الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على نمو المؤسسة

لقد إتسع في العصر الحالي المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وظهرت مدارس عديدة تبنت نظريات مختلفة وبينت أنه بعد أن كان ينظر لها في السابق على أنها تتعامل مع محيط مغلق مما يجعل الحيز المؤثر عليها محدودا ، فان ذلك قد تغير مع التطور الذي وصلت إليه المجتمعات في كافة الميادين والمفاهيم أكدت بأن المؤسسة الإقتصادية أصبحت تعمل في وسط مفتوح وكثرت العوامل المؤثرة عليها مما جعل حصرها عملية معقدة نوعا ما. ،فهي تختلف بحسب الجانب الذي تتم دراسته والغاية والهدف من الدراسة إلى جانب عدة إعتبارات أخرى ، وحتى نتمكن من الإحاطة بهذا الموضوع من جوانبه المختلفة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالأتي :

- أثر التمويل و تنمية الموارد البشرية لتحقيق نمو المؤسسة
- تكنولوجيا المعلومات و الإبتكار و ضرورة لنمو المؤسسة

المبحث الأول: أثر التمويل و دور تنمية الموارد البشرية لتحقيق نمو ألمؤسسة

تتأثر المؤسسة الإقتصادية بعدة عوامل كالتمويل والعنصر البشري ، لذا فان الإهتمام بتوفير المورد المالي بأقل التكاليف وفي الوقت المناسب أصبح ضرورة لكل المؤسسات ، كما أن تنمية العنصر البشري وتدريبه يعتبر من أسباب نجاح المؤسسة ، وهذا ما أدى إلى تناولهما في ما يلي:

- التمويل واثره على نمو المؤسسة ،
- تنمية الموارد البشرية لتحقيق نمو المؤسسة .

المطلب الأول: التمويل وأثره على نمو المؤسسة

يعتبر التمويل أحد العوامل المؤثرة على نمو المؤسسة ألإقتصادية فهو يعتبر من أهم الموارد الواجب توفره عند تأسيس المؤسسة أو أثناء دورة حياتها لأنه يسمح لها بتجديد هياكلها وتطويرها ، كما يساهم في حسن سير دورتها الإقتصادية و بذلك يعتبر أحد العوامل المؤثرة بشكل كبير على المؤسسة ألإقتصادية لذا سنتعرض له فيما يلي :

أولا : ماهية التمويل

إن دراسة مختلف المصادر التمويلية للمؤسسة يمكن من معرفة مزايا وعيوب كل نوع من هذه المصادر مما يسهل عملية المفاضلة بينها من حيث طرق وأساليب الحصول عليها ، والأوقات الملائمة لإستعمال كلا منها ، وكيفية توظيفها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

مفهوم التمويل

يمكن تعريف التمويل بأنه "الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها" [1] كما يعرف أيضا بأنه "توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع و تطوير مشروع خاص و عام" [2] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن الإستنتاج بان التمويل هو عملية توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب بالكمية المطلوبة لإستعمالها من قبل المؤسسة في دورة إستغلالها ولإستثمارها على النحو الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

[1] - طارق الحاج، **مبادئ ألتمويل** دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة ألأولى 2010، ص – ص: 21-26.
[2] - ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية العامة - الجزائر ، 2000 ، ص: 23 .

ثانيا : مصادر وخصائص التمويل المحقق للنمو

إن تمويل المؤسسة الإقتصادية يتم من عدة مصادر ويتم إعتماد كل مصدر حسب ملاءمته لإتجاهات وسياسات المؤسسة التمويلية. كما أن هذه المصادر تمتاز بخصائص تختلف حسب نوع المصدر و سنتعرض إلى ذلك فيما يلي:

مصادر التمويل

مصادر التمويل مختلفة ومتنوعة[1] حسب الملكية والنوع والفترة والمصدر:

من حيث الملكية وتنقسم إلى التمويل من المالكين أنفسهم وذلك من خلال عدم توزيع الأرباح، زيادة رأس المال، ويطلق عليه بأموال الملكية والتمويل من غير المالكين (المقرضين)، وقد يكونوا موردين للمؤسسة أو بنوك أو مؤسسات مالية ويطلق عليه بأموال الاقتراض.

من حيث النوع وينقسم إلى تمويل مصرفي وهو الذي نحصل عليه من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وتمويل تجاري وهو الذي نحصل عليه من التجار.

من حيث المدة أي الفترة الزمنية وينقسم إلى تمويل طويل الأجل (مثل القروض البنكية ، السندات ، وتكون مدته أكثر من 10 سنوات) وتمويل متوسط الأجل (وهو نوع من التمويل الذي يمتد ما بين السنة والعشرة سنوات) وتمويل قصير الأجل (وتقتصر مدته إلى أقل من سنة).

من حيث المصدر وينقسم إلى تمويل داخلي وتمويل خارجي : تمويل داخلي يكون مصدره من داخل المؤسسة نفسها أو مالكيها مثل بيع الأصول أو تأجيرها أو حجز الأرباح وتمويل خارجي يكون مصدره من خارج المؤسسة وبعيدا عن مالكيها مثل الاقتراض البنكي ، التمويل التجاري والسندات.

وإذا ما أردنا أن نحدد أي مصدر من هذه المصادر التمويلية هو الأفضل فلا نستطيع ذلك بالشكل النظري المطلق. إذ لكل مصدر ظروفه إضافة إلى مزاياه وعيوبه والجواب يعتمد إذن على العلاقة التفضيلية مابين المخاطر والمردود فالإختيار يعتمد على تقدير الشخص المسؤول وبشكل عام فأنه يوجد محددات للإختيار ما بين المصادر التمويلية وهي :

- **ما يفرضه الممولين من قيود أثناء طلب التمويل.**
- **ما يفرضه الممولين من مواعيد للتسديد وأن كان ذلك يتناسب مع التدفقات النقدية الداخلة أم لا.**
- **تحديد تكلفة كل نوع من أنواع التمويل، إذ لكل مصدر تمويلي تكلفة خاصة به. ولا بد من مقارنة ذلك مع العائد المتوقع على الاستثمار فيتم إختيار المصدر التمويلي ذو العائد الإستثماري المرتفع والتكلفة المنخفضة.**
- **حجم الأموال التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها وإمكانية تلبيتها من المصادر المختلفة.**

[1] - طارق الحاج، **مرجع سابق**، ص – ص: 26-27.

مخاطر التمويل

تتعدد المخاطر التي يمكن للمؤسسة الإقتصادية أن تواجهها من عملية التمويل إلا أنه يمكننا أن تقسم مخاطر التمويل إلى:

المخاطر المادية : وهي تلك المخاطر التي قد تتلف بعض السلع المادية التي هي نتاج العمل الذي مولناه ، فنحن في هذه الحالة لا نستطيع أن نسدد المبالغ التي تم إقتراضها مما يلحق بنا خسائر، أي تكاليف إضافية

والأمثلة على هذا النوع من المخاطر كثيرة ، ومنها تلف المخزون إلى غير ذلك .

