا متميزًا يمكنها أن تتبع سياسة أسعار أعلى قليلًا من المنافسين. في حالة احتكار القلة، يجب على الإدارة متابعة تحركات المنافسين عن كثب وربما التفكير بأسلوب استباقي أو تعاوني في بعض الأحيان (دون الإخلال بالقوانين)¹ - مثل اتباع سياسة السعر القائد (حيث شركة كبيرة تحدد السعر والبقية تتبع). أيضًا في احتكار القلة تظهر أهمية النماذج التحليلية مثل نموذج الألعاب (Game Theory) لتحليل المواقف التنافسية.

¹ أحمد، العربي، مرجع سابق، ص50

دور الدولة:

يجدر التنبيه أن الحكومات تراقب هياكل الأسواق لضمان عدم تحولها إلى احتكارات تضر بمصلحة الاقتصاد والمستهلك. لذلك توجد في معظم الدول سلطات **منع الاحتكار وحماية المنافسة** التي تتدخل لمنع اندماجات قد تخلق قوة احتكارية ضخمة، أو تفرض غرامات على ممارسات احتكارية (مثل الاتفاق على الأسعار).

في الجزائر، قانون المنافسة يمنع الاتفاقات الصريحة على الأسعار بين الشركات لضمان بقاء المنافسة في حدودها الصحية، كما يعاقب إساءة استغلال وضع مهيمن في السوق. هذا يصب في صالح المؤسسات الجديدة الصغيرة أيضاً لتستطيع دخول الأسواق وعدم إقصائها من قبل الكبار¹.

مثال:

سوق خدمات الهاتف النقال بالجزائر - كانت بداية مع شركة واحدة (موبيليس) أي احتكار، ثم دخول جازي (أوراسكوم آنذاك) ثم أوريدو فتحوّل السوق إلى احتكار قلة بثلاث شركات. هذا أدى إلى منافسة واضحة بينها على الأسعار وجودة الخدمة والعروض (تُظهر ملامح منافسة احتكارية بتمايز الخدمات)، لكنه في نفس الوقت أبقى الحواجز عالية لدخول لاعب رابع. هنا تتخذ كل شركة قراراتها بعد دراسة خطوات خصمها (مثلاً تقديم عرض أنترنت غير محدود من إحدى الشركات سرعان ما تبعتها الأخرى بعرض مشابه).

المستفيد هو المستهلك بحصوله على عروض أفضل مما لو بقيت شركة واحدة، لكن تبقى الخيارات محصورة في ثلاثة.

¹ بوهالي، عبد الحميد، مرجع سابق، ص70.

تمرين تطبيقي 4:

حدد نوع هيكل السوق لكل من القطاعات التالية مع ذكر مبرر:

(أ) سوق الدقيق والقمح المدعم (طحن الحبوب) في الجزائر.

(ب) سوق المشروبات الغازية العالمية.

(ج) سوق خدمات التوصيل المحلي عبر التطبيقات الذكية.

(د) سوق النفط عالمياً.

- اذكر كيف يؤثر هذا الهيكل على أسعار المنتجين وقدرتهم على التحكم في السوق.

الفصل الخامس:

التنظيم وهيكل المؤسسة

تمهيد:

تلعب طريقة تنظيم المؤسسة وهيكلها الداخلي دوراً محورياً في أدائها وفعاليتها. فبعد فهمنا للبيئة الخارجية، ننتقل الآن إلى النظر داخل المؤسسة نفسها: كيف يتم ترتيب الأدوار والمهام ومن يتخذ القرار وكيف تتدفق الاتصالات. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) هو بمثابة العمود الفقري للمؤسسة الذي يحدد سلم السلطة والعلاقات بين الأقسام والوحدات المختلفة. في هذا الفصل سنتناول المفاهيم الأساسية للتنظيم، وأنواع الهياكل التنظيمية الشائعة، ومستويات الإدارة.

مفهوم التنظيم:

التنظيم بمعناه الإداري هو عملية ترتيب الموارد البشرية والمادية في المؤسسة بطريقة تكفل تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة. ينتج عن عملية التنظيم إنشاء هيكل تنظيمي formal structure يبين وحدات العمل (أقسام، مصالح، فرق...) وعلاقات السلطة بينها (من يرأس من، ومن ينسق مع من). يمكن تصور ذلك عبر خارطة تنظيمية (Organizational Chart) تظهر التقسيمات الإدارية وتسلسل القيادة. يساعد الهيكل الواضح على تجنب التداخل والازدواجية في المهام، ويجعل قنوات التواصل واضحة بحيث يعرف كل موظف إلى من يرفع التقارير أو يطلب التوجيه. إن هيكلًا تنظيميًا سليمًا يمكن الموظفين من العمل بفاعلية ويعزز الشفافية والتنسيق، في حين أن ضعف الهيكل أو غموضه يؤدي للفوضى

وضياع المسؤوليات¹. ولهذا يقال إن "هيكل المنظمة يؤثر على كل شيء من كيفية عملها إلى كيفية تواصل الموظفين داخليًا."

مستويات الإدارة:

بغض النظر عن نوع الهيكل، عادة ما يتوزع العمل الإداري على ثلاثة مستويات رئيسية:

(1) الإدارة العليا (مجلس الإدارة، المدير العام، نوابه) وتضطلع بوضع الاستراتيجيات والسياسات

الكبرى

(2) الإدارة الوسطى (مديرو الإدارات أو الأقسام الرئيسية) وتقوم بترجمة الاستراتيجيات إلى خطط

وعمليات، وتنسيق أنشطة الإدارات المختلفة.

(3) الإدارة التنفيذية (الدنيا) وهم المشرفون ومراقبو الورش ورؤساء الفرق، ومسؤوليتهم الإشراف

المباشر على تنفيذ العمليات اليومية حسب التعليمات والخطط. هذا التسلسل الهرمي يحقق سلسلة قيادة

(Chain of Command) واضحة: الأوامر تنتقل من القمة إلى القاعدة، والتقارير و feedback

تصعد بالعكس. لكن في بعض الهياكل الحديثة قد تصبح المستويات أقل عددًا (Flattening) في محاولة

لتسريع التواصل وجعل المنظمة أكثر مرونة. على كل موظف أن يفهم مكانه في هذا الهرم التنظيمي

لتجنب التضارب في الصلاحيات².

أنواع الهياكل التنظيمية:

لا يوجد نموذج هيكلي واحد يصلح لكل المؤسسات ، فالهيكل الأمثل يعتمد على حجم المؤسسة

وطبيعة نشاطها واستراتيجيتها. فيما يلي أشهر الأنواع مع خصائص كل منها:

¹ العربي، محمد، بيئة المؤسسة والاقتصاد المعاصر، دار النشر الجامعي، تونس، 2021 ص126

² Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. Management. 13th ed. Pearson, 2016. p 150

• **الهيكل الوظيفي (Functional Structure):** يقسم المنظمة إلى وحدات بناءً على **الوظائف**

المتخصصة (وظيفة التمويل، وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، الموارد البشرية ...). يكون لدى كل وحدة وظيفية مدير مسؤول عنها، وترفع جميعها تقاريرها إلى الإدارة العليا. هذا الهيكل شائع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات المنتج الواحد أو المتجانس. ميزته أنه يجمع الاختصاصيين معاً مما يزيد الخبرة العميقة (مثلاً قسم المحاسبة يضم جميع المحاسبين في الشركة)، ويحقق وفورات الحجم في كل وظيفة. لكنه قد يؤدي إلى **عزلة الأقسام** وضعف التنسيق بينها إذا لم توجد آليات فعالة، حيث قد ينشغل كل قسم بأهدافه دون رؤية الصورة الكبرى

• **الهيكل التقسيمي (Divisional Structure):** في المؤسسات الكبيرة والمتنوعة المنتجات أو

الأسواق، يتم اعتماد هيكل تقسيمي بحيث تُقسم المنظمة إلى **وحدات شبه مستقلة** حسب معيار معين مثل **المنتج أو الخط الإنتاجي** (مثلاً قسم للمنتجات الغذائية وآخر للمواد التنظيفية في شركة استهلاكية)، أو حسب **السوق/الزبائن** (قسم للأفراد وقسم للشركات في بنك ما)، أو حسب **المنطقة الجغرافية** (فرع شمال أفريقيا، فرع أوروبا...). كل قسم من هذه يمتلك ضمنه وظائفه الخاصة (تسويق، إنتاج، إلخ) لتسيير المنتج/السوق الخاص به، ويكون مسؤولاً عن أرباحه وخسائره غالباً. ميزة هذا الهيكل أنه يسمح **بتركيز أكبر على كل خط منتجات أو سوق** بالتكيف مع خصوصياته (مرونة أعلى)، ويجعل كل قسم كأنه شركة مصغرة مما يحفز روح المبادرة. لكن من عيوبه **تكرار بعض الوظائف** في كل قسم (كأن يكون لكل قسم فريق تسويق خاص به مما قد يرفع التكلفة الإجمالية)، وأحياناً **صعوبة التنسيق** بين الأقسام وتقاسم الموارد بينها¹.

مثال: شركة سوناطراك تنظمت تاريخياً بوحدات أعمال حسب نوع النشاط (استكشاف وإنتاج،

تكرير، بتروكيماويات، تسويق) - هذا يشبه هيكل تقسيمي حسب خط النشاط. كذلك شركات

¹ Besanko, David, et al, Economics of Strategy. 6th ed. Wiley, 2013. p 41

السيارات الكبرى تُنظَّم نفسها بوحدة مستقلة لكل علامة تجارية تملكها، لكل وحدة إدارتها الخاصة.

• **الهيكل المصفوفي (Matrix Structure):** هو هيكل معقد نسبياً يتم فيه الجمع بين بُعدين للتنظيم في آن واحد، عادة **البُعد الوظيفي** و **البُعد المشروع/المنتج**. بمعنى أن الموظف قد يكون لديه رئيسان: رئيس القسم الوظيفي التابع له، ومدير المشروع أو المنتج الذي يعمل عليه حالياً. هذا التصميم المصفوفي يُستخدم في **المنظمات التي تدير مشاريع متعددة** وتحتاج للتنسيق المشترك. مثلاً شركة استشارات أو تكنولوجيا تعمل على عدة مشاريع لعملاء مختلفين: الموظفون الفنيون ينتمون لإداراتهم (برمجة، تصميم، تسويق...) ولكن يتم تشكيل فرق لكل مشروع بقيادة مدير مشروع. الهيكل المصفوفي **يعزز المرونة والتعاون** عبر التخصصات، ويتيح الاستفادة المثلى من الخبرات (يمكن إشراك خبير من كل قسم في مشروع بدل حصره في قسمه فقط). لكنه يعاني من **تعقيد في سلسلة الأمر** (من يأمر من؟)، وقد يشعر الموظفون بالارتباك بسبب ازدواجية السلطة، إضافةً إلى احتمال تضارب الأولويات بين المدير الوظيفي ومدير المشروع. نجاح هذا الهيكل يتطلب ثقافة تنظيمية متعاونة ووضوح في تحديد مسؤوليات كل طرف. العديد من شركات الهندسة والبرمجة تعتمد شكلاً مصفوفياً لتنفيذ المشاريع الكبيرة.

• **هياكل أخرى حديثة:** هناك **الهيكل الشبكي (Network Structure)** الذي يكون فيه كثير من الوظائف خارجياً (Outsourcing) وتعمل المنظمة كمنسق بين عدة شركاء وشبكات مستقلة. هذا شائع في الصناعات الإبداعية والتقنية حيث تستعين الشركة بمطورين ومصممين مستقلين وتنسق أعمالهم. أيضاً **تنظيم الفرق Team-based Organization** حيث تدار المنظمة عبر فرق عمل مستقلة ذاتياً تعمل على مهام معينة بدل التقسيم الهرمي التقليدي.

• **الهيكل الأفقي أو المسطح (Flat Structure):** الذي يقلل الطبقات الإدارية لأدنى حد لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار وتمكين الموظفين. بعض الشركات الناشئة تعتمد هيكلًا أفقيًا في البداية لمرونته، بحيث يشارك الجميع في القرار إلى حد كبير. لكن مع النمو قد تعود للهياكل التقليدية لضبط الأمور¹.

العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل: اختيار التنظيم المناسب قرار استراتيجي. من العوامل المؤثرة:

1. **حجم المؤسسة** (الصغيرة قد يكفيها هيكل بسيط؛ الكبيرة تحتاج هيكل رسمي واضح).
2. **طبيعة الاستراتيجية** (إن كانت تركز على التنوع بمنتجات كثيرة فقد يكون التقسيمي أنسب، وإن كانت على كفاءة التشغيل ربما الوظيفي).
3. **درجة عدم الاستقرار البيئي** (في بيئة متغيرة جدًا قد يلزم هيكل مرن كالمصفوفي أو الشبكي).
4. **الثقافة المؤسسية** (مؤسسة تشجع الابتكار وقد تختار هيكلًا أفقيًا بأقل بيروقراطية).
5. **التكنولوجيا المستخدمة** (بعض البحوث تشير أن الأعمال الروتينية تلائم هيكلًا هرميًا صارمًا، بينما الأعمال الإبداعية تحتاج مرونة).
6. **التنسيق والاتصال:** بغض النظر عن شكل الهيكل، من المهم وضع آليات لتنسيق العمل بين الأقسام المختلفة. يُستخدم لذلك **لجان وفرق عمل مشتركة** ، واجتماعات تنسيق دورية بين المديرين، ونظم معلومات تسمح بالتشارك. بدون تنسيق، يصبح كل قسم جزيرة معزولة وقد تسوء جودة الأداء العام. الاتصال الفعال هو شريان الحياة للتنظيم، سواء كان رسميًا (تقارير، أوامر مكتوبة) أو غير رسمي (نقاشات مباشرة).

¹ عبد الغني، مصطفى، مرجع سابق، ص90.

ومن اتجاهات الإدارة الحديثة **تمكين العاملين** في المستويات الأدنى وإعطائهم صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات في إطار عملهم، مما يتطلب هيكلًا أكثر انفتاحًا وأقل تدرجًا من ذي قبل¹.

مثال:

شركة لتصنيع الأجهزة الإلكترونية - لنفترض أنها بدأت كمؤسسة صغيرة تركز على منتج واحد (مثلًا جهاز لوحي). من الطبيعي أن تبدأ بهيكل وظيفي (قسم تصميم، قسم إنتاج، قسم تسويق، قسم مالي). مع الوقت وسّعت الشركة منتجاتها لتشمل هواتف ذكية وحواسيب محمولة، فاخترت إعادة الهيكلة إلى **أقسام منتجات**: قسم الأجهزة اللوحية، قسم الهواتف، قسم الحواسيب، وكل قسم يضم الوظائف الأساسية الخاصة به. بذلك تستطيع كل وحدة التركيز على سوقها الخاص. لاحقًا قررت الشركة إطلاق مشروع تطوير منتج جديد مبتكر يجمع خبرات من الأقسام كافة، فأنشأت فريق مشروع من مهندسين من كل قسم يعملون معًا تحت إشراف مدير مشروع (شكل مصفوفي مؤقت). بعد انتهاء المشروع عاد المهندسون لأقسامهم. في هذه الرحلة، تغير هيكل الشركة وفق متطلبات النمو والتنوع. هذا السيناريو يبين كيف أن الهيكل ليس ثابتًا بالضرورة بل قد يتطور استجابة للنمو والتغيرات الإستراتيجية.

دور الهيكل في الأداء:

تشير التجارب إلى أن الهيكل التنظيمي السيئ يمكن أن يعوق أداء حتى المؤسسة ذات الاستراتيجية الجيدة. مثلًا: إذا كانت خطوط السلطة غير واضحة قد تحصل ازدواجية في تنفيذ المهام أو إهمال لأخرى باعتبار أن قسمًا آخر مسؤول عنها.

أيضًا الهيكل غير المناسب قد يبطئ اتخاذ القرار (البيروقراطية الزائدة) أو يسبب إجهادًا للمديرين (نطاق إشراف واسع جدًا دون تفويض). لذا تقوم المؤسسات بإعادة هيكلة دورية عند الحاجة. على سبيل المثال

¹ نفس المرجع السابق.

قامت شركة نوكيا Nokia في 2010 بإعادة هيكلة كبيرة بالانتقال من هيكل تقسيمي إلى هيكل شبكي أكثر مرونة عندما واجهت منافسة صعبة، في محاولة لتسريع الابتكار، لكن للأسف كانت الاستجابة متأخرة.

تمرين تطبيقي 5:

- ارسم مخططاً تنظيمياً (بسيطاً) لمؤسسة افتراضية: شركة توزيع منتجات غذائية على مستوى الوطن.

- اقترح هيكلًا يوضح الأقسام الرئيسية (مثلًا إدارة التسويق، المشتريات، المخازن، المبيعات الميدانية، المالية...) وعلاقات الإشراف.

- ثم فكّر: هل الهيكل الوظيفي مناسب أكثر أم التقسيم حسب المناطق (وسط، شرق، غرب)؟
قدّم مبرراتك.

- وحدّد أين يمكن إدراج وظيفة تكنولوجيا المعلومات ضمن الهيكل الذي صمّمته.

الفصل السادس:

وظائف المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تؤدي المؤسسة الاقتصادية العديد من **الوظائف الأساسية** التي تضمن سير عملها وتحقيق أهدافها. يقصد بـ **وظائف المؤسسة** المجالات or الأنشطة الرئيسية داخلها، وهي غالبًا متشابهة عبر مختلف أنواع المؤسسات مع بعض الاختلافات حسب القطاع. من المهم لطلاب السنة الأولى الإلمام بهذه الوظائف ودورها، لأنها تشكل اللبنة العملية لإدارة المؤسسة. سنستعرض في هذا الفصل أبرز الوظائف: **الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التموين (المشتريات والتخزين)، وظيفة الإنتاج والعمليات، وظيفة التسويق والمبيعات، وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة إدارة الجودة**¹. كل وظيفة من هذه تمثل تخصصًا قائمًا بذاته في علوم التسيير، وهنا نقدم فهمًا تمهيدياً لدورها وعلاقتها بباقي الوظائف.

• **الوظيفة المالية (Finance Function):** تتعلق بكل ما يخص إدارة الأموال في المؤسسة. تشمل مهامها **تخطيط الاحتياجات المالية** (وضع الميزانيات التقديرية)، **تدبير الموارد المالية** (تمويل المؤسسة عبر القروض أو زيادة رأس المال أو غيرها)، **إدارة الخزينة** (التأكد من توفر السيولة لتغطية الالتزامات اليومية)، **الرقابة المالية** (مراقبة التكاليف ومقارنتها بالموازنات، وضمان الاستخدام الأمثل للأموال). أيضًا إعداد **القوائم المالية** (كحساب النتائج والميزانية العمومية) وتصريف الرواتب ومتابعة المدفوعات والتحصيلات تدخل ضمنها بالتنسيق مع المحاسبة. الهدف الأساسي للوظيفة المالية هو **ضمان توازن مالي واستمرارية سيولة** المؤسسة لتحقيق أهدافها بدون أزمات. فالقرارات الاستثمارية (شراء معدات أو إنشاء فرع جديد) والتمويلية (اقتراض، إصدار

¹ زيدان، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2017.. ص91

أسهم) تتخذ بناءً على تحليلات مالية دقيقة مثل التدفقات النقدية والعائد على الاستثمار. في مؤسسة صغيرة، قد يكون المحاسب هو نفسه المسؤول المالي، أما في المؤسسات الكبيرة فهناك إدارة مالية كاملة على رأسها مدير مالي (CFO) أهمية الوظيفة المالية تكمن أيضًا في التحليل المالي لأداء المؤسسة - وهو ما سنتعمق فيه في الفصل الثامن - إذ عن طريق النسب المالية والمؤشرات يتم تقييم الربحية والسيولة والسلامة المالية. كمثال: إدارة مالية فعالة في شركة صناعية ستعمل على توفير تمويل كافٍ لشراء المواد الخام في الوقت المناسب، مع الحرص على عدم تخزين أموال معطلة في مخزون فائض، وستتابع سداد العملاء لديونهم لضمان تدفق نقدي مستمر.

• وظيفة الموارد البشرية (Human Resources Function): وهي تعنى بإدارة العنصر البشري

في المؤسسة. تبدأ من استقطاب وتوظيف الموظفين المناسبين، ثم تدريبهم وتطويرهم، وتمر عبر تقييم أدائهم دوريًا، ووضع نظم تحفيز الأجور والمكافآت، وكذلك إدارة شؤونهم (الإجازات، السجلات الوظيفية، التأمينات الاجتماعية). كما تضطلع الموارد البشرية بوضع سياسات وإجراءات العمل المتعلقة بالموظفين والتأكد من الالتزام بقانون العمل. هدفها الأساسي توفير الكفاءات البشرية اللازمة لإنجاز أعمال المؤسسة والحفاظ عليها ورفع إنتاجيتها عبر التحفيز والتدريب. نعلم أن أي مؤسسة، مهما بلغت أتمتتها، يبقى نجاحها معتمدًا على الناس الذين يديرون الآلات ويتعاملون مع الزبائن ويبتكرون الحلول.

لذلك تعتبر الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في تحقيق الميزة التنافسية. على سبيل المثال، مؤسسة خدماتية مثل بنك يعتمد كثيرًا على خبرة موظفيه في خدمة العملاء، إدارة الموارد البشرية هناك مسؤولة عن تدريب موظفي خدمة العملاء على المهارات اللازمة وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاهتمام بالعميل. إضافة لذلك، تتعامل الموارد البشرية مع العلاقات العمالية مثل التفاوض

مع النقابات في المؤسسات الكبيرة، وحل مشاكل الموظفين، والتأكد من رضاهم وولائهم مما يقلل دوران العمل. لقد ازداد الإدراك المعاصر لأهمية الموارد البشرية، فنجد مؤسسات كبرى تمنح لقب "رأس المال البشري" لموظفيها وتنتظر إليهم كأصول ثمينة ينبغي استثمارها¹.

• **وظيفة التموين والمشتريات والتخزين (Supply/Purchasing Function):** تسمى أحياناً **وظيفة**

الإمداد أو الإدارة اللوجستية، وهي المسؤولة عن تأمين حاجات المؤسسة من المواد والخدمات بالكمية والجودة المناسبين وفي الوقت المناسب وبأفضل تكلفة. هذا يتضمن اختيار الموردين والتعاقد معهم، إجراء طلبات الشراء، استلام وفحص المواد، ثم تخزينها بطريقة آمنة ومنظمة إلى حين حاجتها في العملية الإنتاجية أو البيع. هذه الوظيفة لها دور حاسم خاصة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية حيث تمثل تكلفة المشتريات نسبة كبيرة من التكلفة الإجمالية. من مهامها أيضاً إدارة المخزون (Inventory Management) لضمان عدم حصول نقص يوقف الإنتاج ولا فائض كبير يربط رأس مال دون داع.

فن إدارة المخزون يتطلب توازناً لتقليل ما يسمى تكلفة التخزين مقابل تكلفة نفاذ المخزون. تقنيات مثل نظام الإنتاج في الوقت المناسب (Just-in-Time) ظهرت لتقليل التخزين وتوريد المواد عند الحاجة، مما يجعل وظيفة التموين دقيقة التوقيت. كذلك، وظيفة التموين مسؤولة عن التنسيق مع قسم الإنتاج لضبط جداول التوريد، ومع قسم المالية لتسديد مستحقات الموردين ومقارنة الأسعار. في المؤسسات التجارية، المشتريات تشمل جلب المنتجات الجاهزة لإعادة بيعها لذا تكون محور العمل.

¹ Hill, Charles W, L, and Gareth R. Jones. Strategic Management. Cengage Learning, 2012. p 169

مثال:

شركة إنتاج غذائي تحتاج إلى مواد أولية زراعية، يجب على إدارة التموين لديها تأمين عقود شراء مع المزارعين أو المزودين، ومراقبة جودة تلك المواد (قمح، سكر، زيوت...)، وخبزها بشكل ملائم (بعضها في صوامع أو مستودعات مكيفة)، ثم صرفها للإنتاج حسب خطة العمل. إن أي تأخير أو سوء تنسيق من قسم التموين قد يعني خط إنتاج متوقف بسبب نقص مادة أساسية، أو خسائر نتيجة تلف مواد في المخزن بسبب سوء التخزين. لذا تركز الشركات الحديثة على سلسلة سلسلة الإمداد وتستخدم نظم معلومات متقدمة لإدارة المشتريات والمخزون.

• **وظيفة الإنتاج والعمليات (Production/Operations Function):** تختص هذه الوظيفة

بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، أي عمليات تصنيع السلع أو تقديم الخدمات. تشمل أنشطتها وضع خطط الإنتاج بناءً على الطلب المتوقع، إدارة عمليات التصنيع أو تقديم الخدمة خطوة بخطوة، ضبط الجودة أثناء العملية، الصيانة للآلات والمعدات، إدارة جداول العمل وطاقت الإنتاج، وتحسين كفاءة العمليات بشكل مستمر. وظيفة الإنتاج مهمة جداً في قطاعات الصناعة التحويلية حيث توجد مصانع وخطوط إنتاج؛ وهنا تركز الإدارة على مؤشرات مثل معدل الإنتاجية، نسبة العيوب، استغلال الطاقة الإنتاجية، زمن الدورة الإنتاجية. وفي الشركات الخدمية، عمليات تقديم الخدمة (مثلاً إجراءات معالجة ملفات في بنك، أو خطوات فحص المريض في مستشفى) هي أيضاً عمليات يجب تصميمها ومراقبتها لضمان جودة الخدمة. ظهر العديد من المفاهيم الحديثة في إدارة العمليات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتحسين المستمر

(Kaizen) ومنهجية ستة سيigma (Six Sigma) ، وكلها تهدف إلى تحسين العمليات وتقليل الهدر والعيوب.

أيضا الأتمتة واستخدام التكنولوجيا محور مهم هنا ، فالشركات تسعى لأتمتة عملياتها (بالروبوتات، أنظمة المعلومات) لزيادة الدقة وتقليل التكلفة¹. مثال: مصنع سيارات سيحتوي قسم الإنتاج لديه على ورش لتشكيل المعادن، طلاء الهيكل، تركيب الأجزاء... وكل ورشة لها مشرفون وعمال يلتزمون بخطة إنتاج يومية عديدة. يجب على إدارة الإنتاج التنسيق مع إدارة المشتريات لضمان توفر المكونات، ومع إدارة التسويق لمعرفة حجم الطلب المطلوب تغطيته. كما تهتم بالتكلفة لكل وحدة منتجة وتحاول تحسينها عبر تقنيات تخطيط الإنتاج (مثل تخطيط موارد المؤسسة ERP). إدارة المخاطر التشغيلية أيضا ضمن مهامها (مثلا التأكد من إجراءات السلامة لتجنب الحوادث التي قد توقف الإنتاج أو تضرر بالعاملين).

• وظيفة التسويق والمبيعات (Marketing/Sales Function): هذه الوظيفة تربط المؤسسة بالسوق والعملاء. التسويق يشمل دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وتطوير المنتجات أو الخدمات لتلبيتها، تسعير المنتجات بشكل تنافسي ومريح، الترويج والإعلان لتعريف الجمهور بالمنتج وإقناعه، وأخيرا توزيع المنتج ووضعه في متناول الزبائن عبر قنوات مناسبة. أما المبيعات فهي النشاط التنفيذي الذي يتعامل فيه موظفو المبيعات مباشرة مع العملاء لإتمام الصفقات وتحقيق الإيرادات. من مهام التسويق كذلك أبحاث السوق (جمع المعلومات عن المنافسين وحصة السوق واتجاهات الطلب) وتحليلها لصياغة استراتيجيات التسويق.

¹ Barney, Jay B, and William S. Hesterly. Strategic Management and Competitive Advantage. 5th ed. Pearson, 2015. p 108

يضطلع التسويق بوضع المزيج التسويقي 4 Ps: المنتج – (Product) السعر – (Price) المكان أو التوزيع – (Place) الترويج. (Promotion) في العصر الحديث يضاف أيضاً العلاقات بالعملاء وخدمات ما بعد البيع كأجزاء مهمة. هذه الوظيفة هي صوت المؤسسة الخارجي ووجهها، فنجاح أي منتج يعتمد كثيراً على تسويق جيد. المؤسسة قد تنتج أفضل منتج تقنياً، لكن بدون تسويق فعال قد لا يحقق النجاح التجاري. قسم التسويق يعمل عن كثب مع الإنتاج لتطوير منتجات جديدة بحسب ذوق العملاء، ومع المالية لوضع سياسات تسعير تأخذ بالاعتبار التكاليف والأرباح المستهدفة. أيضاً يلعب التسويق دوراً محورياً في **بناء العلامة التجارية والصورة الذهنية** عن الشركة لدى الجمهور¹. في حالة شركات الخدمات مثلاً، التسويق قد يركز على السمعة وجودة الخدمة. أما المبيعات فتتعامل مع تنفيذ الأهداف التسويقية ميدانياً، عبر مندوبي مبيعات وتجار ووكلاء. إدارة المبيعات مسؤولة عن **تحديد حصص البيع** وتوزيعها على مناطق أو مندوبي المبيعات، ومتابعة تحقيقها، وبناء علاقات مع العملاء الأساسيين. مثال: شركة مواد غذائية لديها فريق تسويق يقوم بحملات إعلانية عن منتج جديد (مثلاً مشروب جديد) ويحدد السعر المناسب بناءً على دراسة السوق والمنافسة، بينما فريق المبيعات يتولى توزيع المنتج على المحلات ومتابعة تجاوب المستهلكين والحصول على طلبات الشراء من متاجر الجملة. هكذا يكمل التسويق والمبيعات بعضهما لتحقيق الهدف النهائي: **تحقيق الإيرادات والأرباح عبر إشباع رغبات المستهلكين.**

• **وظيفة البحث والتطوير (R&D Function):** هذه الوظيفة تتعلق بالابتكار والتطوير المستمر

لمنتجات المؤسسة وعملياتها. في بعض المؤسسات الإنتاجية والتقنية، البحث والتطوير أساسي

للبقاء في المنافسة، إذ يجب طرح منتجات جديدة أو تحسين الحالية باستمرار. مهام البحث

¹ رحمانى، عبد القادر، مرجع سابق، ص90

والتطوير تشمل البحوث العلمية أو التقنية اللازمة لتطوير منتجات جديدة، التجريب والنمذجة الأولية (عمل نماذج Prototype واختبارها)، تطوير وتحسين عمليات الإنتاج (مثلاً ابتكار تقنية تخفض تكلفة الإنتاج أو تزيد الجودة). كما يدخل ضمنها مراقبة التطورات التكنولوجية الخارجية واستيعابها. الاستثمار في البحث والتطوير قد يكون مكلفاً وبعيد المدى، لكنه يحقق للشركة ميزة تنافسية مستدامة عبر منتجات متفوقة أو حصرية. مثلاً: شركات الأدوية تخصص نسبة عالية من ميزانياتها للبحث العلمي لتطوير أدوية جديدة، حيث يعمل علماء وباحثون لسنوات قبل طرح منتج في السوق. شركات التكنولوجيا (مثل شركات الهواتف أو البرمجيات) أيضاً تعتمد على أقسام R&D لتطوير أجهزة بقدرات أحدث أو تطبيقات أكثر ذكاءً. حتى المؤسسات الصناعية التقليدية تحتاج التطوير، كأن يبتكر فريق البحث تركيبية جديدة أسهل وأرخص لإنتاج إسمنت مقاوم. في الجزائر، مؤسسات قليلة لديها أقسام بحث وتطوير متقدمة نظراً لمحدودية الإنفاق على R&D، لكن بعض القطاعات كالصناعات الصيدلانية بدأت تولي الأمر اهتماماً لتنمية قدراتها الذاتية. يجب ملاحظة أن وظيفة البحث والتطوير تكون أكثر مركزية في الصناعات عالية التقنية، أما في قطاعات كالتيجارة والخدمات فقد لا يكون هناك قسم R&D واضح بل تندرج مهام التطوير ضمن إدارة أخرى أو ضمن مهام الإدارة العليا (مثلاً تطوير خدمة جديدة في بنك يكون مشروعاً يفوقه قسم التسويق بالتعاون مع تكنولوجيا المعلومات)

• **وظيفة إدارة الجودة (Quality Management Function):** مع تزايد المنافسة وتوقعات العملاء،

أصبحت الجودة عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات. وظيفة الجودة تهتم بوضع معايير جودة للمنتجات والخدمات وضمان التزام العمليات بها، وذلك عبر مراقبة وفحص مستمرين خلال الإنتاج (أو تقديم الخدمة) وبعده. تشمل هذه الوظيفة تطوير نظام إدارة جودة (مثل تطبيق معايير ISO 9001 في الشركة، تدريب العاملين على معايير الجودة، إجراء تفتيشات دورية على

المنتجات النهائية وفي مراحل التصنيع، معالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة، وتطبيق أساليب تحسين الجودة¹ (كضبط العمليات إحصائياً، حلقات الجودة، وغير ذلك). إدارة الجودة ليست منعزلة، فهي تتقاطع مع كل الوظائف: الإنتاج في المقام الأول، لكن أيضاً مع التسويق (بحوث رضا العملاء) والموارد البشرية (ثقافة الجودة لدى الموظفين).

• مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ظهر ليؤكد أن الجودة مسؤولية الجميع وليست قسماً منعزلاً - فهو اتجاه إداري يجعل التفكير بالجودة جزءاً من ثقافة المؤسسة. المؤسسات الناجحة تنظر إلى الجودة كاستثمار لأنها تقلل التكاليف على المدى البعيد (تكلفة إصلاح العيوب، المرتجعات، فقدان الزبائن). مثل: مصنع أجهزة إلكترونية لديه قسم جودة يضع اختبارات معيارية لكل جهاز قبل خروجه من خط الإنتاج (اختبار الأداء والتحمل والسلامة الكهربائية). هذا القسم يملك سلطة إيقاف خط الإنتاج إذا اكتشف نسبة عيوب أعلى من الحد المقبول حتى يتم تصحيح الخلل - وهذا إجراء حاسم لكنه مهم للحفاظ على سمعة الشركة في السوق. في قطاع الخدمات كذلك، جودة الخدمة تقاس بمعايير مثل دقة الإجراءات وسرعة الاستجابة ونظافة المكان وغيرها، وتتولى فرق مختصة تقييم هذه الجوانب (مثل برامج "الزبون الخفي" لتقييم جودة خدمة العملاء لدى البنوك أو الفنادق)²

تكامل الوظائف لتحقيق الأهداف:

رغم عرضنا لكل وظيفة على حدة، إلا أنها في الواقع مترابطة وتشكل معاً آلة متكاملة تقود المؤسسة. التنسيق بين الوظائف أمر جوهري. فمثلاً لا يمكن لقسم التسويق أن ينجح في حملة ترويجية

¹ العربي، محمد، مرجع سابق، ص102

² زيدان، جمال الدين، مرجع سابق، ص44.

إذا لم يكن الإنتاج قادرًا على توفير الكميات المطلوبة بجودة مناسبة. ولا يمكن لقسم الإنتاج تحقيق كفاءة دون دعم الموارد البشرية بتوفير عمال مدربين وتحفيزهم. والمالية بدورها هي شريان يغذي كل الأقسام بالموارد ويضبط مصروفاتها. هكذا، على الإدارة العليا خلق الانسجام بين مختلف الوظائف عبر آليات تخطيط وتنسيق فعالة (مثل تشكيل لجان تضم مديري الوظائف المختلفة للتخطيط المشترك، أو استخدام نظام معلومات ERP مركزي يربط بيانات المبيعات مع المخزون والإنتاج والمالية لحظة بلحظة). المؤسسات التي تعمل فيها الوظائف في جزر منعزلة تعاني من مشكلات: مخزون فائض لأن المشتريات لم تنسق مع المبيعات، أو منتجات لا تلقى رواجًا لأن التسويق لم يتعاون مع التطوير لفهم حاجة السوق. لذلك أحيانًا تجمع المؤسسة وظائف معينة تحت إدارة واحدة لتسهيل التنسيق (مثلًا: سلسلة الإمداد Supply Chain مفهوم حديث يدمج أنشطة المشتريات والتخزين والإنتاج والتوزيع لأنها كلها أجزاء من تدفق واحد)¹.

مثال تطبيقي:

لنأخذ مؤسسة صناعية متوسطة: مصنع لإنتاج الألبسة الجاهزة. تتولى الوظيفة الإنتاجية قص الأقمشة وحياتها وفق تصميمات محددة، وتتأكد وظيفة الجودة من أن المقاسات والتشطيبات سليمة بكل قطعة. يأتي دور وظيفة التسويق لتحديد أي نوع ألبسة مطلوب أكثر في السوق (مثلًا طلب مرتفع على سترات شتوية معينة) وتقديم تلك المعلومات للإنتاج لتكييف خطة الإنتاج. في الوقت ذاته، تقوم الوظيفة المالية بحساب تكلفة الإنتاج لكل سترة وتحدد مع التسويق سعر البيع المناسب لهامش ربح معقول. وظيفة المشتريات تكون قد أمنت الأقمشة والإكسسوارات بالكميات الكافية حسب خطة الإنتاج، وتابعت وصولها في الوقت المناسب. بينما وظيفة الموارد البشرية وظفت خياطين مهرة عند زيادة الطلب ودربتهم على

¹ حسين، منير، مرجع سابق، ص103

الموديلات الجديدة، وتحفزهم ربما بنظام أجر بالقطعة للجودة الممتازة. إذا سارت كل هذه الوظائف بتناغم، ستكون النتيجة منتج جيد يصل للسوق في وقته وبسعر مناسب ويحقق ربحاً للشركة. أي خلل في واحدة سيؤثر: تأخير في المشتريات = تأخير الإنتاج = فوت موسم البيع؛ تصميم خاطئ من التسويق = منتج لا يرغبه الزبون؛ ضعف تدريب = جودة رديئة وشكاوى عملاء. لذا نجاح المؤسسة هو حاصل إدارة فعالة لكل تلك الوظائف بتكامل.