المخاطر الفنية : وهي تلك المخاطر التي تنبع من حقيقة أن مهارة المنتج قد لا تتناسب مع طموح خططه ، ومن أجل ذلك فانه بالرغم من الوسائل المعروفة فان المنتج قد يفشل في عمل الشيء المرغوب ، لأنه غير مؤهل فنيا لإستخدام عناصر الإنتاج ، خاصة التعامل مع الآلات الحديثة ، أو إذا نجح في عمله فانه قد يستهلك من أجل ذلك موارد أكثر من تلك التي حددها عند وضع الخطة، وهذا هدر للموارد وبالتالي يلحق بالمنتج خسائر لم تكن بالحسبان ، لذا تركز المصانع على الفنيين المهرة في العملية الإنتاجية حتى ولو كانت تكلفة تشغيلهم عالية.

المخاطر الإقتصادية : وهي تلك المخاطر الناجمة عن أسباب إقتصادية بحتة ، وتنقسم في هذا السياق إلى نوعين :

- **خطر إنخفاض الطلب على المنتج الذي مولناه. مما يعني عدم الحصول على مردود مالي نسدد من خلاله أقساط التمويل وباقي الإلتزامات الأخرى والأسباب التي تؤدي إلى إنخفاض الطلب عن السلعة المنتجة أو الخدمة كثيرة منها المنافسة وإنخفاض الدخل ونوع السلعة.....الخ.**
- **مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لصنع المنتج المخطط له وبالتالي قد لا يمكن إنتاجه.**

تفادي المخاطر

لا يستطيع أي شخص أن ينفي وجود المخاطر لأن حتمية وجودها وارد،كما لا يستطيع أي شخص منتج أن يزيلها كليا من طريق نشاطه ولكن بالإمكان تفاديها والتقليل قدر الإمكان من آثارها وذلك من خلال ثلاث طرق هي :

- **الإجراءات المناسبة التي تحوي نفقات خاصة : يمكن القول تقريبا أن كل نوع من الخطر يمكن أن يخفض إلى حد ما عن طريق زيادة المنفق على إجراءات الإحتياط ضده. فمثلا يمكن لنا أن نجعل مبنى المصنع أكثر إحتمالا ومقاومة للنار إذا ما أنفقنا أكثر في بنائه ووضع مواد مقاومة للحريق في جدرانه ، كما أن خطر توقف الإنتاج بسبب النقص في مادة رئيسية في الإنتاج من الممكن أن يزول إذا أنشانا احتياطي كاف من المخزون من هذه المادة .**
- **تحويل الخطر إلي تكاليف منتظمة وتجميعها مع الأخطار المتشابهة كالتأمين ، بمعنى إستبدال النتائج الناجمة عن المخاطر إلى تكاليف سنوية تدفع لشركات التأمين ، تتعهد الأخيرة بان تعوض عن الخسائر الناجمة عن أي سبب طبيعي وذلك في مقابل سداد سنوي محدد يسمى القسط.**

[1] - طارق الحاج، **نفس المرجع السابق**، ص – ص: 22-25.

وهناك عدة أنواع من المخاطر الطبيعية والتي يمكن وبنفس الطريقة المقامرة بها وتحويلها إلى تكاليف سنوية منتظمة عن طريق التأمين ، وذلك مثل أخطار الحريق ، الفيضان، .....الخ.
وعلى أية حال يوجد دائما حالتين يجب أن تتوافر حتى يكون الخطر قابلا للتأمين عليه ، فالحالة الأولى يجب أن يكون الخطر منفصلا ومستقلا لأنه إذا لم تكن الأخطار منفصلة ، أي إذا كانت كلها من الممكن أن تتأثر بطريقة متشابهة بأي كارثة عظيمة فان مبدأ المقامرة لا يطبق ، والخسائر الكلية سوف لا تخطئ في المتوسط من سنة إلى أخرى وفي سنة الكارثة فان شركة التأمين من الممكن أن تتعرض لمطالبات أكبر مما تستطيع أن تواجهه.أما الحالة الثانية يجب أن لا يزداد الخطر ، لان المؤمن له سوف يتجه إلى تخفيض كمية ومقدار العناية التي يقوم بها ، لأن الخسارة سوف تتحملها شركة التأمين.

- **مقابلة الأخطار الأخرى التي تعمل في الإتجاه العكسي ، أي خطر الخسارة التي تصاحب فرص الربح. فليس نادرا أن نجد الخسارة لشخص ما فائدة وربح بالنسبة لشخص آخر[1].**

ثالثا : أثر التمويل على نمو المؤسسة

إن تمويل استثمارات المؤسسة الاقتصادية يتطلب منها المقارنة بين قيمة التمويل والعائد الذي ستتحصل عليه مستقبلا عند بيع المنتوج المتحصل عليه بعد عملية الاستثمار. إن قرار التمويل يدخل في إستراتيجية المؤسسة الكلي والذي يعتبر رهان المستقبل.

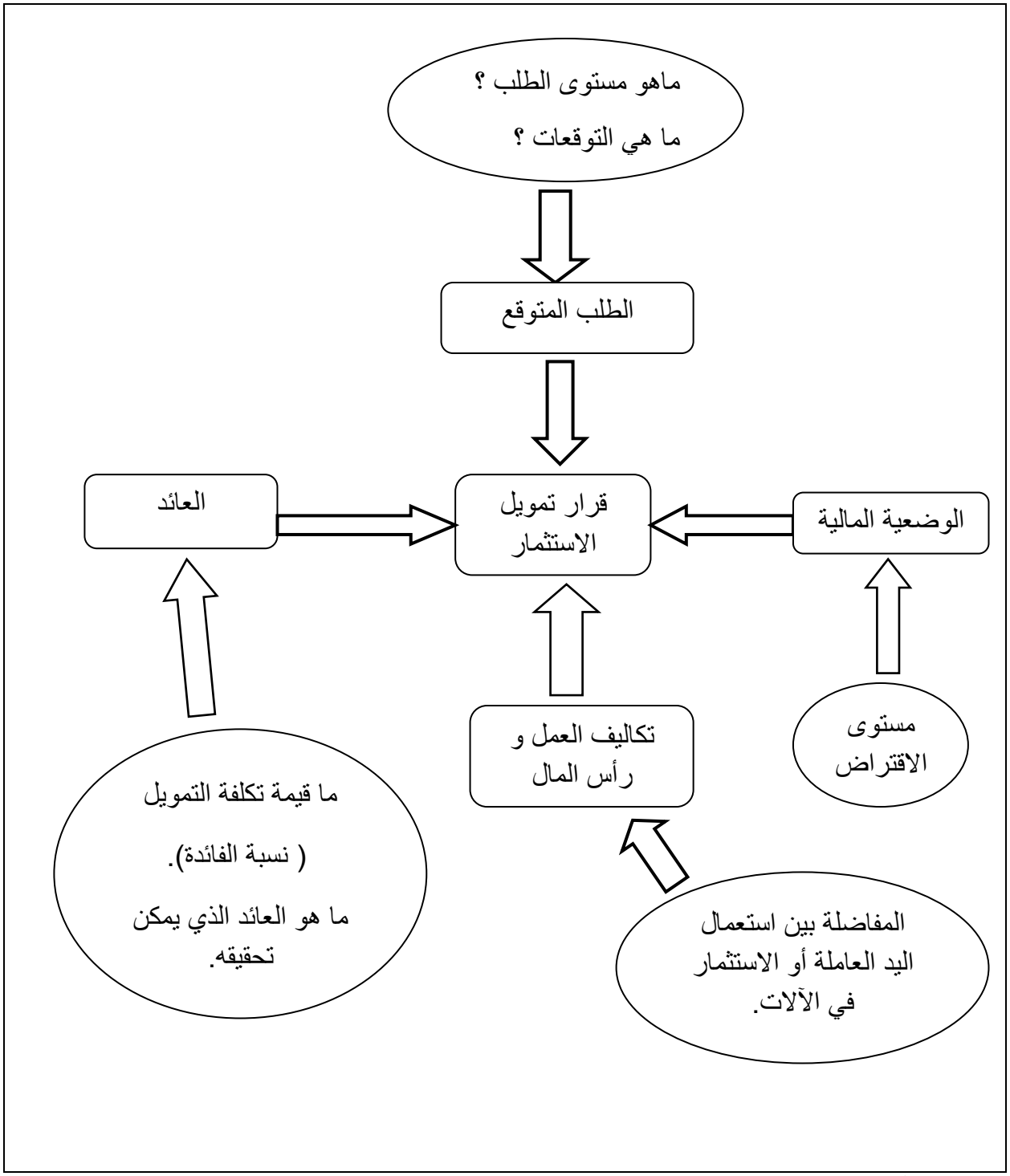
إن اثر التمويل على المؤسسة كبيرا في كلتا الحالتين حيث أنه إذا كانت المؤسسة قادرة على ضمان التمويل من جهات ومصادر مختلفة وبالقيمة التي ترغب فيها ولم تحسن إستغلالها يعتبر ذلك هدرا للموارد، وعندما يكون التمويل قليلا ولم تجد التمويل اللازم لنشاطاتها وإستثماراتها فهي تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها، لذلك فان أي قرار لتمويل مختلف إستثماراتها لا بد من دراسة كافة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه وحسن توجيه هذا التمويل حتى يكون أثره على المؤسسة إيجابيا.

يظهر الشكل الموالي ملخصا للعوامل التي يجب أخذها بالحسبان للوصول إلى القرار المناسب بكيفية التمويل ، ومن هذه العوامل دراسة الوضعية المالية للمؤسسة التي تمكن من معرفة قدراتها المالية ونوع التمويل الذي ستتجه إليه، هل هو تمويل داخلي أو خارجي ، كذلك تكاليف العمل ورأس المال هل تتجه إلى شراء آلات وإستعمال تكنولوجيا جديدة أو توظيف عمال جدد، كما يجب معرفة مستوى الطلب المتوقع والكميات التي يجب إنتاجها و الأسواق التي يجب دخولها.

يجب على المؤسسة دراسة كافة العوامل المحيطة بها حتى تضمن أثرا إيجابيا للتمويل الذي قامت به والشكل الموالي يلخص ذلك:

[1] - طارق الحاج، **نفس المرجع السابق**، ص – ص: 22-25.

الشكل رقم 8 : إختيار التمويل



المصدر: CNED-academie en ligne, **croissance, capital et progrès technique**,séquence 2-SE01,2006,p:46.

المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية لتحقيق نمو المؤسسة

يعتبر العنصر البشري أهم عنصر ترتكز عليه المؤسسة والذي أصبح يعتبر أصلا من أصولها ، بعدما كان ينظر إليه كعبء لا بد من الحد منه ، فالتطور الذي حققته الإنسانية في كافة المجالات ومنه الاقتصادي ، غيرت الطريقة التي كان يدار بها العنصر البشري بالمؤسسة وأصبحت له الأولوية في حسن إدارته وتنميته .

أولا : ماهية تنمية الموارد البشرية

إن نجاح المؤسسة الإقتصادية مرتبط إلى حد كبير بالعنصر البشري ، فالأداء الجيد من قبل العاملين يؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الإهتمام بالمورد البشري وتنميته وحسن إدارته .

تعريف تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية مجالا واسعا يهتم بكافة النواحي المتعلقة بمجالات ونشاطات المورد البشري بتكوينه ، وتدريبه، وتوجيهه بما يخدم مصلحته وتحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسة مما يمكنها من رفع إنتاجيتها وتحسين أداء العامل ، وسنتعرض فيما يلي إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية.

- **إن تنمية الموارد البشرية هي "عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد ، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية ، واستمرارها من إستمرار المؤسسة ولهذا يجب أن تولى العناية ألكبيرة وعلى أساس أنها وحدة أو كمجموعة متكاملة "[1].**
- **يقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة".**
- **كما تعرف بأنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل ، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه" .**
- **كما "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ،أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج "[2].**

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن تنمية الموارد البشرية تسعى لإختيار وتدريب العنصر البشري من خلال الرفع من قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين العملية الإنتاجية.

أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة

تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسة من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدني حد لها إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الإستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة ، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى إعتبار الأفراد مورد من موارد المؤسسة ، وهذا بالرغم من أن كلمة آو إصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو الإيرادات.

---

[1] - علي غربي وآخرون،**تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة،2002 ، ص: 20.

[2] - بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 2009، العدد السابع، ص: 276-277.

فالمورد البشري ، يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته ، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير الذي يحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة ، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير ،لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة ، والمهارات ، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. وعندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة ، فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والإتجاهات هي المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون ، ومن ثمة ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

- **وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات ، وعندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي ، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.**
- **من خلال مهارات ومعرفة وإستعدادات الأفراد ، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.**

لذلك ، فان الفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤثر على أداء الفرد ، وفعالية المؤسسة .

وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الأنشطة وتختلف هذه الأنشطة باختلاف حجم المؤسسة ، فعندما تكبر المؤسسة ويزداد عدد الأفراد العاملين بها وبالتالي تزداد مشاكلهم نجد أن الإدارة العليا تعطي أو تضع أهمية كبيرة على وظيفة الأفراد داخل المؤسسة ، وبصرف النظر عن إختلاف درجات الإهتمام التي تعطى لوظيفة الأفراد يمكن القول أن نطاق عمل إدارة الموارد البشرية ينحصر في المهام الآتية :

التنبؤ بالإحتياجات من اليد العاملة : يمكن القول بأن بداية التخطيط السليم لليد العاملة هو معرفة الإحتياجات المستقبلية للأفراد التي يحتاجها المشروع على كافة مستوياته الإدارية، بمعنى آخر يجب التنبؤ بالوظائف الشاغرة التي ستحدث في المستقبل والتخطيط لكيفية شغل هذه الوظائف ، ويعتمد ذلك بالضرورة على التنبؤ بعدد الأفراد الذي سيتم ترقيتهم أو نقلهم إلى وظائف أخرى أو الإستغناء عنهم أو تقاعدهم بسبب بلوغ سن التقاعد.

تحليل الوظائف : إن تحليل الوظائف تعتبر من أهم البيانات الأساسية المطلوبة لأي تخطيط للموارد البشرية في إي مؤسسة وذلك بمعرفة المعلومات عن الوظائف الحالية من حيث طبيعة الوظيفة ومكانتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، ويتضمن تحليل الوظائف خطوتين أساسيتين وهما توصيف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة ، وبينما تهتم توصيف الوظائف بمحتوى العمل نفسه مثل المهام ، وظروف العمل ،

[1] - راوية حسن،**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية ، الاسكندرية،مصر، 2001 ص – ص: 29-30.
[2] - محمد صالح الحناوي وآخرون، **الأعمال في عصر ألتكنولوجيا** الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2004، ص- ص: 255-275.

والمسؤوليات فأن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة يركز على مؤهلات شاغل الوظيفة مثل الخبرة ، التعليم ، والمهارات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة ، و الحصول على اليد العاملة اللازمة لبث الحياة في المؤسسة أول وأهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

الإختيار: إن الإختيار عن طريق الأساليب أفضل من الإعتماد على الصدفة البحتة ، ومن الأساليب المستعملة إستمارة طلب الوظيفة لتسجيل المعلومات المختلفة المتعلقة بشاغل الوظيفة ، المقابلة الشخصية ، الإختبارات الرسمية.

التدريب: إن المؤسسات الناجحة تعطي أهمية كبرى لتدريب العاملين بها ، وتعتمد كفاءة أي مؤسسة بصورة مباشرة على مدى جودة برامج التدريب المطبقة ، والتدريب مطلوب لجميع العاملين داخل المؤسسة ، فالعاملون الجدد يحتاجون إلى قدر معين من التدريب قبل إستلامهم العمل وكذلك العاملين القدامى يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم من وقت لأخر لكي يتم تزويدهم بأحدث النظم والأساليب الإدارية والتهيئة للترقي أو النقل إلى وظائف أخرى.

الترقية: من الضروري توافر خطة واضحة عن فرص الترقي المتاحة للعاملين داخل المؤسسة، وتختلف السياسات المتبعة بشأن الترقية إلى المراكز الإدارية المختلفة من مؤسسة لأخرى، ويمكن التميز بين نوعين من السياسات المتاحة في هذا المجال وهما :الترقية حسب الأقدمية والترقية حسب الخبرة والكفاءة.

تقييم الأداء: وتنطوي هذه العملية على تقييم ما تم إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية وفي كل الوحدات التنظيمية ، ويشترك في هذا التقييم الرؤساء المباشرين للأفراد عن طريق تقارير الأداء التي تعد كل فترة زمنية.

الأجور والحوافز: تمثل عملية تحديد الأجور والحوافز الملائمة للأفراد موضع إهتمام لكل من العاملين والمؤسسة على حد سواء ، فالأجر هو مقابلة لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، بينما يعبر الحافز عن مقابل للأداء المتميز[1].

ثانيا :التدريب وتحقيق النمو للمؤسسة

إن المؤسسة الإقتصادية الناجحة والرائدة في ميدان عملها نجدها تولي للعنصر البشري الأهمية البالغة وتعمد إلى تتبع مساره المهني طيلة فترة تواجده بالمؤسسة ، حيث تقوم بتدريبه وتكوينه حسب إستراتيجياتها والتطورات التي تحدث حتى يكون هذا العنصر البشري عاملا محققا لنمو المؤسسة وليس عبء يجب إعداد البرامج للتخلص منه ، فعند إعداد برامج تدريب وتكوين جيدة تتماشى وإحتياجات المؤسسة يمكن لهذه العمليات من تحقيق الأهداف الآتية المحققة لنمو المؤسسة وهي:

- **تحقيق المرونة و الإستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار**

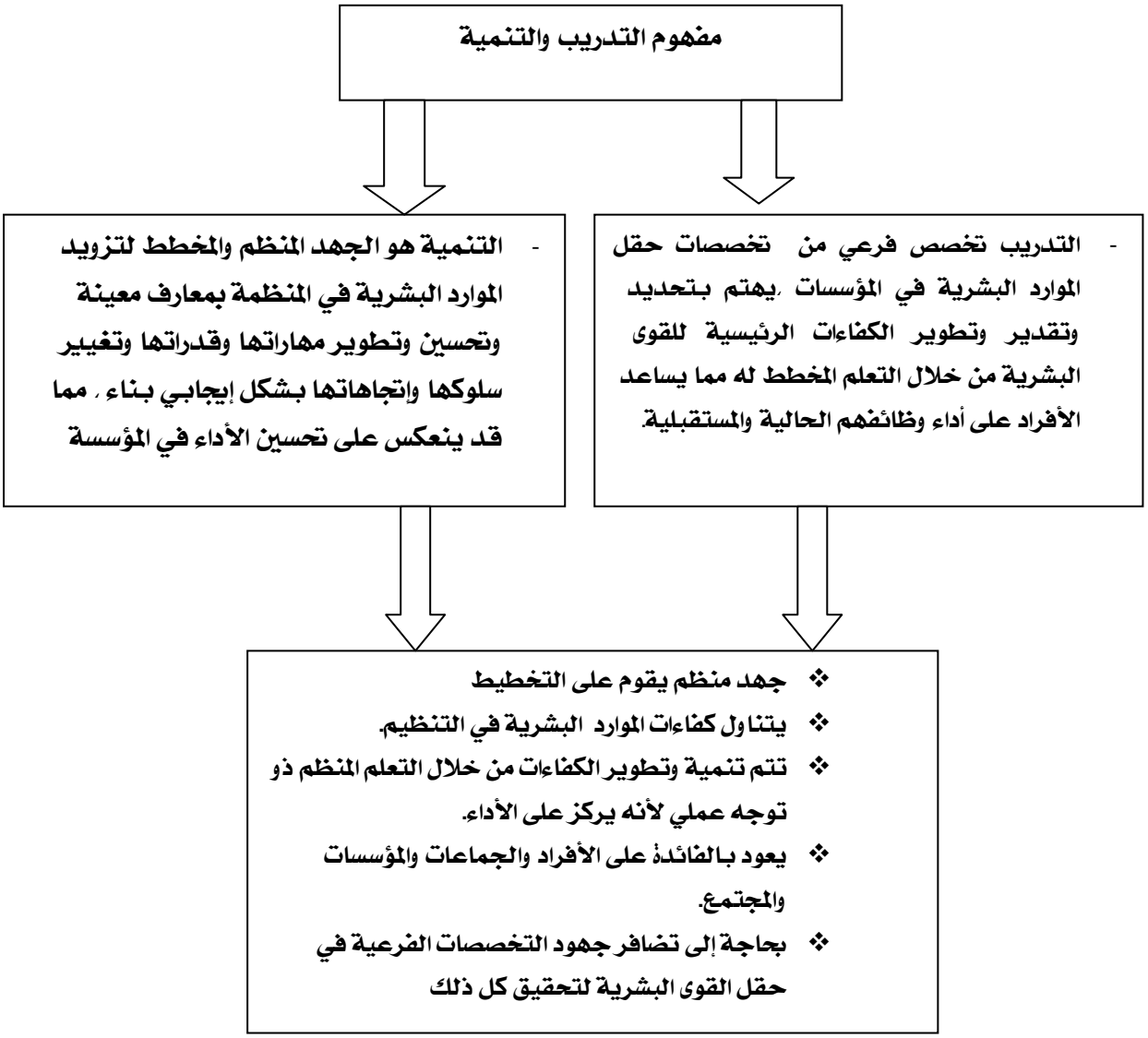
[1] - محمد صالح الحناوي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص- ص: 255-275.

فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية[1].

- **تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم مقارنة مع غير المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة على هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة في قدراتهم ومهارتهم التي إكتسبوها عن طريق التدريب**
- **مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.**
- **تسهيل عملية الإتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس. وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياستها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات[2].**
- **زيادة الكفاية الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التدريب على إرتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.**
- **إرتفاع الربح مع إرتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف ويمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربح المؤسسة.**
- **زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، النمو والبقاء.**
- **رفع معنويات الأفراد بعد إكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي،ولاشك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد[3].**
- **تخفيض حوادث العمل فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات، فهو يعتبر صمام أمان يحيط العمل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية[4].**

[1] - محمد عثمان، حمدي مصطفى المعاذ،**المدخل الحديث في إدارة الأفراد**،دار النهضة العربية،القاهرة،1990،ص:220.
[2] - عبد الرحمان عبد الباقي عمر،**إدارة الأفراد**،مكتبة عين شمس،القاهرة،1995،ص:206.
[3] - عبد الغفار حنفي،**إدارة الأفراد**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1989،ص:258.
[4] - عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية،بيروت،1997،ص:259.

الشكل رقم 9 : علاقة التدريب بالتنمية البشرية



المصدر: بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع،2009، ص:278.

ثالثا : التدريب الدافع لنمو المؤسسة

من الضروري أن تعتمد أية عملية تدريب على تحليل نظامي للدور الذي سوف تساهم به في كفاءة المؤسسة، ويتضمن ذلك تحديد إحتياجات التدريب وتقييم إلى إي مدى يمكن إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

ويكون هناك حاجة للتدريب عندما يكون من الممكن التغلب على نقطة ضعف معينة عن طريق إجراء عملية التدريب المناسبة، وبصفة عامة ، فانه ينبغي أن تتمثل نقطة البداية لتحليل الإحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسة ، وهكذا فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف الأساسية وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح، فانه ينبغي أن يكون من الممكن تحديد الجزئيات التي توجد بها بالفعل أو من المحتمل أن يوجد بها بعض نقاط الضعف أو القصور التي من الممكن أن يتم معالجتها عن طريق التدريب.وينبغي أن يكون ذلك واضحا من خلال خطة الموارد البشرية التي سوف تحدد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية إحتياجات حالية ومستقبلية.

من ناحية أخرى ، لابد للمؤسسة من أن تضع في الإعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب. وتشمل هذه العوامل على ما يلي:

- **حركة دوران العمال حيث أنه كلما كان عدد المعينين حديثا أكبر ، كلما كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل أكبر.**
- **التغيرات في التقنية سوف تتطلب عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة.وذلك لأن كثيرا من الأنظمة التي تعتمد على التقنيات الحديثة قد باءت بالفشل لا لأسباب فنية ولكن لأنه لم يتم تدريب العاملين على كيفية إستخدامها.**
- **التغيرات في التشريعات سوف تعني التغيرات في القانون أو في القواعد التي تضعها الحكومة و أنه سيكون من المطلوب التدريب على الأنظمة أو الأساليب الجديدة.**
- **التباين في مستوى الأداء عندما يكون هناك إختلاف واضح في مستوى الأداء بين أحد أقسام المؤسسة وقسم آخر، فمن الممكن أن يكشف ذلك عن الحاجة إلي التدريب.**
- **طموحات الموظفين وتعني الحاجة إلى إجتذاب والحفاظ على مجموعة من الأشخاص العاملين يتميزون بخصائص مناسبة .**

إن التمويل وتنمية الموارد البشرية لا يعتبران العاملان الوحيدان المؤثران على المؤسسة الإقتصادية فقط، ولكن توجد عوامل أخرى عديدة وأصبح يتميز بهم العصر الحديث ولهم دور فعال في توجيه وتحقيق مستوى النمو بالمؤسسة كتكنولوجيا المعلومات والإتصال والإبتكار وهو ما سيتم التعرف على مدى تأثيرهما على المؤسسة في البحث الموالي.

[1] - باري كشواي، **ادارة الموارد البشرية**،دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية،2006،ص – ص:122-123.

المبحث الثاني : تكنولوجيا المعلومات و الإبتكار ضرورة لنمو المؤسسة

يتصف عصرنا الحالي بسيطرة تكنولوجيا المعلومات والإتصال على مجريات الأحداث مما حتم على المؤسسة الإقتصادية للسعي للحصول عليها حتى تواكب ما تم التوصل إليه بفعل الإبتكار والذي بدوره أصبحت جل المؤسسات تولي له الأهمية القصوى ، لذا سيتم تناول هاذين العاملين فيما يلي وكيفية تأثيرهما على المؤسسة من خلال ما يلي:

- **تكنولوجيا المعلومات والإتصال ضرورة لنمو المؤسسة ،**
- **الإبتكار مصدر لنمو المؤسسة .**