تمرين تطبيقي 6:

فكر في أحد المنتجات أو الخدمات التي تستخدمها يومياً (مثلاً هاتفك النقال، أو خدمة النقل عبر تطبيق معين).

- اختر الشركة المنتجة أو المقدمة للخدمة.

- ثم قم بتحديد كيف تساهم كل وظيفة من الوظائف المذكورة في إيصال هذا المنتج/الخدمة إليك بالجودة المطلوبة.

مثلاً: دور التمويل في توفير استثمارات التطوير، دور البحث والتطوير في تصميم الهاتف أو التطبيق، دور التسويق في إقناعك به، دور العمليات في توفيره دون تأخير، دور الموارد البشرية في دعم كل تلك العمليات بالكوادر.

سيساعدك هذا التمرين على رؤية الصورة الشاملة لتكامل الوظائف.

الفصل السابع:

موارد المؤسسة الاقتصادية وإدارتها

تمهيد:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية في نشاطها على مجموعة من الموارد التي تعتبر المدخلات الأساسية لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة. وتشمل هذه الموارد: الموارد البشرية (القوة العاملة)، الموارد المادية (كالات والمواد الخام والمباني)، الموارد المالية (رأس المال والنقد والتمويل)، وأيضًا الموارد المعرفية والتنظيمية (المعلومات، براءات الاختراع، العلامة التجارية، الخ). في هذا الفصل سنركز على تعريف الموارد وتصنيفها، ومصادر الحصول عليها سواء ذاتيًا أو خارجيًا، وكيفية إدارتها بكفاءة.

• مفهوم الموارد وأنواعها: تعرف موارد المؤسسة بأنها كل ما تمتلكه أو تسيطر عليه المؤسسة ويمكن أن تستخدمه في خلق قيمة ومنفعة¹. ويمكن تصنيفها بشكل مبسط إلى:

- موارد بشرية: تشمل الموظفين والعاملين بكافة مستوياتهم واختصاصاتهم. هؤلاء يمثلون عنصر العمل بمعناه الاقتصادي.
- موارد مادية وعينية: مثل الأراضي والعقارات التي تملكها المؤسسة، الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج، المواد الأولية والسلع الوسيطة، وسائل النقل، المخزون السلعي... إلخ.
- موارد مالية: أي الأموال المتاحة للاستثمار والتشغيل، سواء كانت أموالاً خاصة بالمؤسسة (رأس المال المدفوع من المالكين، الأرباح المحتجزة) أو أموالاً مقترضة (قروض بنكية، سندات)، وكذلك القدرة على الحصول على تمويل جديد.

¹ النوي، سامي، المحاسبة التحليلية في المؤسسات الاقتصادية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2016 ص40

- موارد غير ملموسة: وتشمل الخبرات والمعرفة الفنية (الـ Know-how، حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع، حقوق التأليف، العلامات التجارية)، العلاقات التجارية (علاقات الموردين والعملاء)، السمعة والصورة التجارية. هذه الموارد رغم صعوبة لمسها إلا أنها بالغة القيمة (مثل قيمة علامة تجارية عالمية).
- الموارد الطبيعية: في بعض الصناعات تعتبر الموارد الطبيعية (كالنفط، المعادن، المياه، الأراضي الزراعية) مدخلات أساسية. فشركات النفط تعتمد على احتياطات البترول، والمزارع على خصوبة الأرض والمياه.
- **خصائص الموارد:** بعضها قابل للتجديد (الموارد البشرية تُتمى بالتدريب، الموارد المالية تزيد بالأرباح) وبعضها قابل للنفاذ أو الاستهلاك (المواد الخام، الطاقة). كما أن الموارد تختلف في المرونة ، فالمواد المادية الكبيرة مثل المصنع صعب تعديلها بسرعة، بينما الموارد المالية سائلة. ومن منظور اقتصادي تصنف الموارد ضمن ما يسمى **عوامل الإنتاج:** الأرض، العمل، رأس المال، والتنظيم. (Entrepreneurship)

مصادر موارد المؤسسة:

كيف تحصل المؤسسة على مواردها؟

هناك طريقتان رئيستان: **المصادر الذاتية الداخلية** و**المصادر الخارجية**¹.

- **المصادر الذاتية:** هي ما تملكه المؤسسة أو تنتجه بنفسها. بالنسبة للموارد البشرية، المصدر الذاتي هو **توظيف وتدريب العاملين** داخل الشركة. بالنسبة لرأس المال المالي: **رأس**

¹ حسين، منير، مرجع سابق، ص80

المال المبدئي من المالكين (الأسهم في حالة الشركات المساهمة) و **الأرباح المعاد استثمارها** (الأرباح المحتجزة) هي مصادر تمويل ذاتي. الموارد المادية يمكن بناؤها أو إنتاجها داخلياً (مثلاً شركة مقاولات تبني مقرها بنفسها). الموارد المعرفية ربما تُطوّر عبر قسم البحث والتطوير الخاص بالشركة. المصادر الذاتية تعطي استقلالية للمؤسسة، لكنها قد تكون محدودة بقدرات الشركة الخاصة. مثلاً مؤسسة ناشئة مواردها المالية الذاتية صغيرة، وبالتالي قدرتها على التوسع محدودة إن لم تلجأ لمصادر تمويل خارجية.

○ **المصادر الخارجية:** هي الاعتماد على الغير لتوفير الموارد. فبالنسبة للموارد البشرية، المصدر الخارجي هو **التوظيف من سوق العمل** (جلب خبرات جديدة من خارج المؤسسة). بالنسبة للموارد المادية: **شراء الآلات** من مزودين، **استئجار المرافق** بدل امتلاكها (leasing)، شراء المواد الأولية من السوق... الموارد المالية الخارجية أهمها **القروض المصرفية**، إصدار **السندات**، زيادة رأس المال عبر **مستثمرين جدد**، وربما **التمويل الحكومي** (إعانات أو قروض ميسرة)، وحتى **التمويل بالأسهم في البورصة** إذا كانت مؤسسة عمومية الاكتتاب. الواقع في الجزائر وحسب دراسات حديثة، تعتمد أغلب

○ **المؤسسات الصغيرة خاصة بدرجة كبيرة على التمويل الذاتي** (التمويل الشخصي لصاحب المشروع أو العائلة) ونسبة قليلة فقط تلجأ إلى القروض البنكية (حوالي 2% من الـ SMEs تمويلها البنوك)، وذلك بسبب صعوبات النفاذ إلى التمويل. المصادر الخارجية تشمل أيضاً **الشراكات** - كأن تحصل مؤسسة على مورد معرفي عبر عقد شراكة مع جامعة أو شركة أجنبية (نقل تكنولوجيا)، أو مورد مادي عبر تأجير مصنع الغير بدل

بناء مصنع جديد، أو مورد بشري عبر الاستعانة بمصادر خارجية (outsourcing) لبعض الوظائف غير الأساسية¹.

إدارة الموارد بكفاءة:

امتلاك الموارد شيء وإدارتها بكفاءة شيء آخر. المؤسسة الناجحة هي التي تحسن استغلال مواردها للحصول على أعلى ناتج بأقل تكلفة ممكنة. فعلى صعيد الموارد البشرية، يظهر ذلك في رفع إنتاجية العامل عبر التدريب والتحفيز، والتخطيط الجيد للقوى العاملة لتفادي وجود فائض عمالة أو نقص مؤثر. بالنسبة للموارد المالية، الكفاءة تعني خفض تكلفة رأس المال (مثلاً الاقتراض بسعر فائدة منخفض)، وتحسين العائد على الأصول (تحقيق ربح جيد من كل دينار مستثمر). إدارة المخزون هي مثال واضح لإدارة الموارد المادية: الاحتفاظ بمخزون كبير جداً يهدر الأموال (تكلفة تخزين ورأس مال مجمد) بينما مخزون منخفض جداً يعرض للإخفاق في تلبية الطلب، لذا **التخطيط المخزوني** أمر أساسي لضبط مستوى المخزون الأمثل.

كذلك إدارة أوقات تشغيل الآلات وصيانتها تدخل في إدارة الموارد المادية - الهدف تحقيق أعلى وقت تشغيل دون أعطال، وعمر أطول للمعدات عبر الصيانة الوقائية، بدل توقفات مفاجئة تعطل الإنتاج.

إدارة الموارد تشمل أيضاً **المفاضلة في تخصيصها**: مثلاً قرارات استثمار رأس المال المحدود في مشروع من بين مشاريع عديدة (هنا تُستخدم تقنيات مثل موازنة رأس المال (capital budgeting) من

الاتجاهات الحديثة إدارة المعرفة كجزء من الموارد: الشركات باتت توثق الخبرات والعمليات في قواعد معرفة حتى لا تضيع بخروج موظف أو تغيير الظروف، وتشارك المعرفة داخل المنظمة. أيضاً الاستدامة أصبحت منظوراً هاماً في إدارة الموارد: أي استخدام الموارد بطريقة لا تستنزفها ولا تضر البيئة والمجتمع،

¹ Grant, Robert M, Contemporary Strategy Analysis. 9th ed. Wiley, 2016. p 72

خصوصاً الموارد الطبيعية. مثلاً، شركة صناعية تقلل استهلاك الماء أو تعيد تدوير جزء منه حفاظاً على مورد مائي نادر، أو تستخدم الطاقة المتجددة لتقليل تكلفة الطاقة على المدى الطويل وللتماشى مع القوانين البيئية.

تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد:

جانب مهم في إدارة الموارد هو **التخطيط للمستقبل**. المؤسسة تقدر ما ستحتاجه من موارد إضافية مع نموها أو في مشروع جديد. هذا يشمل **تحليل الفجوة** بين الموارد الحالية والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المستقبلية¹. مثلاً: بنك يخطط لفتح 5 فروع جديدة العام المقبل، عليه أن يخطط من الآن لتوظيف مثلاً 50 موظفًا إضافيًا وتدريبهم (مورد بشري)، وتوفير ميزانية استثمارية لبناء أو تأجير الفروع (مورد مالي)، وشراء أجهزة حاسوب وأنظمة مصرفية لكل فرع (مورد مادي وتقني).

عملية التخطيط هذه يجب أن تراعي **الإطار الزمني**: ما يمكن توفيره داخليًا وما يتطلب طلبات مبكرة من الخارج. كثير من الإخفاقات تحدث إذا بدأ المشروع ثم تبين نقص موارد لم يتم التحسب له.

الاستغلال الأمثل مقابل الحدود الأخلاقية:

يجدر الذكر أن إدارة الموارد ليست مجرد عملية تقنية حسابية، بل لها بعد أخلاقي. مثلاً السعي لزيادة الإنتاجية من العمال لا ينبغي أن يكون عبر **إجهادهم المفرط أو انتهاك حقوقهم**، فذلك قد يعطي مكسبًا قصير المدى لكنه يضر بالولاء والإنتاجية طويلة المدى ويخالف المسؤولية الأخلاقية. كذلك استغلال

¹ مخلوف، ياسين، مرجع سابق، ص120

الموارد الطبيعية ينبغي أن يتم **بمسؤولية واستدامة**. لذا من منظور حديث، المؤسسات مطالبة بتحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد وبين المسؤولية الاجتماعية والبيئية¹.

مثال:

شركة متوسطة لإنتاج الأثاث تجد أن طلبات السوق تزدهر، فتقرر زيادة الإنتاج. عند تحليل الموارد: اكتشفت أنها تحتاج إلى 20 نجارًا إضافيًا (مورد بشري) للعمل على المناوبات، وإلى خط إنتاج آلي جديد (مورد مادي) لتقطيع الأخشاب وزيادة السرعة، وإلى تمويل بقيمة 100 مليون دينار (مورد مالي) لشراء الخط الجديد وتأمين رواتب العمال الإضافيين لمدة عام قبل تحقيق عوائد كافية. كيف تلبي هذه الاحتياجات؟ قررت **التوظيف من سوق العمل المحلي** مع برنامج تدريب قصير للنجارين الجدد (مصدر خارجي للبشر)، و**شراء الآلة بالتقسيط عبر قرض استثماري من البنك** (مصدر مالي خارجي)، واستخدام جزء من أرباح العام الماضي كمقدم للقرض (مصدر مالي ذاتي). أيضًا ستعتمد لتأهيل أحد المهندسين الحاليين للإشراف على الخط الجديد (تطوير مورد بشري داخلي).

النتيجة: إذا سارت الأمور حسب التخطيط ستزيد القدرة الإنتاجية 30% وتزيد المبيعات. هذا المثال يبرز تداخل القرارات: مالية (قرض)، موارد بشرية (توظيف وتدريب)، موارد مادية (شراء آلة). لو أخفقت الشركة في توفير أي منها، كان سيبقى في عنق الزجاجة ويعيق التوسع.

¹ Kaplan, Robert S, and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 1996. p 68

تمرين تطبيقي 7:

لنفرض أنك تدير مشروعًا مقاولاتيًا ناشئًا لصناعة منتج تكنولوجي (مثلًا تصنيع طائرات درون Drone للأغراض الزراعية).

- حدّد قائمة بأهم الموارد التي تحتاجها لإطلاق المشروع (بشرية: مهندسون، فنيون...، مادية: معدات تصنيع، قطع إلكترونية...، مالية: رأس مال...، معرفية: تصميمات وبرمجيات... الخ).

- ثم صنّف أي هذه الموارد ستسعى لتوفيره ذاتيًا (وكيف ستفعل ذلك) وأيها ستعتمد فيه على مصادر خارجية (وما هي).

- فكّر أيضًا في موارد قد تكون حاسمة وصعبة المنال وكيف يمكن تخطي ذلك (مثلًا شراكة مع جامعة للحصول على خبراء برمجة).

هذا التمرين يقربك من التفكير العملي في تخطيط موارد أي مشروع جديد.

الفصل الثامن:

التحليل الاقتصادي والمالي للمؤسسة

تمهيد:

تمثل عملية التحليل الاقتصادي والمالي للمؤسسة أداة أساسية لفهم أدائها وتوجيه قراراتها الإدارية والاستراتيجية. فمن خلال التحليل المالي، يمكن تقييم الربحية والسيولة والسلامة المالية، ومن خلال التحليل الاقتصادي الأوسع يمكن فهم كفاءة استخدام الموارد وموقع المؤسسة ضمن الاقتصاد ككل.

في هذا الفصل سنتناول مفهوم التحليل وأهدافه، أنواع التحليل (داخلي/خارجي، مالي/اقتصادي)، أبرز الأساليب والأدوات المستخدمة بما في ذلك التحليل بالنسب المالية، والتحليل باستخدام القوائم المالية، والتحليل الاقتصادي للتكاليف والإيرادات، إضافة إلى أمثلة تطبيقية مبسطة.

• مفهوم التحليل الاقتصادي والمالي وأهدافه: يقصد بالتحليل دراسة معلومات المؤسسة المالية والتشغيلية من أجل تقييم أدائها الماضي والحالي، واستنتاج مؤشرات تدعم التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات. التحليل المالي يركز على البيانات المالية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، قائمة التدفقات النقدية) لاستخراج نسب ومؤشرات مثل هامش الربح، معدل العائد على الأصول، السيولة (مثل نسبة التداول)، الملاءة (نسبة الديون إلى حقوق الملكية)... أما التحليل الاقتصادي فقد يكون أشمل، ليركز على جوانب مثل تكاليف الإنتاج الحدية، نقطة التعادل (Break-even)، إنتاجية عوامل الإنتاج، وربحية الاستثمار مقارنة بفرص بديلة¹...

¹ حسين، منير، التنظيم الإداري للمؤسسات، دار الرشاد الحديثة، المغرب، 2020 ص122

أهداف التحليل:

- (1) تقييم الربحية: هل تحقق المؤسسة عائداً مجزياً بالنسبة لرأس المال المستثمر؟
- (2) تقييم السيولة: هل تستطيع تغطية التزاماتها القصيرة الأجل دون تعثر؟
- (3) تقييم هيكل رأس المال: مستوى الديون والخطر المالي.
- (4) تقييم الكفاءة التشغيلية: هل تستغل الموارد بكفاءة أو توجد إسرافات؟
- (5) المقارنة المعيارية: مقارنة أداء المؤسسة بمثيلات في القطاع أو بمعايير قياسية لاكتشاف نقاط الضعف والقوة. كما يستخدم التحليل لأغراض اتخاذ القرارات: مثل قرار الاستثمار في مشروع جديد يتطلب تحليلاً للتكاليف والعوائد المتوقعة (تحليل اقتصادي)، أو قرار منح قرض للمؤسسة حيث يقوم البنك بتحليل ملاءتها (تحليل مالي خارجي)¹.

• التحليل الداخلي والخارجي:

التحليل الداخلي هو الذي يقوم به مسؤولو المؤسسة أنفسهم (المدير المالي، المحللون الداخليين) لخدمة أغراض الإدارة. هنا تتوفر معلومات تفصيلية وربما غير معلنة يمكن استخدامها (مثل تكاليف تفصيلية لكل منتج، أو دراسات سوقية داخلية). التحليل الداخلي يغطي كلاً من الجوانب المالية وغير المالية ويركز على دعم القرار الاستراتيجي في المقابل.

التحليل الخارجي يقوم به أطراف خارج المؤسسة لديهم وصول فقط للمعلومات المعلنة (مثل القوائم المالية المنشورة، التقارير السنوية، أخبار السوق). من الأمثلة: تحليل مستثمر أو دائن لمدى جاذبية الاستثمار أو مخاطر التعامل مع الشركة . عادة ما يركز التحليل الخارجي على النسب المالية

¹ حسين، منير، مرجع سابق، ص122.

الأساسية والقليل من الفهم العميق للعمليات الداخلية. لذا فإن الإدارة الجيدة تحرص على إظهار صورة مالية قوية في بياناتها العلنية لجذب ثقة المستثمرين (مثلاً الحفاظ على نسب معقولة للدين).

• أدوات التحليل المالي الأساسية:

◦ النسب المالية (Financial Ratios) : وهي نسبة رقم مالي إلى رقم آخر بغرض تسليط الضوء على جانب معين. تصنف إلى فئات:

نسب الربحية (مثل هامش الربح الإجمالي = مجمل الربح / المبيعات؛ هامش الربح الصافي = صافي الربح / المبيعات؛ العائد على الأصول ROA ، العائد على حقوق الملكية (ROE))

نسب السيولة (مثل النسبة الجارية = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة؛ النسبة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة).

نسب المديونية أو الرفع المالي (مثل نسبة الديون إلى حقوق المساهمين ، نسبة التغطية = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مصروف الفوائد).

نسب النشاط أو الكفاءة (مثل معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون؛ معدل دوران الذمم = المبيعات الآجلة / متوسط الحسابات المدينة؛ متوسط فترة التحصيل ، متوسط فترة تسديد الدائنين ، معدل دوران الأصول).

نسب السوق إن كانت شركة مدرجة (مثل ربحية السهم P/E ratio ، نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية).

تساعد هذه النسب في إعطاء مؤشرات سريعة: مثلاً هامش الربح المنخفض قد يدل على مشاكل في التسعير أو ارتفاع التكاليف، نسبة سيولة أقل من 1 تعني صعوبة محتملة في سداد الالتزامات القصيرة،

نسبة ديون عالية تعني مخاطرة أعلى. يجب مقارنة النسب بمرور الزمن (تحليل اتجاهي) أو مع شركات مماثلة (تحليل مقارن) لتفسيرها بشكل صحيح¹. سنرى مثالاً رقمياً مبسطاً لاحقاً.

◦ تحليل القوائم المالية: يعني قراءة البنود التفصيلية للقوائم واستنباط الدلالات. منه التحليل الأفقي (Horizontal) الذي يقارن كل بند عبر عدة فترات زمنية لبيان معدل نموه أو انخفاضه. ومنه التحليل الرأسي (Vertical) حيث يحسب كل بند كنسبة من مجموع معين في نفس الفترة (مثلاً عمل قائمة دخل كنسب مئوية من المبيعات لمعرفة نسبة كل عنصر تكلفة).

التحليل الرأسي يظهر هيكل التكاليف ، كأن تجد أن تكلفة المواد = 40% من المبيعات، تكلفة الأجور = 20%... إلخ. في حين التحليل الأفقي يبين ديناميكيات النمو ، كأن تجد المبيعات زادت 10% لكن تكلفة البضاعة المباعة زادت 15% في نفس الفترة، ما يعني تأكل الهامش فيحتاج تفسيراً.

◦ تحليل التعادل (Break-even Analysis) : أداة اقتصادية مهمة خاصة عند التخطيط للمشاريع أو تقييم خط إنتاج. هو تحديد نقطة التعادل حيث الإيرادات = التكاليف (بمعنى لا ربح ولا خسارة) ومن ثم أي مبيعات فوق تلك النقطة تحقق ربح. يحسب ذلك عبر تقسيم التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة. مثلاً: إذا كانت التكاليف الثابتة = 1,000,000 دج سنوياً، والتكلفة المتغيرة للوحدة = 2000 دج، وسعر بيع الوحدة = 3000 دج، فإن هامش المساهمة = 1000 دج للوحدة. نقطة التعادل = $1000 / 1,000,000 = 1000$ وحدة في السنة (عند بيع 1000 قطعة، تُغطي التكاليف بالتمام). هذه المعلومة مفيدة للإدارة لتعرف الحد الأدنى للمبيعات

¹ Stiglitz, Joseph E., and Carl E. Walsh. Principles of Microeconomics. W.W. Norton, 2006. p 21

المطلوب لتجنب الخسارة، ولتقييم هامش الأمان (مثلا لو تتوقع بيع 1500 وحدة فإن هامش الأمان 500 وحدة أو 33% فوق التعادل).

◦ تحليل الاستثمار (Capital Budgeting & ROI) : حين تريد المؤسسة استثمارًا كبيرًا (شراء معدات، فتح فرع)، يحتاج الأمر لتحليل اقتصادي: حساب صافي القيمة الحالية (NPV) أو معدل العائد الداخلي (IRR) للتدفقات النقدية المتوقعة من المشروع، مقارنة بتكلفة رأس المال. هذا أكثر تقدمًا وربما يتطرق له الطلبة في مستويات لاحقة، لكن مبدئيًا معرفة أن الإدارة تقارن تكلفة الاستثمار مع منفعه باستخدام أدوات رياضية أمر مهم. أيضًا يتم حساب فترة الاسترداد (كم سنة تستغرق استعادة رأس المال المستثمر من الأرباح الصافية).

◦ تحليل الإنتاجية والكفاءة: يمكن للمؤسسة تحليل مخرجاتها مقابل مدخلاتها . مثلا حساب إنتاجية العمل = كمية الإنتاج / عدد ساعات العمل أو عدد العمال؛ إنتاجية رأس المال = الإنتاج / قيمة الأصول. تحليل تكلفة الوحدة المنتجة عبر الزمن: هل تتخفض مع زيادة الحجم (وفورات الحجم) أم ترتفع؟ هذه تدخل ضمن التحليل الاقتصادي الداخلي، وتفيد في قرارات التسعير والتوسع.

◦ أدوات أخرى: مثل تحليل التعادل المالي (نقطة عندها الأرباح المحتجزة تغطي نفقات الاستثمار)، التحليل الإحصائي للتنبؤ بالمبيعات بناء على بيانات تاريخية، تحليل الحساسية (كيف تتأثر نتائج المشروع لو تغيرت فرضية معينة كارتفاع سعر مادة خام بنسبة 10%)، تحليل SWOT الذي ذكرناه سابقًا يجمع بين تحليل داخلي وخارجي لرسم صورة شاملة عن وضع المؤسسة¹.

¹ Stiglitz, Joseph .opcit. p21

• **فوائد ومخرجات التحليل:** بعد القيام بالتحليل، تحصل الإدارة على رؤية تشخيصية للمؤسسة. على سبيل المثال، قد يظهر التحليل المالي أن نسبة المديونية ارتفعت بشكل كبير العام الماضي، ما ينذر بخطر سيولة، فتقرر الإدارة **تقليص الاقتراض أو زيادة رأس المال**. أو يكشف تحليل الربحية أن خط إنتاج معين يحقق هوامش أعلى بكثير من غيره، فتقرر **تركيز الاستثمار فيه**. التحليل أيضًا يوفر **مؤشرات للمستثمرين:** إذا وجدت شركة تحقق عائداً على equity أعلى بكثير من منافسيها، ستكون جذابة للاستثمار (ولكن يجب فهم هل ذلك ناتج عن مخاطرة أعلى أم كفاءة حقيقية). كذلك الدائنون يهتمون بمؤشرات مثل نسبة تغطية الفوائد ليقرروا إن كانت الشركة قادرة على خدمة دين إضافي. التحليل الاقتصادي الأشمل قد يرشد القرارات الإستراتيجية: مثلاً إن وجدت المؤسسة أن تكلفة الإنتاج المحلي لمنتج معين صارت أعلى من تكلفة الاستيراد بسبب عوامل اقتصادية (زيادة أجور أو مواد)، قد تراجع قرارها بالاستمرار في تصنيع ذاك المنتج محلياً وربما تتجه للاستيراد إن كان مسموحاً.

مثال تطبيقي

فيما يلي جدول مبسط لقائمة دخل وميزانية مؤسسة "ABC" للسنة المالية 2024 (أرقام فرضية مبسطة): قائمة الدخل 2024 (بالمليون دج):

المبيعات: 2000 تكلفة البضاعة المباعة: 1400 مجمل الربح = 600 المصاريف التشغيلية (رواتب، تسويق، إدارية...): 400 الربح التشغيلي = 200 الفوائد المدفوعة على القروض: 50 الضرائب: 45 (لنفرض 30% معدل ضريبة على الربح قبل الضريبة 150) صافي الربح = 105 الميزانية العمومية 2024/12/31: الأصول المتداولة: 500 (تشمل نقد 100، ذمم مدينة 200، مخزون 200) الأصول الثابتة الصافية: 1000 (معدات وأصول أخرى بعد الإهلاك) إجمالي الأصول = 1500 الخصوم المتداولة: 300 (دين قصير، دائنون موردون...) الخصوم طويلة الأجل: 400 (قرض بنكي طويل) حقوق الملكية: 800 (رأس مال + أرباح محتجزة) إجمالي الخصوم وحقوق الملكية = 1500 من هذه البيانات نحسب بعض النسب:

- هامش الربح الصافي: $2000/105 = 5.25\%$. (يعني كل 100 دج مبيعات صافي الربح 5.25 دج، ربما منخفض نسبياً).
- هامش الربح الإجمالي: $2000/600 = 30\%$.
- معدل العائد على الأصول: $105/1500 = 7\%$ (ROA).
- معدل العائد على حقوق الملكية: $105/800 = 13.1\%$ (ROE).
- النسبة الجارية (السيولة): $300/500 = 1.67$ (وضع سيولة مقبول، $1 <$).

- **نسبة المديونية (الرفع المالي):** إجمالي الديون (300+400=700 إلى إجمالي الأصول 1500 = 46.7%. ونسبة الديون إلى حقوق الملكية = 800/700 = 87.5%. هذا مستوى مديونية لا بأس به لكنه يحتاج مراقبة لأن الديون تقارب قيمة حقوق المالكين.
 - **تغطية الفوائد:** الربح قبل الفوائد والضرائب = 200 - (صفر مصاريف أخرى) = 200، مقسومًا على الفوائد 50 = 4 مرات. يعني الأرباح التشغيلية تغطي مصروف الفوائد 4 مرات، وهي نسبة جيدة تشير إلى قدرة على تحمل الدين الحالي.
 - **دوران المخزون:** تكلفة المبيعات 1400 / مخزون متوسط (نفترض نفسه 200) = 7 مرات في السنة. أي كل ~52 يوم يتجدد المخزون (7/365).
 - **متوسط فترة التحصيل:** المبيعات الآجلة لنفرض كلها 2000، الذمم 200 -> تدور 10 مرات، فترة التحصيل حوالي 36 يوم.
- التحليل:** يبدو أن ربحية الشركة ليست عالية (هامش 5% فقط)، ربما بسبب ارتفاع تكلفة البضاعة 70% من المبيعات. تحتاج لتحليل تكلفة البضاعة - هل أسعار الموردين مرتفعة أم الإنتاج غير كفؤ؟ أيضًا المصاريف التشغيلية 20% من المبيعات معتدلة. المديونية ضمن نطاق يمكن خدمته (تغطية الفوائد جيدة)، لكن هناك اعتماد على الدين حوالي 47% من الأصول - لو زاد الاقتراض قد يصبح عبئًا. السيولة جيدة لكن ليست فائضة كثيرًا (النسبة الحالية 1.67). ينصح ربما بتحسين إدارة الذمم لتحصيل أسرع (36 يوم جيد لكنها تستطيع الدفع للموردين بعد 60 يوم مثلًا وتحصل في 36 فتكون بوضع سيولة مريح). العائد على حقوق الملكية 13% قد يكون مقبولًا، لكن المستثمرين قد يقارنونه ببدائل (مثلًا وديعة بنكية تعطي 5%، إذًا 13% جيد نسبيًا، وإن كان مع مخاطرة السهم). هذه مجرد أمثلة لكيفية الاستفادة من الأرقام، والمهم هو الاتجاهات: فإذا كانت هذه النسب تحسنت عن العام السابق فالوضع إيجابي، وإن تدهورت يجب التحقيق.

• **التحليل للتخطيط والتوقع:** لا يقف التحليل عند وصف الماضي، بل يستخدم كذلك لبناء **التوقعات**. عبر تحليل العلاقة بين عناصر القوائم (مثلا نسبة نمو المبيعات سنويًا) يمكن التنبؤ بالمستقبل القريب. ويمكن إعداد **قوائم مالية تقديرية (Budgeted Financials)** لسنة أو سنوات قادمة بناءً على فرضيات النمو وتغيير التكاليف. هذه القوائم المتوقعة مع تحليل الحساسية لحالات مختلفة (متفائلة أو متحفظة) تساعد الإدارة والمستثمرين على تصور مستقبل الشركة واتخاذ قرارات استباقية (مثل تأمين تمويل إضافي إن ظهر أن النقد سينقص بعد عام)¹.

العلاقة بين التحليل والرقابة:

التحليل المالي والاقتصادي هو أيضًا أداة رقابية. بعد وضع الخطط والموازنات، يستخدم التحليل لمقارنة **النتائج الفعلية بالمتوقعة** وتفسير الفروق. مثال: خطة المبيعات كانت 2100 مليون دج لكن الفعلي 2000 (انخفاض 5%)، التحليل ربما يظهر أن سوق 某 تراجع أو منافس أخذ جزءًا من الحصة. أو كانت تكلفة المواد المخططة 1300 لكن الفعلية 1400

تحليل انحرافات التكاليف سيوضح إن كان السبب ارتفاع أسعار لم يخطط له أم سوء استخدام للمواد (هدر). وبالتالي يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية: التفاوض لتوريد بأسعار أقل، أو رفع كفاءة العمليات لتقليل الهدر.

¹ Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. Kogan Page, 2017. p 78

خلاصة:

التحليل الاقتصادي والمالي هو بمثابة "الأشعة السينية" التي تكشف صحة المؤسسة من نواح مختلفة. وهو ليس مهمة مقتصرة على المحللين الماليين فحسب ، على كافة المديرين فهم الأساسيات ليشاركوا في تحسين الأداء في نطاق وظائفهم.

فعندما يعرف مدير الإنتاج أن معدل دوران المخزون انخفض (أي زاد زمن بقاء المخزون) يتخذ خطوة لتقليل الإنتاج أو تعزيز المبيعات لتجنب تراكم المخزون. وعندما يعي مدير التسويق أن هامش الربح ضئيل، قد يركز على منتجات أعلى هامشاً. بهذا الشكل يصبح التحليل لغة مشتركة للإدارة الرشيدة.

تمرين تطبيقي 8:

بالعودة للأرقام المالية المبسطة لشركة "ABC" أعلاه، افترض السيناريو التالي: تريد الشركة استثمار 500 مليون دج في توسعة مصنعها لزيادة المبيعات بنسبة 20% السنة القادمة.

تمويل هذا الاستثمار سيكون نصفه قرض جديد بفائدة 8% سنويًا لمدة 5 سنوات، والنصف الآخر من السيولة المتوفرة.

- قم بشكل مبسط بحساب كيف سيؤثر ذلك على قائمة الدخل المتوقعة للسنة القادمة: المبيعات ستصبح 2400، لنفترض أن مجمل هامش الربح يبقى 30%، والمصاريف التشغيلية تزيد 10% بسبب مصاريف التوسعة، والفوائد ستزيد وفق القرض الجديد.

- احسب صافي الربح الجديد والنسب الأساسية (هامش الربح، ROE) مثلاً إذا زاد رأس المال أو لا).

- ثم ناقش: هل يبدو قرار التوسعة جيداً من ناحية تأثيره على الربحية؟

هذا التمرين هدفه ربط التخطيط المالي بالتحليل

الفصل التاسع:

دورة حياة المؤسسة واستراتيجيات النمو

تمهيد:

المؤسسات - كغيرها من الكيانات - تمر عادةً بمراحل تطور مختلفة تشكل دورة حياة خاصة بها. التعرف على مراحل دورة الحياة يساعد في فهم التحديات والقرارات المناسبة لكل مرحلة. كذلك تسعى المؤسسات الناجحة إلى النمو والتوسع باستراتيجيات متعددة لضمان الاستمرار وزيادة القيمة. في هذا الفصل سنتناول: مراحل دورة حياة المؤسسة (الإنشاء - النمو - النضج - التراجع وربما التجديد)، وأهمية دراسة كل مرحلة، ثم نستعرض أنماط واستراتيجيات النمو التي تتبعها المؤسسات (النمو الداخلي عبر تطوير القدرات والإنتاج، والنمو الخارجي عبر الاندماج والاستحواذ، التكامل الرأسي والأفقي، التنويع... الخ)، كما سنناقش مؤشرات قياس النمو وأسبابه والظروف المساعدة عليه.

- مراحل دورة حياة المؤسسة: على غرار المفهوم الشائع لدورة حياة المنتج، نطبق إطارًا مشابهًا على الشركة ككيان. هنالك تقسيمات مختلفة، لكن التقسيم الرباعي شائع:

1. مرحلة التأسيس أو الانطلاق: (Startup)

هي مرحلة البداية حيث تُؤسس المؤسسة وتبدأ نشاطها. تتميز هذه الفترة بـ **صغر الحجم**، ومصادر مالية محدودة غالبًا، و **عدم تيقن مرتفع** حول قبول السوق وعملية التشغيل. التحدي الرئيسي

هنا هو **البقاء على قيد الحياة** - المؤسسة تبحث عن مكان لها في السوق، وتعمل على جذب أول زبائن وبناء سمعة¹.

الأسئلة المحورية: هل نستطيع تأمين عدد كاف من العملاء لجعل المشروع قابلاً للحياة؟ هل المنتج/الخدمة يُلبّي حاجة فعلية؟ هل الإيرادات تغطي التكاليف الأساسية؟

تتميز هذه المرحلة عادةً **بخسائر أو أرباح ضئيلة** حيث التكاليف التأسيسية مرتفعة والإيرادات ما تزال تنمو. تحتاج إدارة مرنة وقوية الإرادة لتجاوز الصعوبات. الكثير من الشك وعدم الاستقرار. قد تعتمد المؤسسة بشدة على تمويل المؤسسين أو قروض شخصية أو دعم العائلة. مثال: شركة ناشئة تكنولوجية تطور تطبيقاً جديداً تبدأ بعدد قليل من الموظفين في مكتب صغير، تركز على تحسين المنتج وجذب المستخدمين الأوائل وربما الحصول على مستثمر أولي.