المطلب الأول : تكنولوجيا المعلومات والاتصال ضرورة لنمو المؤسسة

إن عالمنا المعاصر يقر بقاعدة أصبحت من الثوابت المتفق عليها ألا وهي سرعة التغيير والتحول الإقتصادي والعلمي والتقني ، بصورة لم يشهد لها مثيل في القرون والعقود الماضية ، فقد مرت آلاف السنين بين النهضة الزراعية والنهضة الصناعية ، وما بين الأخيرة والنهضة المعلوماتية مرت مائتي عام تقريبا وبينها وبين النهضة المعرفية لم تمر سوى بضعة عقود ، لذا من الصعب التنبؤ بالتغيرات ، فحجم المعلومات التي حصل عليها الإنسان خلال الخمس والعشرون سنة الماضية فاقت كل ما حصل عليه خلال تاريخه الطويل ، ومرد ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، لذا على المؤسسة أن تتحكم في نوعية المعلومات المتدفقة عليها ، وأن تميز بين امتلاك المعلومة واستخدامها ، فالمعلومات التي يجري إستقبالها وتخزينها قي أدراج المكتبات والحواسيب الإلكترونية من غير أن يجري فرزها وتبويبها وتحديد الشكل الذي يمكنها من الإستفادة منها ، فلا ضرورة لها ، ومن لا يملك المعلومة في هذا العصر سيظل تابعا لمن يملكها[1] ، فأمتلاك المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبح ضرورة لنموها ومواكبة التطورات الحاصلة ، لذا سنتعرض فيما يلي لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وتأثيراتها على المؤسسة.

أولا : ماهية تكنولوجيا المعلومات والإتصال

إرتبطت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة وثيقة بثورة المعلومات وثورة والإتصالات وبالذات من خلال إندماجهما الذي تحقق بأستخدام الحاسوب والأنترنيت وبرمجياتها والذي يصعب معه الفصل بينهما.

إن تكنولوجيا المعلومات ظهرت لتلبية الحاجة الماسة إليها نتيجة ثورة المعلومات وتفجرها والتي تتضمن الكم الهائل من المعلومات وتزايد أنواعها ونوعياتها وتغير طبيعتها وزيادة مصادر المعلومات وزيادة الجهات المستخدمة لها وبالتالي استحالة قدرة الأفراد والهيئات المختلفة على معرفة جميع المعلومات والإطلاع عليها ، واستيعابها وتذكرها،وهو الأمر الذي أدى إلى عجز الوسائل التقليدية عن تلبية الإحتياجات من المعلومات ، ومعالجتها وخزنها واسترجاعها وخاصة في ظل تطور جوانب الحياة وتعقدها والذي أدى إلى الحاجة إلى المعلومات وبدرجة كبيرة وفي المجالات كافة[2] ، مما إستدعى إستعمال تكنولوجيا المعلومات والإتصال من قبل المؤسسات التي تسمح لها الإستغلال الأمثل للكم الهائل من المعلومات وسنتعرض فيما يلي للتعرف عليها.

---

[1] - قنيني عقيلة، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص- ص: 56-57.

[2] - فليح حسن خلف،**اقتصاد المعرفة**، جدارا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 38.

مفهوم التكنولوجيا

بينما يركز المفهوم الضيق للتكنولوجيا على الوسائل المادية ، مثل الحاسب الألى ، أو الآلات المبرمجة فقط ، فأن المفهوم الأكثر أتساعا ، ينطوي إلى جانب ذلك على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات مرغوب فيها.
أما تعريف التكنولوجيا وفقا للأنظمة الاجتماعية ، فينطوي على كل العدد والآلات ، والنظام الاجتماعي الذي يساعد على الإستخدام الأمثل لهذه المعدات [1].

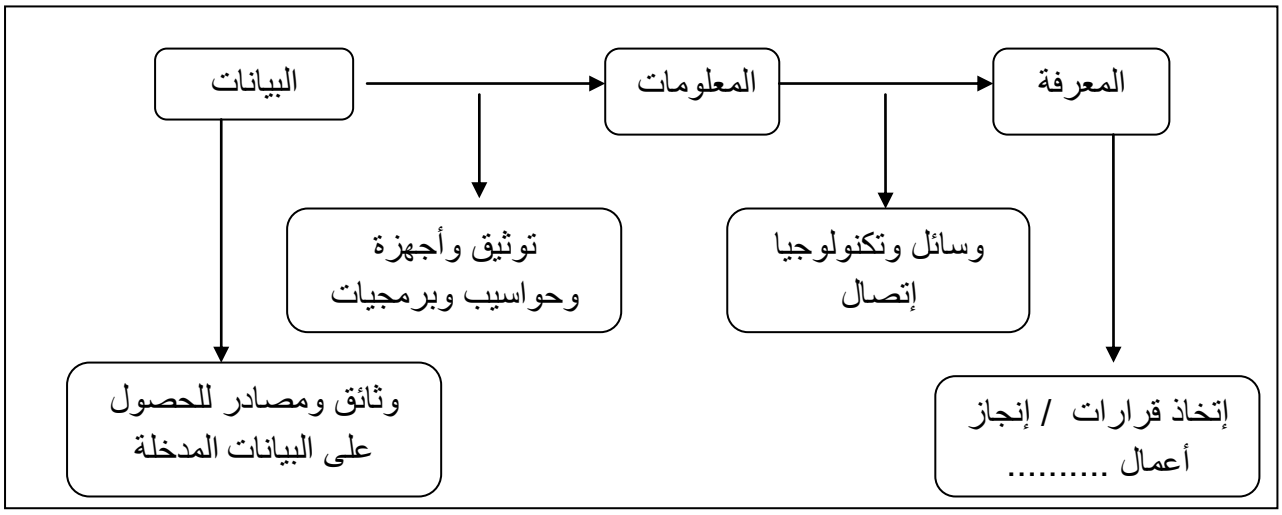
مفهوم المعلومات

تعتمد المؤسسة الإقتصادية على المعلومات وذلك حتى تتمكن من إتخاذ القرارات وتسيير شؤونها دون تأخير أو تعطيل ويمكن تعريفها فيما يلي:

- **تعرف المعلومات بأنها "عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى إتخاذ القرار".**
- **كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة ، بحيث تعطى معنى خاص ، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتشافها".**
- **أما البيانات فتعرف على أنها " مجموعة من المفاهيم والأرقام التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم ، أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات ، فهي إذن مواد أولية تحتاج عند تحويلها إلى مواد مصنعة ، والبيانات قد تأخذ شكل نص أو أرقام أو أشكال أو رسومات أو صورة أو تسجيل أو أي مزيج من العناصر [2].**

إن الحصيلة النهائية لإستثمار وإستغلال المعلومات من قبل المؤسسة تحول هذه المعلومات إلى معرفة التي تساعد على إتخاذ القرارات ويمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10 : العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : امحمد كسنة، **أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال،البليدة، جوان 2007، ص: 19.

[1] - راوية حسن،**مرجع سابق**، ص : 457.
[2] - امحمد كسنة، **أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص- ص: 56-57.