2. مرحلة النمو: (Growth)

إن تجاوزت المؤسسة المرحلة الأولى بنجاح (أي وجدت موطئ قدم في السوق)، تدخل في مرحلة النمو السريع. هنا **يزداد الطلب** على منتجاتها، وتبدأ المبيعات بالارتفاع المستمر سنة بعد سنة، وتحقق أرباحاً، وإن كانت غالباً تُعاد استثمارها لتوسيع النشاط. في هذه المرحلة تقوم المؤسسة عادةً **بتوسيع قاعدة الإنتاج** أو تقديم منتجات جديدة، وتوظيف مزيد من الكوادر، وربما دخول أسواق جغرافية أخرى. تحديات النمو تشمل: **إدارة التمويل للنمو** (توفير سيولة للتوسعة، وغالباً بالاقتراض أو إدخال مستثمرين)، **بناء هيكل تنظيمي ملائم** بعد أن كان بسيطاً، **الحفاظ على جودة المنتج والخدمة** مع تزايد الحجم، **زيادة المنافسة** حيث تلفت نجاحات الشركة نظر المنافسين. هي مرحلة حماسية لكنها تتطلب حوكمة أكبر وضبط. تعتبر مرحلة النمو فترة **تحقيق حصة سوقية** و**تنشيط العلامة التجارية**. كثيراً ما

¹ مخلوف ياسين، التسويق وإدارة العلاقة مع الزبون، دار البازوري العلمية، الأردن، 2019 ص 141

تنفق الشركات الكثير في التسويق والتوزيع لتعزيز مكانتها. معدل النمو قد يكون مرتفعاً جداً في البداية ثم يقل تدريجياً كلما كبرت (قانون الأعداد الكبيرة)¹، ومثال محلي: شركة أغذية بدأت بمنتج محلي ناجح (مثل علامة مشروبات أو عصائر مبتكرة)، ثم في مرحلة النمو تبني مصنعاً أكبر، وتطرح نكهات جديدة، وتبدأ توزيعاً وطنياً بدل محلي، فتضاعف مبيعاتها سنوياً مثلاً.

3. مرحلة النضج: (Maturity)

بعد فترة من النمو القوي، تصل المؤسسة إلى مرحلة **استقرار نسبي**. تصبح فيها **شركة كبيرة راسخة**. معدل نمو المبيعات قد يتباطأ ليوازي تقريباً معدل نمو السوق العام أو الاقتصاد. تكون الحصة السوقية قد بلغت ذروتها أو استقرت.

التحديات هنا تختلف: المحافظة على **الريادة والكفاءة**، **تحسين العمليات وتقليل التكاليف** للحفاظ على هوامش الأرباح، **الابتكار المستمر** كي لا يفقد المنتج بريقه خاصة في الصناعات التنافسية. غالباً ما تشهد هذه المرحلة **زيادة المنافسة السعرية** لأن السوق أصبح مشبعاً.

الشركة في مرحلة النضج تتمتع **بموارد مالية قوية** وربما تدفق نقدي كبير أكثر مما تحتاجه للنمو (لذا تبدأ كثير منها بتوزيع أرباح كبيرة للمساهمين أو الاستثمار في مشاريع أخرى). الهيكل التنظيمي يميل ليكون **بيروقراطياً أكثر** بسبب الحجم. المطلوب من الإدارة هو منع الانزلاق نحو الركود، وذلك عبر البحث عن فرص تنويع أو أسواق جديدة. كثير من الشركات تنمو على المستوى المحلي لتصل مرحلة نضج، ثم تبحث عن **أسواق خارجية** كاستراتيجية لإعادة تنشيط النمو. في هذه المرحلة، **السمعة والعلامة التجارية** تكونتا بقوة وغالباً ما يكون لدى الشركة قاعدة عملاء وفية. مثال: شركة

¹ مخلوف، ياسين، نفس المرجع، ص142

طيران وطنية نمت لتغطي معظم الوجهات وتملك أسطولاً كبيراً ووصلت إلى حدود قدرتها السوقية ، هنا يكون التركيز على تحسين الخدمات وكفاءة العمليات أكثر من التوسع.

4. مرحلة التراجع أو التجديد: (Decline or Renewal)

بعض النظريات تضع مرحلة رابعة هي **مرحلة التدهور** ، حين تبدأ مبيعات وأرباح الشركة بالانخفاض بشكل مستمر نتيجة عوامل مثل ظهور تقنيات بديلة، تشبع السوق، تغير أذواق المستهلكين، دخول منافسين جدد بفعالية أعلى أو تكلفة أقل. في هذه المرحلة، إن لم تستطع الشركة إيقاف النزيف، قد تتجه نحو **الخروج من السوق** أو **الإفلاس** في أسوأ الأحوال. ومع ذلك، يمكن أن تتحول مرحلة التراجع إلى **مرحلة تجديد** إذا اتخذت الشركة خطوات استراتيجية لإعادة اختراع نفسها. هذا قد يشمل: تنويع منتجاتها، أو إعادة هيكلة جذرية لخفض التكاليف، أو اندماج/استحواذ يخلق كياناً أقوى، أو تغيير نموذج الأعمال. استراتيجيات التجديد تتطلب شجاعة وقرارات حاسمة، مثل إيقاف خطوط إنتاج تاريخية لكنها خاسرة، أو الاستثمار في مجالات جديدة تماماً¹.

شركات عدة نجحت في التجديد: مثال عالمي شركة IBM للحواسيب وجدت نفسها في تراجع مع منافسة الكمبيوترات الشخصية، فقامت في التسعينات بتحول استراتيجي نحو خدمات التكنولوجيا والاستشارات بدلاً من تصنيع العتاد فقط، فعادت للنمو. على المستوى المحلي، يمكن تصور شركات صناعية حكومية جزائرية في التسعينات كانت في تراجع كبير بعد الاقتصاد الموجه، ثم مع الإصلاحات حاول بعضها التجديد عبر شراكات أو تحديثات تقنية والبعض الآخر للأسف لم ينجح.

بالطبع ليس كل مؤسسة يجب أن تمر بكل المراحل بوضوح ، وبعضها قد يبقى في مرحلة نمو طويلة جداً (مثلاً شركات التكنولوجيا الكبرى تنمو لعقود) أو قد لا تصل النضج الحقيقي قبل أن

¹ Tirole, Jean, The Theory of Industrial Organization. MIT Press, 1988. p 107

تختفي (ستارت-آب فشلت مبكرًا). لكن المفهوم مفيد كتذكير بأن **التغيير هو الثابت** وأن الاستراتيجيات يجب أن تتوافق مع المرحلة.

• أهمية دراسة دورة الحياة:

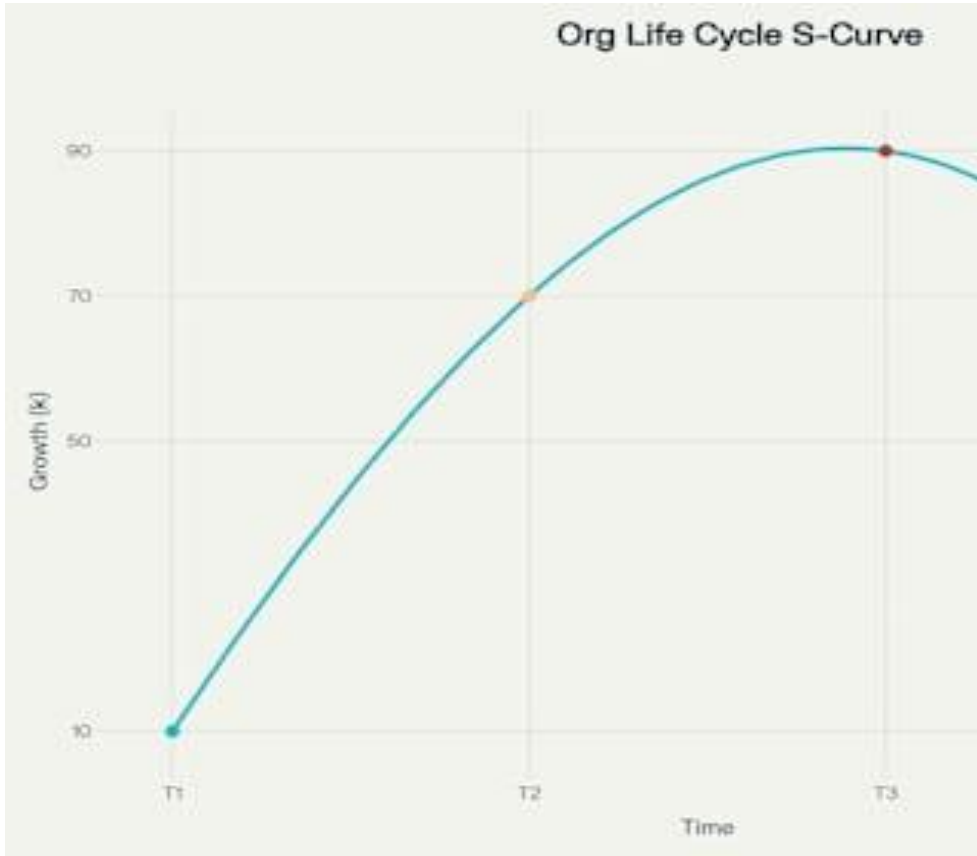
الإدراك أي مرحلة تمر بها المؤسسة يساعد في **التخطيط الاستراتيجي**. فمثلاً، في مرحلة التأسيس، التركيز يكون على **البقاء** وليس تحقيق أقصى ربح (يتم إعادة استثمار أي ربح)، بينما في مرحلة النضج قد يتحول التركيز إلى **تعظيم الكفاءة وربحية السهم**. كذلك تختلف **مصادر التمويل المناسبة**: في البدايات قد تعتمد على رأس مال مجازف أو تمويل ملائكي، في النمو ربما اكتتاب عام أو قروض توسعية، في النضج قد تصدر سندات وتوظف الأرباح المتراكمة.

أيضاً **هيكل المنظمة** يتطور: من هيكل بسيط مرن في البداية إلى هيكل رسمي معقد في النضج، وهذا له مزايا وعيوب. بمعرفة المرحلة، يمكن مقارنة أداء المؤسسة بما هو نموذجي لتلك المرحلة: مثلاً شركة ناشئة تحقق خسائر صغيرة في أول سنتين قد يكون ذلك عادياً، أما شركة كبيرة تحقق خسائر فهو إنذار خطر¹

شكل 2: المراحل الأربع لدورة حياة المؤسسة:

- (1) مرحلة الإنشاء/الانطلاق حيث الفكرة والمشروع الجديد، (2) مرحلة النمو السريع وزيادة الحجم،
- (3) مرحلة النضج والاستقرار مع نمو محدود، (4) مرحلة التجديد أو التراجع حسب قدرة المؤسسة على الابتكار ومواجهة التحديات.

¹ Tirole, Jean, opcit. p 108



شرح المنحنى

- المحور الأفقي (X) الزمن (Time)
- المحور العمودي (Y) النمو (Growth)
- المراحل الأربعة على المنحنى:
 - (Startup الإنشاء/الانطلاق)
 - (Growth النمو السريع)
 - (Maturity النضج والاستقرار)
 - (Decline or Renewal التجديد أو التراجع)

• **استراتيجيات النمو والتوسع: النمو يمكن أن يحدث داخلياً أو خارجياً:**

• **النمو الداخلي (Organic Growth):** يقصد به النمو الطبيعي لأعمال الشركة من خلال زيادة المبيعات والإنتاج والتوسع الجغرافي بشكل تقليدي. يتم ذلك عبر تطوير منتجات جديدة وطرحها في السوق، الدخول لأسواق جديدة (محلياً في مناطق أخرى أو دول أخرى)، زيادة قدرة الإنتاج باستثمار في مصانع أو فروع جديدة، تكثيف الجهود التسويقية لزيادة الحصة السوقية. يتميز النمو الداخلي بأنه تدريجي ومحسوب عادة، وتموله الأرباح المعاد استثمارها أو الافتراض. ميزته أن السيطرة الإدارية والهوية الثقافية تبقى واضحة (لأن النمو من داخل الشركة ذاتها). لكنه قد يكون أبطأ ولا يغير هيكل السوق سريعاً – أي المنافسون يبقون كما هم فقط حصصهم تتغير. مثال: شركة صغيرة لصناعة الأحذية تنمو داخلياً بفتح متاجر جديدة في ولايات مختلفة، وإطلاق خطوط تصميم حديثة للشباب، فتكبر مبيعاتها تدريجياً بنسبة 15-20% سنوياً.

• **النمو الخارجي (External Growth):** ويتم عبر الاندماج أو الاستحواذ على شركات أخرى، أو التحالفات الاستراتيجية مع منافسين أو مكملين. هذا طريق مختصر وسريع للنمو لأن الشركة تكبر قفزة واحدة بضم كيان آخر. الاندماج (Merger) عادة يكون باتفاق شركتين على الاندماج في كيان جديد أو ضمن أحدهما، بينما الاستحواذ (Acquisition) يكون باستحواذ شركة على غالبية أسهم شركة أخرى فتصبح تابعة لها.

دوافع هذه الإستراتيجية: الحصول على حصة سوقية أكبر فوراً (بدل منافسة بطيئة)، تحقيق وفورات الحجم (دمج عمليات ليقّص التكلفة)، الحصول على موارد أو تقنيات مميزة لدى الآخر. لكنها تأتي بتحديات: صعوبة دمج الثقافات المؤسسية المختلفة، مشاكل بيروقراطية في دمج الأنظمة، وأحياناً ديون كبيرة تُستخدم للتمويل (استحواذ بالمدىونية).

نوع خاص هو **التكامل الرأسي**: أي الاستحواذ على شركات في مراحل سابقة أو لاحقة في سلسلة القيمة - مثلاً مصنع سيارات يستحوذ على شركة تصنيع الإطارات (تكامل خلفي لضمان توريد) أو على شبكة توزيع سيارات (تكامل أمامي لضمان منفذ المبيعات). هذا يمكن أن يؤمن التوريدات ويزيد السيطرة على السوق لكنه قد يتطلب خبرات جديدة لإدارة أنشطة مختلفة.

التكامل الأفقي هو الاستحواذ على شركات منافسة في نفس النشاط لتوسيع الحصة السوقية (قد يواجه قيود قانونية لمكافحة الاحتكار). مثال عالمي شهير: استحواذ فيسبوك على إنستغرام ثم واتساب - نمو خارجي للحصول على قاعدة مستخدمين وتقنيات جديدة يعزز بها موقعه. مثال محلي: ربما إذا قامت شركة اتصالات جزائرية بالاندماج مع مزود إنترنت آخر فهذا تكامل أفقي يزيد حصتها وخدماتها. أو لو اشترت شركة إسمنت مقلع حجر كلسي فهذا تكامل عمودي خلفي يضمن موادها الأولية.

• **التنوع: Diversification** استراتيجية نمو نوعها خاص، حيث تنتقل الشركة إلى **مجالات عمل**

جديدة تختلف عن أنشطتها الأساسية. قد يكون التنوع **مرتبطاً Related** (شركة سيارات تبدأ تصنيع شاحنات، نفس الصناعة العامة) أو **غير مرتبط** (شركة سيارات تشتري مصرفاً مثلاً، لا علاقة مباشرة).

دوافع التنوع تشمل: توزيع المخاطر (إن تراجع قطاع يعوضه قطاع آخر)، استغلال موارد فائضة (سيولة كبيرة يمكن استثمارها في مجال آخر)، أو استجابة لفرص مغرية في قطاعات نامية¹.
التنوع غير المرتبط ينتج **تكتلات Conglomerates**، وهي شائعة في بعض البلدان (مثال: مجموعة "سيفيتال" في الجزائر بدأت بالسكر ثم تنوعت لصناعات غذائية متنوعة والإلكترونيات وتجارة وحتى عقار). نجاح التنوع يتطلب **إدارة محفظة أعمال** جيدة وفهم عميق للمجالات

¹ Tirole, Jean, opcit. p 108

الجديدة أو اجتذاب كفاءات لإدارتها. كثير من الدراسات تشير إلى أن التنوع المفرط قد يشتت الشركة ويفقدها التركيز إذا لم يكن مدروسًا.

• **النمو الدولي (Globalization Strategy):** وهو شكل من النمو الجغرافي، حيث تقرر المؤسسة دخول أسواق خارج البلد الأصلي. قد يتم ذلك بتصدير المنتجات (نمو تجاري)، أو فتح فروع ومصانع بالخارج، أو الاستحواذ على شركات أجنبية. هذا يمنح الشركة سوقًا أوسع لكن يفتح تحديات التعامل مع بيئات مختلفة ثقافيًا وقانونيًا. شركات عديدة تتضح محليًا ثم ترى فرصًا للتوسع إقليميًا أو عالميًا. مثال واقعي: مجموعة كوندور الجزائرية للإلكترونيات حاولت خلال سنوات ماضية تسويق منتجاتها في الشرق الأوسط وإفريقيا - هذا نوع من النمو الدولي عبر التصدير وإنشاء مكاتب تمثيلية. ومثال آخر ذكرناه: مجموعة سيفيتال استحوذت على شركة أوروبية (Brandt) الفرنسية) كطريق لدخول السوق الأوروبي وتملك علامة تجارية عالمية - نجاح كبير وضع سيفيتال على خريطة الصناعات العالمية. هذا مثال لنمو خارجي ودولي معًا.

مؤشرات قياس النمو:

النمو يمكن قياسه بعدة مؤشرات: **معدل نمو المبيعات السنوي** (أبسط مؤشر وأشهره)، **معدل نمو الأصول أو رأس المال، زيادة حصة السوق** (إذا توفرت بيانات السوق)، **نمو الأرباح** (رغم أن الأرباح قد تتراجع مؤقتًا أثناء التوسع ثم ترتفع لاحقًا)، **عدد الموظفين كمؤشر للنشاط** (ازدياد العاملين يعني توسع عمليات). والمؤسسة غالبًا تضع أهدافًا رقمية للنمو: كخطة لرفع المبيعات 50% خلال 3 سنوات، أو الحصول على 20% من حصة السوق من منتج معين بحلول عام كذا. هذه الأهداف توجه استراتيجيات النمو المذكورة. لكن ينبغي الحذر أن **النمو ليس هدفًا في حد ذاته دائمًا**؛ النمو يجب أن يكون مستدامًا

ومريحًا. النمو السريع جدًا دون ضوابط قد يقود لمشاكل (مثلًا التوسع دون تأكيد الجودة قد يضر السمعة، أو تمويل النمو بالدين المفرط قد يقود لأزمة مالية).

هناك مصطلح "تمو الإفلاس" حيث شركة تزيد مبيعاتها سريعًا لكن بهوامش ضئيلة أو تمويل مكلف فتتهار رغم ارتفاع الإيرادات. لذا التحليل المالي من الفصل السابق يجب أن يرافق استراتيجيات النمو لضمان صحتها.

أسباب النمو ودوافعه:

لماذا تنمو الشركات؟ هناك أسباب إيجابية: وجود فرص سوقية كبيرة غير مشبعة، ميزة تنافسية قوية تسمح بأخذ حصة أكبر، طموح الإدارة للتوسع وتحقيق رؤى أكبر، اقتصاديات الحجم (الكبير أقل تكلفة)، زيادة القوة التفاوضية (شركة كبيرة تستطيع فرض شروط أفضل على الموردين والتوزيع).

وأيضًا هناك دوافع دفاعية: تفادي التخلف عن المنافسين (إن لم تكبر ستقصيك الشركات التي تكبر)، تنويع المخاطر كما ذكرنا، تحقيق هيمنة سوقية تحمي من التقلبات. أما التراجع فقد يحدث لأسباب: تحولات تقنية لا تسايرها الشركة، إدارات سيئة أو فساد، صدمات اقتصادية، منافسة شرسة... إلخ.

الظروف المساعدة على النمو:

تشير الأبحاث إلى عوامل مساعدة: الابتكار - الشركات الأكثر إنفاقًا على R&D وتنويع منتجاتها تنمو أكثر؛ الاستثمار في التسويق والعلامة التجارية - يجعلها قادرة على توسيع سوقها؛ بناء قدرات إدارية وتنظيمية لاستيعاب الحجم الأكبر ، توقيت مناسب - دخول سوق في مرحلة نموه السريع يعطي دفعة قوية؛ الوصول إلى التمويل بسهولة - إزالة عائق الموارد المالية عن طريق علاقات جيدة مع المستثمرين

أو القطاع المصرفي ، البيئة الاقتصادية والسياسية - استقرار اقتصادي ونمو عام يساعد الجميع، كذلك القوانين (مثلاً تسهيل تسجيل الشركات أو التصدير) تشجع النمو. في الجزائر، مثلاً، إصلاحات مناخ الأعمال وتشجيع المقاولاتية، إن تمت بفعالية، ستكون عاملاً مساعداً لنمو المؤسسات المحلية في المرحلة القادمة¹.

مثال (دراسة حالة):

مجموعة سيفيتال تعتبر مثلاً رائداً لنمو مؤسسة جزائرية من شركة محلية إلى مجموعة متعددة النشاطات وعالمية. تأسست في 1998 كشركة لتكرير السكر (مرحلة الانطلاق). مع تزايد الطلب المحلي على السكر وزيت الطعام نمت سريعاً (مرحلة نمو خلال العقد الأول من الألفية) لتصبح أكبر شركة خاصة في الجزائر في قطاع الغذاء.

في مرحلة نضج محلي، قامت **بالتنوع**: استثمرت في المياه المعدنية، الزيوت، توزيع السيارات، العقار. كذلك **نمو دولي خارجي**: الاستحواذ على شركة Brandt الفرنسية للإلكترونيات عام 2014 فتح لها سوقاً أوروبية وورثت علامة تجارية مرموقة. هذا مثال اندماج ناجح رفع مكانة المجموعة عالمياً.

الآن المجموعة في مرحلة نضج أكبر، وتسعى لمواصلة النمو ربما عبر مشاريع ضخمة كمصفاة السكر الأكبر بالعالم والتوجه لمجالات تقنية (تحلية المياه - اشترت سنة 2018 شركة إيطالية مبتكرة في معالجة المياه).

دوافع نجاحها شملت رؤية استراتيجية للمالكين ورغبة قوية بالتوسع العالمي، استغلال الفرص (انهيار شركة Brandt كان فرصة اقتنصها السيد ريراب)، تراكم رأس مال وإعادة استثماره باستمرار، الجرأة على التنوع.

¹ مخلوف، ياسين، المرجع السابق، ص143

تحدياتها في التجديد: واجهت عقبات تنظيمية وسياسية أحيانًا (قضية حجز معدات لها في الميناء 2018-2019 الشهيرة)، لكنها مثال كيف يمكن لشركة من اقتصاد ناشئ أن تنمو باستراتيجيات متنوعة وتصبح لاعبًا دوليًا.

توصيات فيما يخص النمو:

المؤسسة الصغيرة التي تطمح للنمو يجب أن توازن بين الطموح والقدرات. يُنصح بوضع خطة نمو تدريجية، تأمين البنية التحتية الإدارية قبل تضخم الحجم (كي لا تنهار الأنظمة تحت الضغط)، الاستثمار في الموارد البشرية القادرة على قيادة التوسع، دراسة السوق جيدًا قبل أي قفزة كبرى، والتعلم من تجارب الآخرين.

وأيضًا استدامة النمو تتطلب عدم إهمال الابتكار - فكثير شركات وصلت القمة ثم تراجعت لأنها توقفت عن التجديد (مثال عالمي: نوكيا وسيطرة الهواتف الذكية من آبل وسامسونغ).

تمرين تطبيقي 9:

قم باختيار شركة معروفة دولية (مثل آبل، أمازون) أو محلية، واكتب بإيجاز كيف كانت رحلة

نموها عبر المراحل:

- متى تأسست وكيف كانت بداياتها؟
- ما القفزات التي حققتها في مرحلة النمو (منتجات جديدة، أسواق جديدة)؟
- هل وصلت لمرحلة نضج وكيف تعاملت معها؟ (ربما تنويع أو تحديث نموذجها)
- وهل واجهت مرحلة تراجع وكيف تجاوزتها؟
- إن أمكن. الهدف من هذا التمرين ربط المفاهيم النظرية بقصص نجاح/فشل واقعية.

الفصل العاشر:

ثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل

تمهيد:

لا يكتمل فهم المؤسسة دون النظر إلى الجوانب الإنسانية والأخلاقية في بيئتها الداخلية. تتميز كل مؤسسة بثقافة تنظيمية خاصة بها تشكل "شخصيتها" وتؤثر على سلوك العاملين وأداء المنظمة. كما أن الأخلاقيات المهنية والالتزام القيمي أضحت من المعايير الأساسية لنجاح الأعمال واستدامتها. في هذا الفصل ندرس مفهوم ثقافة المؤسسة ومكوناتها، أهميتها وتأثيرها، وكيفية إدارتها وتغييرها عند الحاجة. كذلك نتناول مفهوم أخلاقيات العمل (Business Ethics) وأمثلة للممارسات الأخلاقية أو غير الأخلاقية، ودور الأخلاق في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. سنعرج أيضاً على العلاقة بين الثقافة والأخلاق، وعلى أمثلة من الواقع الجزائري والدولي في هذا المجال.

• مفهوم ثقافة المؤسسة: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والرموز والممارسات المشتركة التي تميز بيئة العمل داخل مؤسسة ما. بكلمات أبسط، يمكن تعريفها بأنها "كيف تُدار الأمور هنا". تتضمن الثقافة أشياء ظاهرة كالشعار والألوان والزي الرسمي (إن وُجد) وطرق تصميم المكاتب، وأشياء ضمنية كطريقة مخاطبة الرؤساء، ومدى مركزية القرارات، وأسلوب حل النزاعات، وأخلاقيات العمل السائدة. تتكون الثقافة عبر الزمن من تجارب المؤسسة وقيادة مؤسسيها وقيمهم. قد تكون الثقافة قوية ومتجانسة في الشركات العريقة (حيث يتصرف الموظفون وفق نمط متشابه ويعرفون بوضوح "العقيدة" التنظيمية)، أو

ضعيفة ومفككة في المؤسسات الجديدة أو التي تعاني عدم استقرار (حيث تغيب هوية واضحة ويكثر الاختلاف في الممارسات)¹. عناصر الثقافة تشمل مثلاً:

- **القيم الجوهرية:** مثل الابتكار، خدمة الزبون، احترام الموظف، الالتزام بالجودة، ..الخ.
- **المعتقدات المشتركة:** كالإيمان بأن "رضا الزبون هو مفتاح النجاح" أو أن "السلامة أولاً قبل الإنتاج".
- **المعايير والعادات:** مثل أسلوب مخاطبة المديرين (رسمي جداً أم طبيعي؟)، درجة الانضباط في المواعيد (هل التأخير مقبول أم مرفوض بشدة؟)، طريقة لباس الموظفين (رسمي، كاجوال...).
- **الطقوس والاحتفالات:** كاحتفال سنوي بنجاحات المؤسسة، أو تكريم الموظف المثالي شهرياً.
- **القصص والأساطير المؤسسة:** حكايات يرويها الموظفون عن تاريخ الشركة أو مؤسسها كنماذج للسلوك المرغوب (مثلاً قصة كيف ضحى فريق ما بجهد كبير لتسليم مشروع في موعده، فأصبحت مثلاً يُحتذى).
- **اللغة والمصطلحات الخاصة:** قد تطور المؤسسة مسمياتها الداخلية للأشياء (اختصارات، أسماء غرف الاجتماعات بشخصيات معينة...).
- **ثقافة المؤسسة:**

تؤثر على كل شيء تقريباً على انخراط الموظفين (الثقافة الصحية ترفع الرضا الوظيفي وتخفض الدوران)، على الأداء (ثقافة الأداء العالي تدفع الجميع لبذل أقصى ما عندهم)، وعلى القدرة على التكيف (ثقافة مرنة تستجيب سريعاً للتغيير). الدراسات الحديثة تظهر أن الثقافة القوية الإيجابية ترتبط بمؤشرات

¹ عبد الحفيظ، عيسى، دراسة جدوى المشاريع والمؤسسات الناشئة، دار صفاء للنشر، عمان، 2022 ص94

نجاح متعددة: ربحية أعلى، ابتكار أكثر، رضا زبائن أكبر. في المقابل، الثقافة السلبية أو السامة يمكن أن تدمر مؤسسة حتى لو كانت لديها إستراتيجية جيدة¹.

• خصائص ثقافة المؤسسة الجزائرية (المحة):

قد يكون مفيداً التعرّيج على بعض السمات العامة التي يلاحظها الخبراء في ثقافة مؤسسات الأعمال بالجزائر (مع تفاوت طبعاً): الكثير من الشركات ذات طابع عائلي تؤثر فيها قيم العائلة المالكة، أحياناً يسود نمط إداري أبوي (الرئيس يرضى الموظفين لكن يتوقع ولاءً شخصياً)، مستوى الرسمية والتراتبية غالباً مرتفع في المؤسسات الكبرى (لقب "سي فلان" والتعامل الرسمي)، ثقافة الابتكار لم تصبح قوية بعد في كثير من المؤسسات التقليدية، الانضباط بالوقت والجودة يتحسن تدريجياً مع الانفتاح والمنافسة لكنه يختلف من مؤسسة لأخرى. أيضاً العلاقات الشخصية تلعب دوراً مهماً (مجتمع جماعي) فتزى أجواء عمل فيها ألفة ومجاملة، وهذا إيجابي من جهة روح العائلة لكنه قد يقود لتساهل أحياناً مع الأداء. بالطبع هذا توصيف عام وربما الصورة تتغير سريعاً مع شركات جيل جديد لديها ثقافة أقرب للمعايير العالمية. دور المديرين الشباب المتعلمين في الخارج قد يكون تغيير هذه الثقافات نحو التركيز على الأداء والابتكار مع الحفاظ على الروح الإيجابية الجماعية المعروفة.

• إدارة الثقافة التنظيمية: بالرغم من أن الثقافة شيء يتكون تلقائياً، تستطيع الإدارة توجيهه وتعزيزه أو تغييره. مثلاً:

◦ عن طريق القدوة القيادية: القادة يؤثرون بشدة في الثقافة من خلال سلوكهم. إذا أظهر المدير العام باستمرار قيمة النزاهة (لا يقبل رشواي أو يتجاوز على الأنظمة) فستصبح

¹ عبد الحفيظ، عيسى، المرجع السابق، ص 96

جزءاً من ثقافة الشركة. إذا كان يحترم مواعيد الاجتماعات ويعاقب التأخير، تنتشر ثقافة احترام الوقت.

◦ عبر نظم الحوافز والتقييم: ما تكافئه الشركة وما تعاقب عليه يحدد السلوكيات المرغوبة. شركة تكافئ الموظفين على الابتكار ولو فشلت بعض محاولاتهم، ستصبح ثقافتها مشجعة للإبداع والمبادرة. أما لو عوقب الموظف على أي خطأ، ستتسأ ثقافة خوف من التجريب وتفضيل الطرق الآمنة.

◦ التدريب والتنشئة الاجتماعية: الموظفون الجدد يتم تعريفهم بقيم الشركة ورسالتها من خلال برامج توجيهية. كذلك الورشات والدورات الداخلية حول أخلاقيات المهنة مثلاً تعزز تلك الجوانب.

◦ الاحتفال بالقصص والنجاحات: كما ذكر، نشر القصص الإيجابية (موظف تصرف ببطولة لحل أزمة زبون مثلاً) وتعميمها يشجع الآخرين. الاحتفالات تعزز الروابط وتظهر تقدير الإدارة للقيم المراد إعلانها.

◦ في حالات تحتاج تغيير ثقافي جذري (مثلاً مؤسسة حكومية منكلسة تحتاج ثقافة تنافسية بعد الخصومة)، قد تُستخدم تكتيكات مثل تغيير بعض القيادات الوسطى التي تمثل الثقافة القديمة، إدخال مستشارين متخصصين في التطوير التنظيمي، خلق شعور بالحاجة للتغيير عبر التواصل الشفاف عن تحديات المؤسسة. تغيير الثقافة عملية صعبة وتأخذ وقتاً، لأنها تتعلق بعادات وقناعات راسخة. النجاح يتطلب صبراً واستمرارية وتوافقاً بين الأقوال والأفعال (لا يمكنك أن تدعو للالتزام وأنت بنفسك مخالف).

• أخلاقيات العمل: (Business Ethics)

يقصد بها مجموعة المبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة والعاملين فيها في تعاملاتهم المختلفة. أي إنها تحدد ما يُعتبر صحيحًا أو خاطئًا من منظور أخلاقي ضمن سياق الأعمال. تشمل مواضيع أخلاقيات العمل: الصدق والنزاهة (عدم الخداع والغش)، العدالة والإنصاف (مع الموظفين والعملاء والشركاء)، الشفافية، الامتثال للقوانين (والروح الأخلاقية خلف القانون)، احترام حقوق الآخرين (مثل خصوصية العملاء، حقوق العمال)، تحمل المسؤولية عن النتائج (مثل المنتج المعيب). تبني مدونة أخلاقية (Code of Ethics) أو ميثاق سلوك شائع في الشركات الكبيرة، وهو وثيقة تصف معايير السلوك المتوقعة في مواضيع مثل تضارب المصالح، الهدايا والرشاوى، سرية المعلومات، التعامل مع الزبائن والموردين، سلوك الموظفين فيما بينهم (منع التحرش والتمييز مثلاً).

أهمية الأخلاقيات في العمل:

ازدادت بروزًا لأسباب كثيرة: وعي الجمهور بحقوقه (لن يقبلوا غشًا أو احتيالًا كما في الماضي)، ضغط الجهات الرقابية والقوانين، انفتاح المعلومات (كل شيء يمكن أن يظهر في الإعلام أو على مواقع التواصل مما يضغط على الشركات للحفاظ على صورة نظيفة). الدراسات تشير إلى أن السلوك الأخلاقي لم يعد مجرد مثالية، بل له عوائد اقتصادية أيضًا: يبني الثقة مع العملاء والمستثمرين.

يحسّن سمعة المؤسسة وبالتالي ميزة تنافسية مستدامة.

يعزز ولاء الموظفين (الفخورون بالعمل في شركة محترمة)، ويقلل مخاطر فضائح قد تدمر الشركة ماليًا ومعنويًا.¹

¹ Brealey, Richard A, Stewart C. Myers, and Franklin Allen. Principles of Corporate Finance. 12th ed. McGraw-Hill, 2017. p 177

تقرير عالمي عام 2023 بيّن أن 66% من الرؤساء التنفيذيين يعتبرون بناء ثقافة أخلاقية مسألة أكثر أهمية حتى من الاستراتيجية نفسها لنجاح المؤسسة. منظمة Ethisphere تنشر سنويًا قائمة "الأكثر أخلاقية" في العالم وتجد أن كثيرًا منهم أيضًا أداءهم المالي متفوق – هذا ينسجم مع القول "الأخلاق الجيدة = أعمال جيدة " Good ethics is good business.

أمثلة لمجالات تطبيق الأخلاق:

- في التعامل مع العملاء: الصدق في جودة المنتج والإعلان (لا معلومات مضللة)، التسعير العادل، خدمة ما بعد البيع بإنصاف (إرجاع البضاعة المعطوبة، الضمان والوفاء به).
- مع الموظفين: عدم التمييز بينهم في التوظيف والترقية على أساس الجنس أو العرق، توفير ظروف عمل آمنة وصحية، احترام حقوقهم (رواتب عادلة، عدم الاستغلال المفرط لوقت العمل)، التعامل باحترام وكرامة.
- مع الموردين: عدم استغلالهم بفرض شروط تعسفية، دفع المستحقات في وقتها، تجنب تضارب المصالح (مثل عدم تلقي موظف المشتريات عمولة سرية من مورد).
- مع الحكومة والمجتمع: الالتزام بالقوانين (الضريبية، الجمركية، البيئية) وعدم التحايل. رفض الرشوة في المناقصات. تحمل مسؤولية بيئية (عدم تلويث البيئة بشكل مخالف للقانون أو حتى أخلاقيًا لتقليل التلوث ضمن القانون). المشاركة في دعم المجتمع (وهذا يدخل في CSR الذي سنفصل فيه في الفصل القادم).

- نتائج ضعف الأخلاق: الأمثلة عديدة لشركات انهارت سمعتها وأعمالها بسبب فضائح أخلاقية: شركة Enron الأمريكية 2001 تلاعبت في حساباتها لخداع المستثمرين – انهارت وجرت معها شركة تدقيق كبرى. فضيحة Volkswagen 2015 بتزوير اختبارات انبعاثات سيارات الديزل كلفتها مليارات الدولارات وأضرت بسمعتها (رغم بقائها)، أزمة الرمال النفطية 2010 لشركة BP في

خليج المكسيك نتيجة إهمال معايير السلامة ألحقت خسائر فادحة. في الجزائر، للأسف شهدنا قضايا فساد في شركات وطنية كبرى (قضية سوناطراك مع الرشاوى والعمولات) أثرت سلباً على صورة الشركة ومناخ الاستثمار ككل. هذه الأمثلة تؤكد أن الأخلاق ليست ترفاً بل ضرورة لإدارة المخاطر وضمان الاستدامة.

• **الثقافة المؤسسية والأخلاق:** بينهما ترابط وثيق. **ثقافة مؤسسية قوية بأخلاقيات عالية** ستدعم الموظفين لاتخاذ قرارات أخلاقية حتى دون رقابة شديدة. مثلاً، ثقافة "النزاهة أولاً" تجعل الموظف يرفض من تلقاء نفسه رشوة عميل. أما **ثقافة متساهلة مع الخداع** فستنتج حتماً ممارسات غير أخلاقية. لذا تؤكد البحوث أن **غرس الأخلاق في الثقافة** - عبر تدريب الموظفين على قيم النزاهة، توجيه القادة ليكونوا قدوة في الأمانة، وضع سياسات واضحة بشأن الإبلاغ عن سوء السلوك وحماية المبلغين - كل ذلك يقلل من حدوث الانحرافات. الشركات العالمية الناجحة غالباً ما تصف ثقافتها بأنها قائمة على "الأمانة، العمل الجماعي، الابتكار، خدمة المجتمع..." وهي قيم أخلاقية بحد ذاتها¹.