تعريف الإتصال

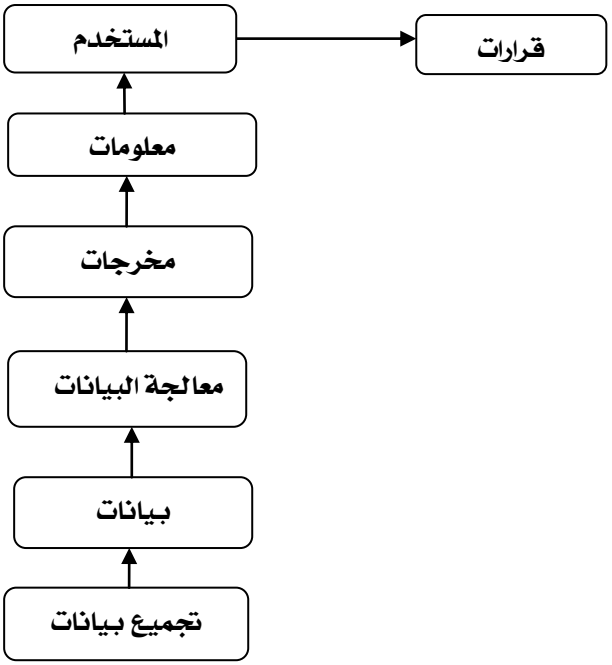
يعرف الإتصال على أنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر"[1].

من خلال تعريف التكنولوجيا والمعلومات والإتصال يتضح بأنها عملية جمع ونقل وتخزين ومعالجة البيانات باستخدام تقنيات للحصول على معلومات والتي يتم نقلها بوسائل مختلفة من أجل إستخدامها في إتخاذ القرارات، ومن أجل ذلك لابد من أن يكون للمؤسسة نظام معلومات كفء لضمان تدفقها والذي يعرف كما يلي:

- **يعرف نظام المعلومات على أنه " هو بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات".**
- **كما يعرف أيضا على أنه "مجموعة متداخلة من المكونات التي تعمل على تجميع ، تشغيل ، تخزين ، ونشر المعلومات وذلك بغرض مساندة عملية صنع القرار والرقابة داخل المؤسسة".**

وعرفت أيضا أنظمة المعلومات بأنها مجموعة من الإجراءات المنظمة التي يمكن من خلالها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المؤسسة،والشكل الموالي يظهر تتابع الإجراءات التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها بواسطة صانع القرار[2].

الشكل رقم 11 : يمثل نظام المعلومات حسب رؤية لوكاس



المصدر :امحمد كسنة، **أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص: 25.

[1] - عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 201.
[2] - امحمد كسنة، **مرجع سابق**، ص: 25.

يمكن إستخلاص من التعريفات السابقة بأن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من العناصر المنظمة التي تهدف إلى توفير المعلومات من أجل مساعدة المسير على إتخاذ القرارات.

ثانيا : تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نمو المؤسسة

إن تأثير تكنولوجيا المعلومات على نمو المؤسسة لا يتحقق إلا إذا كانت المعلومات تتميز بمعايير تجعلها ذات قيمة عالية مما يجعلها تحقق منافع للمؤسسة من خلال إستخدامها ويمكن ذكر هذه المعايير فيما يلي:

ملائمة المعلومات : فيما يتعلق بمدى ملائمة المعلومات ، تشير الملائمة إلى درجة صلة المعلومات وإرتباطها بالموقف الخاص بصنع القرار الذي يواجهه متخذ القرار ، فكلما زادت درجة إرتباط المعلومات بالقرار المطلوب إتخاذه ، تزداد درجة ملائمة المعلومات وعندما تزداد المعلومات فان قيمة المعلومات بالطبع سوف تزداد.

جودة المعلومات : العامل الثاني في تقدير قيمة المعلومات هو درجة كون هذه المعلومات تعكس الحقيقة ، وتعبر عنها ، فكلما زادت جودة المعلومات وزادت قيمتها تزايدت جودة القرارات التي يتخذها المدير.

توافر المعلومات في الوقت المناسب : وتشير إلى توافر المعلومات في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة وبشكل يسمح باتخاذ القرارات والتصرفات الملائمة في الوقت الملائم ، فالمعلومات التي تتوافر بعد عملية إتخاذ القرارات ، تكون عديمة الجدوى بالنسبة لهذه القرارات.

كمية المعلومات : المحدد الرابع والأخير لقيمة المعلومات هو كمية المعلومات التي ترتبط بالقرارات التي يتخذها المدير، وتغطي كل المجالات التي تؤثر في هذه القرارات ، فأذا كانت المعلومات غير كافية فلابد من جمع المزيد من المعلومات حتى تكون القرارات دقيقة وسليمة[1].

ويكون هذا التأثير على جميع جوانب المؤسسة الإقتصادية بحيث:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على الإنتاجية تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات خاصة عندما يرافق إدخالها تغييرات تنظيمية و إدارية مرافقة بحيث يزيد معدل الإنتاجية .

تأثر على اليد العاملة حين إدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال عن طريق إستعمال تجهيزات و برمجيات أكثر تعقيدا أو تطويرا من التجهيزات المستعملة سابقا يجعل هذه القطاعات بحاجة إلى عمالة أكثر خبرة وتحكما. كما يحتاج إلى تدريب مستمر بحيث يتناسب مع تطور التجهيزات و البرمجيات.

ويكون تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال على تطوير المنتج بحيث يمكن أن تستعمل لتطوير منتجات وسلع جديدة كما يمكن إستخدامها لتطوير خطوط الإنتاج و عمليات الإنتاج بحيث تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية. و قد ساعد ظهور اللإنترنت في نشر معلومات البحث و التطوير العلمي و التكنولوجي فالكثير من المؤسسات تستعمل الإنترنت لزيادة مبيعاتها[2].

---

[1] - محمد صالح الحناوي وآخرون، **مرجع سابق**، ص- ص: 279-282.

[2] - عبد الرحمان القري، **تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و أثرها على إدارة الموارد البشرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة ألأعمال المسيلة، الجزائر، 2008، ص ص: 45، 48.

ثالثا : إختيار تقنية تكنولوجيا المعلومات والإتصال الدافعة لنمو المؤسسة

إن إختيار تقنية تكنولوجيا المعلومات والإتصال يتطلب أن تتوفر للمؤسسة كل المعلومات والبيانات عن نوعية التقنية التي تحبذ المؤسسة إقتناءها، وعن الأهداف التي تبحث المؤسسة تحقيقها من وراء هذه التقنية، ولقد تحولت العديد لإستخدام الإنترنت أو الشبكات المماثلة داخل المنظمة وخارجها بشكل أساسي،وتعد هذه الشبكات البنية الأساسية التي تعتمد عليها تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مما أدى إلى زيادة الإهتمام بالمعلومات وتكنولوجيا المعلومات، لذلك سنتعرض في ما يلي إلى مكوناتها.