• **أخلاقيات العمل في الجزائر:** لدينا موروث ثقافي إيجابي من قيم المجتمع (كالأمانة والصدق وعزة النفس) تؤثر على تصرفات كثير من الأفراد، لكن بيئة العمل مرت بتحولات صعبة (خاصة فترة التسعينات وفوضى التحول الاقتصادي) ربما أنتجت بعض الممارسات السلبية (كالاعتماد على "المعارف" أو ما يسمى بـ "البيروقراطية" التي تدفع البعض للرشى، .. الخ). إلا أنه مع انفتاح الاقتصاد ودخول شركات أجنبية وتطور التشريعات، بدأ يُرى تحسن في معايير الحوكمة. مثلاً: البنوك أصبحت أكثر التزاماً بمعايير الامتثال الدولي (كافحت تبييض الأموال)، الشركات الكبيرة تنشئ الآن هيئات للتدقيق والرقابة الداخلية. ومع ذلك، تبقى **مكافحة الفساد الإداري تحدياً كبيراً**.

¹ Brealey, Richard A, opcit, p178

على الصعيد الأخلاقي في المؤسسات الخاصة، الكثير منها الصغيرة غير مهيكلة ربما لا تملك مدونات رسمية لكن تحكمها أخلاقيات أفرادها. الوعي العام والمتوقع من المجتمع يطالب الآن الشركات بمسؤولية أكبر (مثلاً خلال جائحة كورونا، أبدت كثير من المؤسسات تضامناً بالتبرعات وهذا نوع من الأخلاق الاجتماعية).

في النهاية، ترسيخ أخلاقيات العمل في الجزائر يحتاج جهداً مزدوجاً: تعزيز الوازع الذاتي بالتوعية والتدريب، وتفعيل القوانين الرادعة ضد المخالفين لضمان العدالة.

• دور الإدارة في تعزيز أخلاقيات العمل: بعض الخطوات العملية:

- صياغة مدونة سلوك مهني واضحة وتعميمها وتدريب الموظفين عليها، تشمل الإبلاغ عن المخالفات بسرية وحماية. Whistleblowers
- سياسة عدم التسامح مع المخالفات الأخلاقية الجوهرية: بمعنى أن الموظف الذي يختلس أو يرتشي يفصل ويحاسب قانونياً، دون استثناءات للمقربين مثلاً. هذا يرسل رسالة قوية للجميع.
- أنظمة رقابة داخلية تمنع حدوث الإغراءات أو الفرص (مثلاً مبدأ الفصل بين الصلاحيات: الشخص الذي يطلب المشتريات ليس هو من يعتمد الدفع).
- القيادة بالقدوة: قمة الهرم الإداري يجب أن تظهر الأخلاق في كل تصرفاتها. لا معنى لمدونة السلوك إذا المدير العام نفسه يتحايل أو يجامل على حساب المبادئ.
- غرس الثقافة الأخلاقية ضمن عملية التقييم والترقية: مثلاً جزء من تقييم أي مدير سنوياً هو التزام قسمه بمعايير الأخلاق (صفر مخالفات)، أو مدى شفافيته.
- التواصل المستمر: عبر نشرات داخلية، ورشات، وحتى ملصقات تذكر بالتقييم ("الأمانة والإخلاص طريق النجاح" مثلاً معلقة في مكان بارز)

- **المسؤولية الاجتماعية للشركة CSR** (سيأتي فصل قادم) أيضاً جزء من الأخلاق على نطاق أوسع - حين تشارك الشركة في تنمية المجتمع وتحسين البيئة فإنها تزرع فخراً لدى موظفيها وثقة لدى جمهورها وتعزز مناخاً أخلاقياً إيجابياً¹.

مثال:

شركة سيارات عالمية لديها ثقافة قوية سلامة وجودة (Toyota مثلاً)، جزء من ثقافتها ما يسمى "وقف الخط" حيث أي عامل إذا وجد خلل جودة يملك الحق في إيقاف خط الإنتاج فوراً - هذه قيمة (الجودة) وسلوك أخلاقي (عدم تمرير عيب للعميل) مدمجان في الثقافة.

النتيجة:

سيارات عالية الاعتمادية وسمعة ممتازة مما ينعكس على نجاحها طويل المدى. على الجانب الآخر، شركة مثل Uber في سنواتها الأولى اتُّهمت بثقافة داخلية سامة (، تجاهل شكاوى التحرش) - أدى ذلك إلى دعاوى قضائية وتشويه سمعتها واضطرابها لإجراء تغيير إداري شامل وإصلاح الثقافة. هذه أمثلة تبرز التأثير الحقيقي للثقافة والأخلاق على نتائج الأعمال.

¹ Brealey, Richard A, opcit, p178

تمرين تطبيقي 10:

تخيل موقفًا واجهته (أو يمكن أن تواجهه) في بيئة عمل فيه معضلة أخلاقية. مثلاً: رأيت زميلاً يزور تقريراً ليخفي خطأ، أو مدير مبيعات يعد عميلاً بمعلومات مضللة لإتمام الصفقة.

- اشرح الموقف، وما الخيارين (أو أكثر) المتاحين مع اعتباراتهم (أحدهما أخلاقي صحيح لكنه قد يضر بمصلحة قصيرة الأجل، والآخر غير أخلاقي يبدو أسهل).

- ثم بين أي خيار هو الأصوب أخلاقياً وكيف ستتعامل معه لو كنت أنت صاحب القرار.

هذا التمرين يعزز التفكير النقدي في أخلاقيات العمل.

الفصل الحادي عشر:

المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في المؤسسة

تمهيد:

مع تطور دور المؤسسات في المجتمعات الحديثة، لم يعد نجاح المؤسسة يُقاس فقط بأدائها المالي، بل أيضًا بأثرها الاجتماعي والبيئي. تبلور خلال العقود الأخيرة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Corporate Social Responsibility – CSR) الذي يحث على أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مصالح المجتمع والبيئة ضمن إستراتيجيتها وعملياتها، إلى جانب هدف الربح. كما برزت مفاهيم التنمية المستدامة ودور القطاع الخاص فيها. في هذا الفصل سنعرف CSR وأهميتها، مجالاتها الرئيسية (تجاه العاملين، المجتمع، البيئة...إلخ)، أمثلة لمبادرات CSR ناجحة، وعلاقتها بسمعة المؤسسة وأدائها البعيد المدى. سنتناول أيضًا مفهوم الاستدامة وكيف يمكن للمؤسسات تبني ممارسات مستدامة (مثل الاقتصاد في الطاقة، الإنتاج الأنظف، إدارة النفايات) توافقا مع الأهداف العالمية كأهداف التنمية المستدامة 2030. سيتم تسليط الضوء على الواقع المحلي (كيف تتعاوى الشركات الجزائرية مع CSR حاليا والتوجهات المستقبلية) وكذلك أمثلة عالمية رائدة.

• مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR): تعرف CSR بأنها التزام طوعي من المؤسسة

بالمساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة، من خلال العمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين جودة الحياة . هذا تعريف واسع (من منظمة الأعمال العالمية)، وجوهره أن الشركة لا تعمل في معزل لتحقيق الربح فقط، بل تعي تأثيرها وتلتزم بأن تكون "مواطناً صالحاً" في المجتمع. يشمل ذلك عدة محاور:

- المسؤولية نحو العاملين: توفير ظروف عمل لائقة، أجر عادل، فرص تدريب وتطوير، صحة وسلامة مهنية، إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات (إن أمكن)، مراعاة التوفيق بين العمل والحياة (مثلاً مرونة للأوقات). مؤسسة تحترم موظفيها تعتبر مسئولة اجتماعياً في جانب "مكان العمل".
- المسؤولية نحو المجتمع المحلي: المساهمة في المشاريع المجتمعية (التبرع للمدارس، دعم مبادرات الصحة، رعاية فعاليات ثقافية أو رياضية)، خلق فرص عمل للمجتمع المحلي، الاهتمام بتنمية المناطق المحيطة (مثلاً شركة تنشئ طريقاً أو بئر ماء في قرية مقرها). وأيضاً الالتزام بعدم الإضرار بالمجتمع (مثلاً مصنع يتجنب تلويث الهواء للبلدة المجاورة).
- المسؤولية نحو العملاء: تقديم منتجات آمنة وذات جودة، التسويق بصدق وعدم الاستغلال (مثلاً مسؤولية خاصة في صناعات الغذاء والدواء بعدم طرح شيء مضر أو منتهي الصلاحية)، التعامل العادل مع الزبائن (خدمات ما بعد البيع، استقبال الشكاوي برحابة).
- المسؤولية نحو البيئة: وهنا نتحدث عن الاستدامة البيئية - تقليل انبعاثات الملوثات، إدارة النفايات بشكل سليم (تدوير ما يمكن تدويره والتخلص الآمن مما لا يمكن)، ترشيد استخدام الموارد الطبيعية (ماء، طاقة)، الاستثمار في تكنولوجيا نظيفة. بعض الشركات تذهب لأبعد من ذلك بتبني هدف "صفر نفايات" أو "صفر انبعاثات كربون" على المدى الطويل.
- المسؤولية الاقتصادية والحوكمة: بمعنى ممارسة الأعمال بنزاهة وشفافية (تجنب الفساد والرشوة)، تسديد الضرائب العادلة للدولة بما يساهم في التنمية الوطنية، إتاحة معلومات واضحة للمساهمين واحترام حقوقهم (بالنسبة للشركات المدرجة)، التنافس الشريف مع الآخرين دون ممارسات احتكارية تضر الاقتصاد.

• **CSR** ليست عملاً خيراً بحتاً، بل هي فلسفة إدارة تنظر للمؤسسة كجزء من منظومة المجتمع وتحقق منافع متبادلة. حين تقوم شركة ما بمبادرة **CSR** فهي تحقق أثراً إيجابياً وفي نفس الوقت غالباً ما تجني فوائد غير مباشرة: تحسين سمعتها (مما يجذب زبائن أكثر وعملاء أكثر ولاءً)، تعزيز ولاء الموظفين (فخرهم بشركتهم يزيد)، تقليل مخاطر النزاعات مع المجتمع أو السلطات، فتح أسواق جديدة (مثلاً تدريب الشباب محلياً يخلق قوة شرائية جديدة على المدى الطويل). لذا كثيراً ما يُقال أن **CSR** استراتيجية ¹win-win.

• **علاقة CSR بالتنمية المستدامة**: التنمية المستدامة تعرّف بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون التفريط بحقوق الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها. لها ثلاثة أبعاد: النمو الاقتصادي، التنمية الاجتماعية، حماية البيئة.

CSR هو وسيلة القطاع الخاص للإسهام في هذه التنمية، بتحقيق "Triple Bottom Line" أو الثلاثية المتوازنة: الربح (**Profit**) ، الناس (**People**) ، الكوكب (**Planet**) فالشركة المسؤولة تحاول أن توازن بين تحقيق الأرباح وبين خلق أثر اجتماعي إيجابي وتقليل بصمتها البيئية.

ظهرت مبادرات عالمية لتشجيع الشركات على ذلك مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة UN Global Compact حيث توقع الشركات على 10 مبادئ تتعلق بحقوق الإنسان والعمل والبيئة ومحاربة الفساد. كذلك أُدرج دور القطاع الخاص في أهداف التنمية المستدامة 17 (SDGs) هدفاً، مثلاً الهدف 8 (العمل اللائق والنمو الاقتصادي) شركات القطاع الخاص هي محرك أساسي لتحقيقه، الهدف 12 (الإنتاج والاستهلاك المسؤولان) يعني تبني ممارسات تصنيعية مسؤولة، الهدف 13 (العمل المناخي)

¹ Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan. Management Control Systems. 12th ed. McGraw-Hill, 2007. p 57

يعني تقليل الانبعاثات... إلخ. أصبح من الشائع رؤية تقارير استدامة تصدرها الشركات سنوياً بجانب التقارير المالية، توضح فيها تقدمها في معايير ESG (بيئية، اجتماعية، حوكمة)

• أمثلة لمبادرات CSR:

• محلياً: بعض الشركات الجزائرية بدأت خطوات جيدة. مثلاً جازي (Djezzy) شركة الهاتف النقال لديها برامج تدريب للشباب على التكنولوجيا الرقمية، ودعمت إنشاء حاضنة أعمال للشركات الناشئة - هذا CSR تجاه تنمية الشباب وريادة الأعمال.

سوناطراك وسونلغاز قامتا عبر تاريخها بمشاريع بنى تحتية في مناطق عملها (طرق، مستشفيات صغيرة) ودعم البلديات - رغم أن بعضها يمكن رؤيته كتعويض مجتمعي على استغلال الموارد في تلك المناطق (مثال: ولاية أدرار نالت استثمارات اجتماعية من سوناطراك في مناطق الحقول الغازية). شركات الإسمنت والمواد مصنعة محلياً بدأت تهتم بالطاقة الشمسية لتشغيل مصانعها جزئياً - تقليل انبعاثات. كثير من البنوك تمول سنوياً قوافل تضامن في رمضان أو الدخول المدرسي للعائلات المحتاجة. هذه كلها مبادرات فيها حس CSR لكن لا تزال ربما غير ممنهجة كسياسة شاملة في بعض المؤسسات. يجدر الذكر أن قانوناً صدر عام 2009 يُنشئ "صندوق وطني للتنمية الاجتماعية" تموله تبرعات الشركات بنسبة معينة من أرباحها، لكن التطبيق العملي والأثر غير واضح. الاتجاه الأفضل هو أن تقوم كل شركة بمبادراتها الخاصة المبتكرة بدل الاقتصار على مبالغ تبرع قد لا يُعرف مصيرها.

• عالمياً: الأمثلة عديدة ورائدة. شركة Patagonia للألبسة الخارجية معروف عنها التزام بيئي شديد: تستخدم مواد معاد تدويرها، تشجع زبائنها على إصلاح الملابس بدل شراء جديد (حتى لديها قسم إصلاح مجاني)، تتبرع بـ1% من مبيعاتها لمشاريع بيئية.

النتيجة: اكتسبت ولاء عملاء مؤمنين بقضيتها وأصبحت علامة قوية. شركة Unilever متعددة الجنسيات وضعت خطة "الحياة المستدامة" لتقليل أثر منتجاتها على البيئة وزيادة منافعها الاجتماعية (أمثلة: إزالة المواد الضارة من تركيبة منتجات التنظيف، دعم صغار المزارعين في سلسلة إمداد الشاي لديها Google). (تستثمر بكثافة في الطاقة المتجددة لتشغيل مراكز بياناتها وتقليل بصمتها الكربونية، وتدعم التعليم التقني في المجتمعات الأقل حظًا. في قطاع البنوك، HSBC و BNP Paribas وغيرها التزمت بأهداف تمويلية مثل تخصيص عشرات المليارات لتمويل مشاريع الطاقة النظيفة وتمويل المؤسسات الصغيرة. هناك حتى مؤشر لسوق الأسهم خاص بالشركات المستدامة (Dow Jones Sustainability Index) يضم الشركات ذات الأداء الأفضل في ESG ، وهذه الشركات غالبًا أسهمها تتفوق على المتوسط لأن المستثمرين يتقنون فيها على المدى البعيد.

• **CSR في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** أحيانًا يظن البعض أن CSR يخص فقط الشركات الكبرى لأن لديها الموارد. لكن حتى المؤسسات الصغيرة يمكنها تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية بطرق بسيطة: معاملة عادلة للموظفين (هو أهم CSR لديها)، خدمة عملاء ممتازة وصادقة، المشاركة في مبادرات محلية (مثل متجر صغير يساهم في نظافة الحي أو يدعم نشاط مدرسة قريبة). وعليها أن تدرك أن ذلك ليس "خسارة مال" بل استثمار في العلاقات. الدراسات تشير أن المستهلكين اليوم أكثر وعيًا: 70% من المستهلكين في استطلاعات عالمية قالوا إنهم يفضلون الشراء من شركات مسؤولة اجتماعيًا إن سنحت الفرصة . وكذلك المواهب الشابة تفضل العمل في شركات ذات قيم إيجابية. إذًا CSR حتى للمؤسسة الصغيرة قد يعني ميزة تنافسية.

• **التحديات والنقد الموجه لـ CSR:** رغم المنافع، هناك من يوجه نقدًا: مثلاً أن بعض الشركات تستخدم

CSR فقط كأداة علاقات عامة ("غسيل أخضر" إن كان بيئيًا أو "غسيل أخلاقي" بشكل عام)

دون تغيير حقيقي. مثال: شركة نفط تتحدث كثيرًا عن دعمها لمشاريع طاقة شمسية صغيرة بينما

عملها الأساسي يسبب انبعاثات كبيرة. أو شركة ألبسة تتبرع للأيتام لكن في ذات الوقت تُشغّل

عمالاً في ظروف سيئة في الدول النامية. هذه الازدواجية تفقد CSR معناها الحقيقي. لذا الشفافية

مطلوبة، والتدقيق الخارجي على تقارير الاستدامة بدأ يحصل لضمان المصداقية.

أيضًا تحدي آخر: **الموازنة بين الأرباح والمسؤولية** – بعض الإدارات القصيرة النظر قد تقول:

"إذا أنفقنا على البيئة أو التبرعات سنخسر مالاً!"، خاصة في الأزمات المالية، أول ما يُخفض

غالبًا هو بنود CSR. لكن الاتجاه تغير مع الوقت، حيث أصبح يُنظر للاستدامة كعامل لتقليل

المخاطر على المدى البعيد¹ (مثلاً الاستثمار في اقتصاد منخفض الكربون الآن قد يجنّب الشركة

ضرائب كربون وغرامات لاحقًا)، وكذلك كمدخل لأسواق جديدة (منتجات خضراء).

في النهاية، الأمر بحاجة لقناعة استراتيجية من القيادة العليا. في 2019، حدث تحول كبير

عندما أعلن أكثر من 180 رئيس تنفيذي للشركات الأمريكية الكبرى (ضمن Business

Roundtable) أن هدف الشركة لم يعد فقط تعظيم قيمة المساهمين، بل يشمل أيضًا رعاية

مصلحة العمال والعملاء والموردين والمجتمع – هذا تغيير فكري عما دُرّس لعقود بأن "الشركة

وجدت لتعظيم ربح المساهم فقط."

¹ Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan, opcit, p58

• **الاتجاه في الجزائر:** مع تطوير السوق المالية ربما سنرى ضغوطاً أكبر تجاه تبني معايير الاستدامة، خاصة إن أرادت الشركات جذب مستثمرين أجانب أو التعامل مع أسواق خارجية (هذه أصبحت شروط في كثير من الأحيان).

أيضاً ظهور مجتمع مدني أقوى وصحافة مستقلة سيرفع التوقعات من الشركات. هناك فرصة للشركات المحلية أن تدمج CSR ضمن نماذج أعمالها من البداية، بدل اعتباره نشاطاً ثانوياً. مثلاً: مشاريع الطاقات المتجددة (كالطاقة الشمسية) أو إعادة التدوير هي بحد ذاتها فرص عمل جديدة يمكن أن يكون تبنيها مربحاً ومسؤولاً معاً.

مثال:

شركة أوريدو الجزائر - (Ooredoo) وهي فرع لشركة اتصالات دولية - لها عدة مبادرات CSR مميزة: أطلقت برنامج "أكاديمية Ooredoo" لدعم رواد الأعمال الشباب في التكنولوجيا، لديها شراكة مع الهلال الأحمر الجزائري للمساعدة الإنسانية، تقوم بحملات توعوية (مثل حملة السلامة المرورية بالتعاون مع الأمن الوطني)، وتهتم بموظفيها (مثلاً حصلت على جوائز كأفضل بيئة عمل في الجزائر).

هذه التحركات أكسبتها صورة إيجابية لدى الجمهور جعلتها تتمتع بولاء شريحة من المستخدمين. هذا مثال كيف توظف شركة في قطاع ربحي بحت CSR لتعزيز علاقتها بالمجتمع ولتصبح علامة محبوبة (Brand Love).

تمرين تطبيقي 11:

اختر شركة جزائرية معروفة (قد تكون بنكًا أو شركة اتصالات أو شركة صناعية)، وابحث عن المعلومات المتوفرة حول مبادراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية (قد تجد ذلك في موقعها الرسمي أو أخبار الصحف).

- قدم عرضًا موجزًا لما تفعله تلك الشركة تجاه موظفيها أو مجتمعها أو البيئة.

- ثم قيّم: هل تراها كافية وذات أثر؟ ما الاقتراح الذي تطرحه لتعزيز CSR لتلك الشركة أكثر؟

يمكنك أيضًا تناول جانب محدد (مثلًا شركة ما جيدة في المبادرات المجتمعية لكن ضعيفة

بيئيًا). الهدف: تنمية القدرة على تحليل الواقع المحلي وتطبيق المفاهيم النظرية عليه.

ملخص عام وتوصيات للمراجعة والتحضير للامتحان

لقد استعرضنا في هذه المطبوعة الجامعية لمقياس "اقتصاد المؤسسة" أحد عشر محورًا أساسيًا تغطي معظم جوانب عمل المؤسسة الاقتصادية ودورها. بدأنا بالمفاهيم التأسيسية حول ماهية المؤسسة وأهدافها وخصائصها، ثم انتقلنا إلى **تصنيفات المؤسسات** وفق معايير متعددة. درسنا كيف أن للمؤسسة **بيئة** **محيطية** يجب فهمها سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو السوق المباشر، وكيف تؤثر **هياكل الأسواق والمنافسة** على قرارات المؤسسة. تعمقنا في **التنظيم الداخلي** عبر دراسة الهياكل التنظيمية ومبادئ إدارة الوظائف الأساسية (المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق،... إلخ) ورأينا كيف تتكامل لتحقيق أهداف المؤسسة. تطرقنا إلى **إدارة الموارد المتاحة** وكيفية تمويلها واستغلالها بكفاءة. ثم تناولنا **تحليل أداء المؤسسة ماليًا واقتصاديًا** وأدوات ذلك التحليل من نسب وتكاليف ونقاط تعادل، مما يعطي القدرة على تشخيص الصحة المالية واتخاذ قرارات مستنيرة.

بعد ذلك، نظرنا إلى **ديناميكية تطور المؤسسة** عبر دورة حياتها واستراتيجيات النمو الممكنة وكيفية التعامل مع كل مرحلة من مراحل التطور، مع أمثلة تطبيقية. وفي المحاور الأخيرة، انتقلنا إلى الجانب الإنساني والأخلاقي: **الثقافة التنظيمية** وأثرها على نجاح المؤسسة، **أخلاقيات العمل** كعامل ثقة واستدامة، وأخيرًا دور المؤسسة في المجتمع من خلال **المسؤولية الاجتماعية والاستدامة**.

يمكن تلخيص بعض **النقاط المفاتيح** التي ينبغي على الطالب تذكرها وفهمها جيدًا:

- المؤسسة الاقتصادية ليست مجرد وحدة ربحية منعزلة، بل هي كيان حي يتفاعل مع بيئته. قراراتها تتأثر بعوامل سوقية واقتصادية وقانونية واجتماعية، كما تؤثر هي بدورها على المجتمع. لذا دراسة

اقتصاد المؤسسة تجمع بين نظرة داخلية (الإدارة، التحليل المالي، التنظيم) ونظرة خارجية
(السوق، البيئة)

• لتحقيق أهدافها، على المؤسسة **توظيف مواردها بكفاءة**: البشر، المال، المواد، والمعرفة. أي خلل في إدارة أحد هذه الموارد (كقلة العناية بالموارد البشرية أو سوء التمويل) سينعكس سلباً على الأداء العام.

• نجاح المؤسسة **اقتصادياً يُقاس** بأكثر من مؤشر: الربحية هامة، لكن السيولة والسلامة المالية لا تقل أهمية (فكم من شركة ربحية انهارت لنقص السيولة أو ثقل الديون). لذا التحليل المالي الشامل ضروري لصحة القرار الإداري.

• نمو المؤسسة وتطورها ليس حتمياً، بل هو **خيار استراتيجي**. النمو السريع قد يكون سيقاً ذا حدين إن لم يُدار بحكمة. كذلك الركود ليس قدراً محتوماً؛ الابتكار والتجديد يمكن أن يبعثنا الحياة في مؤسسات شاخت.

• لا يمكن للمؤسسة الحديثة تجاهل **الجوانب غير المادية**: فنقافة تنظيمية إيجابية ترفع الأداء الداخلي، وسلوك أخلاقي ومسؤول يعززان سمعة المؤسسة ويفتحان أمامها آفاقاً أوسع على المدى البعيد. أصبح يُنظر إلى المؤسسة كجزء من نسيج التنمية المستدامة و**شريك في تحقيقها**.

في ضوء هذه الرحلة عبر مواضيع اقتصاد المؤسسة، فيما يلي **توصيات للمراجعة والتحضير للامتحان**:

1. **التركيز على المفاهيم الأساسية وتعريفاتها**: تأكد من فهمك لتعريف كل مصطلح رئيسي ورد في

كل فصل، مثل: المؤسسة الاقتصادية، البيئة الماكرو/الميكرو، المنافسة الكاملة/الاحتكار...، الهيكل

التنظيمي الوظيفي/المصنوعي..، نقطة التعادل، دورة الحياة، الثقافة التنظيمية، CSR، الخ. مع القدرة على تعريف هذه المفاهيم وشرحها بأمثلة أمر أساسي.

2. **الربط بين النظري والتطبيقي:** لم نقم بسررد النظريات فقط، بل تدعمها أمثلة محلية وعالمية. حاول عند المراجعة استحضار مثال على الأقل لكل فكرة مهمة، لأن ذلك يثبت المعلومة في الذهن ويظهر قدرتك على التطبيق في الامتحان. مثلاً عندما تراجع وظائف المؤسسة، تذكر مثال مصنع الألبسة الذي شرحناه وربط كل وظيفة بواقع عملي.

3. **استخدام الجداول والمخططات التنظيمية:** بعض المعلومات يكون استيعابها أسهل عبر التصوير البصري. راجع شكل الهيكل التنظيمي، وحاول رسم المخطط من ذاكرتك ووضع الأقسام الرئيسية. وكذلك دورة الحياة، يمكنك رسم منحنى بسيط يبين المراحل الأربع وتكتب سمات كل مرحلة. الرسم والتخطيط يساعد في الفهم السريع يوم الامتحان.

4. **حل أسئلة وتطبيقات عملية:** في نهاية كل فصل أوردنا تمارين تطبيقية. نوصي بشدة بمحاولة الإجابة عليها كتابياً أو شفهيًا. مثلاً، تمرين التحليل المالي (تمرين 8 في فصل التحليل المالي) - حاول فعلاً إجراء الحسابات للتأكد أنك تعرف تستخدم الأرقام والنسب. أيضاً تمارين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية - هذه تطور تفكيرك النقدي، اكتب نقاط سريعة لو كنت مكان الشركة ماذا ستفعل. حتى إن لم تأت مثلها في الامتحان، فإن هذا التفكير يقوي فهمك الشمولي للمادة.

5. **المقارنات والاستنتاجات:** درّب نفسك على أسئلة مثل "قارن بين هيكل المنافسة الكاملة واحتكار القلة من حيث تأثيره على قرارات التسعير للمؤسسة" - وضع جدول مقارنة بالنقاط. أو "استنتج لماذا يُعتبر الاهتمام بالثقافة التنظيمية ضرورياً لنجاح استراتيجيات التغيير". هذه أسئلة تربط مواضيع مختلفة وتحفزك لتوليف المعلومات. الامتحان قد يحتوي على سؤال مقالي يتطلب هذا الأسلوب

(مثلاً: "ناقش دور تحليل الأداء المالي في التخطيط لنمو المؤسسة"). فكن مستعداً باستيعاب العلاقات بين الفصول.

6. **التركيز على السنوات المرجعية والمستجدات:** لأن المادة مرتبطة بالواقع المتغير، ألق نظرة على التواريخ والمصادر المحدثة في هوامش المطبوعة. نحن أوردنا أمثلة ودراسات حتى 2024. هذا يعني أن المعرفة المطلوبة ليست قديمة بل مرتبطة بالحاضر. ربما يأتي في الامتحان سؤال حول "اتجاهات حديثة في المسؤولية الاجتماعية" أو "أثر جائحة كوفيد-19 على دور الموارد البشرية" - وهذه أمور ناقشناها ضمناً. حاول أن تكون على إمام بالتطورات الأخيرة بحيث تبدي في إجابتك فهماً عصرياً وليس نظرياً قديماً فقط..

في النهاية، التحضير الجيد يعني **الفهم العميق بدل الحفظ السطحي** . مادة اقتصاد المؤسسة مترابطة وتشكل صورة متكاملة. لو فهمتها كقصة مترابطة عن "حياة المؤسسة من النشأة إلى النضج وكيف تعمل داخلياً وخارجياً"، فستتمكن من الإجابة بطلاقة حتى إن تغيرت صياغة الأسئلة. ثق بنفسك وراجع بتركيز، وتذكر أن الامتحان ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتقييم مدى استفادتك - فحاول أن تكون أقصى استفادة لتكون أيضاً مديراً أو محلاً ناجحاً في حياتك المهنية مستقبلاً، مسلحاً بهذه المعارف.

مع تمنياتنا للجميع بالتوفيق والنجاح.

حلول التمارين التطبيقية

لجميع محاور مطبوعة/اقتصاد المؤسسة، كما وردت في نهاية كل فصل

تمارين المحور الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

تمرين تطبيقي 1:

1 أ) مؤسسة عائلية صغيرة: نشاطها تجاري (توزيع مواد غذائية)

2 ب) الهدف الأساسي ربحي، مع بعض البعد الاجتماعي إذا كانت توظف شباباً من الحي.

3 ج) الموارد: رأس المال الشخصي، عامل أو اثنين، شاحنة توزيع، محل تجاري صغير.

تمارين المحور الثاني: أنواع وتصنيفات المؤسسات الاقتصادية

تمرين تطبيقي 2:

- سونلغاز: ملكية عمومية، قطاع خدمات (كهرباء وغاز)، مؤسسة كبيرة، نطاق وطني.
- مقاوله خاصة (50 عاملاً): مؤسسة خاصة، قطاع البناء، متوسطة الحجم، محلية إلى جهوية.
- تعاونية فلاحية: ملكية تعاونية، قطاع زراعي، صغيرة إلى متوسطة، محلية.
- متجر إلكتروني ناشئ: مؤسسة خاصة ناشئة، قطاع تجاري إلكتروني، صغيرة الحجم، نطاق وطني وريما دولي.

تمارين المحور الثالث: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تمرين تطبيقي 3 (شركة أليانس للتأمينات كمثال):

- فرصة خارجية: ارتفاع وعي الناس بأهمية التأمين بعد كوارث طبيعية.
- تهديد خارجي: دخول شركات تأمين أجنبية أو قانون تنظيمي صارم.
- نقطة قوة داخلية: شبكة واسعة من الفروع والسمعة الحسنة.
- نقطة ضعف: ضعف التحول الرقمي مقارنة بمنافسين دوليين.

تمارين المحور الرابع: هيكل السوق والمنافسة

تمرين تطبيقي 4:

- (أ) سوق القمح المدعم: احتكار حكومي أو احتكار قلة - بسبب تحكم الدولة والأسعار المدعمة.
- (ب) المشروبات الغازية العالمية: احتكار قلة - شركات مثل Coca-Cola و Pepsi.
- (ج) خدمات التوصيل الذكية: منافسة احتكارية - العديد من التطبيقات، خدمات متميزة.
- (د) سوق النفط عالمياً: احتكار قلة منسق (OPEC كمثال على كارتل).

تمارين المحور الخامس: التنظيم وهيكل المؤسسة

تمرين تطبيقي 5:

- هيكل مقترح: وظيفي أو تقسيمي حسب المناطق.

إدارة المبيعات، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، المالية.

تكنولوجيا المعلومات توضع كوظيفة دعم مركزية أو قسم مستقل.

إذا كانت التوزيعات الجغرافية مهمة، فالتقسيم حسب المناطق (وسط/شرق/غرب) أنسب.

الهيكل الوظيفي مناسب لمؤسسة ذات منتج موحد.

تمارين المحور السادس: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تمرين تطبيقي 6 (خدمة النقل عبر تطبيق ذكي):

- التمويل: يدبر رأس المال لتطوير التطبيق وتسييد أجور الموظفين.

- الموارد البشرية: توظيف السائقين، دعم العملاء، مطوري التطبيق.

- البحث والتطوير: تحديث التطبيق وإضافة ميزات.

- الإنتاج/العمليات: تنظيم آلية استقبال الطلبات وتوزيعها.

- التسويق: حملات تعريفية لجذب المستخدمين.

- الجودة: متابعة تقييمات العملاء وتحسين الخدمة.

تمارين المحور السابع: موارد المؤسسة وإدارتها

تمرين تطبيقي 7 (مشروع تصنيع طائرات درون):

- الموارد البشرية: مهندسون، تقنيون - توظيف محلي + تدريب داخلي.
- الموارد المادية: آلات تصنيع - شراء خارجي.
- الموارد المالية: رأس مال شخصي + تمويل بنكي.
- الموارد المعرفية: برمجيات تحكم وتصميمات - تطوير داخلي أو عبر شراكة مع جامعة.
- مصادر الموارد:

الموارد البشرية = مزيج من الداخلي والخارجي.

المعدات = شراء خارجي.

المعرفة = تطوير داخلي أو تعاقد مع جهة مختصة.

تمارين المحور الثامن: التحليل المالي والاقتصادي للمؤسسة

تمرين تطبيقي 8 (شركة ABC):

• المبيعات المتوقعة: 2400

• هامش الربح (30%): $720 = 0.3 \times 2400$

• المصاريف التشغيلية الجديدة: لنفترض كانت 400، ستصبح $440 = 1.1 \times 400$

• الفوائد الجديدة: 250 مليون $\times 0.08 = 20$

• صافي الربح = $260 = 20 - 440 - 720$

• ROE وهامش الربح:

◦ ROE يتوقف على رأس المال (لم يُذكر)،

◦ هامش الربح = $260 / 2400 = 10.8\%$

• الاستنتاج: الاستثمار يبدو جيدًا إذا ساهم في رفع المبيعات 20% وحافظ على الكفاءة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، العربي، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار الهدى، 2019 .
- بوهالي، عبد الحمي، مدخل إلى اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2020 .
- عبد الغني، مصطفى، إدارة الأعمال والمؤسسات الصغيرة، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2018 .
- رحمانى، عبد القادر، مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر: دار الغرب، 2022 .
- العربي، محمد، بيئة المؤسسة والاقتصاد المعاصر، تونس: دار النشر الجامعي، 2021 .
- زيدان، جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2017 .
- حسين، منير، التنظيم الإداري للمؤسسات، المغرب: دار الرشاد الحديثة، 2020 .
- مخلوف، ياسين، التسويق وإدارة العلاقة مع الزبون، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2019 .
- عبد الحفيظ، عيسى، دراسة جدوى المشاريع والمؤسسات الناشئة، عمان: دار صفاء للنشر، 2022 .

المراجع الأجنبية

- **Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan.** Management Control Systems. 12th ed. McGraw–Hill, 2007.
- **Armstrong, Michael.** A Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed. Kogan Page, 2017.
- **Barney, Jay B, and William S. Hesterly.** Strategic Management and Competitive Advantage. 5th ed. Pearson, 2015.

- **Bateman, Thomas S, and Scott A. Snell.** Management: Leading & Collaborating in a Competitive World. 11th ed. McGraw–Hill, 2017.
- **Besanko, David, et al.** Economics of Strategy. 6th ed. Wiley, 2013.
- **Brealey, Richard A, Stewart C. Myers, and Franklin Allen.** Principles of Corporate Finance. 12th ed. McGraw–Hill, 2017.
- **Certo, Samuel C, and S. Trevis Certo.** Modern Management. 12th ed. Pearson, 2011.
- **Daft, Richard L.** Organization Theory and Design. 12th ed. Cengage Learning, 2015.
- **Drucker, Peter F.** The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
- **Grant, Robert M.** Contemporary Strategy Analysis. 9th ed. Wiley, 2016.
- **Heizer, Jay, and Barry Render.** Operations Management. 11th ed. Pearson, 2014.
- **Hill, Charles W. L., and Gareth R. Jones.** Strategic Management. Cengage Learning, 2012.
- **Kaplan, Robert S, and David P. Norton.** The Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 1996.
- **Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller.** Marketing Management. 15th ed. Pearson, 2016.

- **Mintzberg, Henry.** Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 1983.
- **Porter, Michael E.** Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
- **Robbins, Stephen P, and Mary Coulter.** Management. 13th ed. Pearson, 2016.
- **Samuelson, Paul A, and William D. Nordhaus.** Economics. 19th ed. McGraw–Hill, 2010.
- **Stiglitz, Joseph E., and Carl E. Walsh.** Principles of Microeconomics. W.W. Norton, 2006.
- **Tirole, Jean.** The Theory of Industrial Organization. MIT Press, 1988.