الحاسوب

الحاسب الآلي عبارة عن آلة الكترونية تساعد في تحليل البيانات وتفسيرها ، وأداء الأوامر المطلوبة لتشغيل العمليات،كما يساعد على تحريك كمية كبيرة من المعلومات المتعلقة بالوظائف المختلفة كالتمويل والمخزون وبيانات أخرى،حيث يسهل الوصول إلى هذه المعلومات لإتخاذ القرارات اللازمة[1] .

ويعرف على إنه" آلة تقوم بأداء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية بوسائل الكترونية وتحت تحكم البرامج المخزنة به"[2] .

فالحاسوب يتميز بمجموعة من الخصائص يجعل كافة المؤسسات لا يمكن الإستغناء عنه منها الدقة والسرعة العالية في أداء العمليات و السعة الكبيرة في تخزين البيانات والسرعة في إسترجاعها عند الطلب، إلى جانب قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية والذاكرات الثانوية التي تلحق به، وإضافة ملحقات مساعدة.

تعريف الإنترنت

يعرف على أنه " مجموعة الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها و المتناثرة جغرافيا و التي تسمح بتمرير المعطيات بسهولة و بطريقة إقتصادية من نقطة إلى أخرى"[3]. كما أنها تعتبر "تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شهرة عالمية اكبر"[4] . كما أن الإنترانت هي كذلك " شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة و لكنها تستخدم بروتوكولات الانترنت و أدواتها"[5] .

فالإنترانت هي شبكة داخلية تخص مؤسسة معينة تسمح للعاملين فيها بالإتصال فيما بينهم و الوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع و اقل تكلفة و أكثر كفاءة و بذلك فهي تتسم بكونها لا تتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة ، وتستخدم هذه الشبكة لتخفيض التكاليف، وتوفير الوقت،والإستقلالية والمرونة وتسخير خدمات الإنترنت.

---

1 - محمد صالح الحناوي وآخرون، **مرجع سابق**، ص- ص: 293-296.
2 - مراد رايس،**أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 2005- 2006 ، ص:33.
3 - محمد لعقاب، **الانترنيت و عصر ثورة المعلومات** ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،1999 ، ص 30:-31 .
4- مراد رايس ، **مرجع سابق** ، ص :44 .
5 - مراد رايس ، **نفس المرجع السابق** ، ص :44 .

فتكنولوجيا المعلومات والإتصال تتضمن العديد من التقنيات والوسائل التي تسمح بانتقال المعلومات كالهاتف والفاكس وغيرها من الوسائل.

المطلب الثاني : الإبتكار مصدر لنمو المؤسسة

يعتبر الإبتكار أحد العوامل المؤثرة على نمو المؤسسة ، لذا نجد أن اغلب المؤسسات تولي له أهمية خاصة لما يحققه من لها من منافع وآثاره الايجابية عليها.

أولا : ماهية الإبتكار

أصبح الإبتكار وسيلة المؤسسات التي ترغب تحقيق أرقام مبيعات مرتفعة و تلبية أذواق المستهلكين والحصول على فوائد معتبرة ، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

مفهوم الإبتكار

لقد تعددت تعاريف الإبتكار نذكر منها ما يلي:

- **الإبتكار هو "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات في مجال ما ثم تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات وإختبار صحة الفروض وإيصال النتائج التي يصل إليها المفكرين إلى الآخرين " [1] .**
- **الإبتكار هو " عملية خلق أو ميلاد شيء جديد ، والإنتاج الجديد إختراع كان أو فكرة يجب أن يكون أصيلا ، فبدون الأصالة والحداثة لا يوجد إبداع. وحيث يوجد تأكيد على الأصالة ، فان ذلك يتضمن إنتاج الأفكار القديمة في إرتباطات جديدة " [2] .**
- **الإبتكار هو "طرح منتجات وخدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها ، ويسبق الإبتكار أبحاث تؤدي إلى اختراع ما يطور فيما بعد لخدمة السوق ".**
- **الإبتكار هو " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة محسنة ، والإستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة محسنة ، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الإجتماعية ".**
- **الإبتكار هو "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طرق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بها من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين ، أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له آو بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه " [3] .**

يتضح مما سبق ذكره من التعاريف أن الإبتكار هو إستثمار وتنفيذ للأفكار وتطبيقها من قبل المؤسسات مما ينتج عنه منتوج جديد ، أو تحسين ما هو موجود آو إيجاد طرق آو بدائل يمكن تنفيذها تعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع.

---

[1] - طارق عبد الرؤف عامر، **الاتجاهات الحديثة للمهارات الابتكارية**، دار السحاب للنشر والتوزيع،القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص: 26.

[2] - نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،الجزائرية للكتاب، الجزائر ، الطبعة الأولى، 2006، ص: 179-182.

[3] - سمية رشد الدين، **دور البحث العلمي والتطوير في تحسين منتجات المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، جامعة تبسة ، دفعة 2011، ص: 22.

أهمية الابتكار

تنتاب المؤسسات في عالم اليوم نوبة عارمة تجاه الإبتكار والإبداع الذي يشمل جميع الأنشطة. فهي تنتج منتجات جديدة في السنة أكثر مما كانت تنتجه في عقد من الزمان ، وأصبح متوسط دورة حياة المنتج الجديد على مستوى العالم حوالي تسعة أشهر بدلا من عدة أعوام في الماضي ، وشمل الإبتكار أيضا ظهور أسواق جديدة وقنوات ، وأساليب توزيع جديدة. ولم يعد الإبتكار قاصرا فقط على المنتجات أو الخدمات بل إمتد ليشمل المؤسسة بالكامل بما في ذلك أسلوب الإدارة والتنظيم والعمليات الداخلية. وقد ظهرت حاليا العديد من التطبيقات الحديثة في هذه المجالات كان التفكير فيها في الماضي يعد ضربا من الخيال وسوف تستقر تلك التطبيقات وتصبح هي القاعدة في يوم ما مما يلقي المزيد من العبء على العاملين الذين لا يمكنهم التغيير بمثل سرعة وحدة ما يحدث من حولهم خاصة وإن تلك التطبيقات الإبتكارية لم تقتصر على صناعة دون الأخرى بل غمرت جميع المجالات سواء في البنوك أو تقديم الخدمات المالية والأدوية والصناعات الكيماوية وتجارة التجزئة ، فالمنافسة العالمية تجبر المؤسسات المحلية على الإبتكار في نطاق واسع لكي تزيد من جودة وجاذبية منتجاتها [1].

خصائص الإبتكار

يتصف الإبتكار بعدة خصائص تميزه وتتمثل هذه الخصائص التي يتسم بها وإلي سنذكرها فيما يلي:

- يجب أن يكون الإبتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع.
- يجب أن يكون الإبتكار شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا.
- لا ينبغي أن يكون الإبتكار مجرد تغيير روتيني.
- يجب أن يهدف الإبتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة أو بعض أقسامها أو للمجتمع ككل.
- يجب أن يتسم الإبتكار بعموميته آثاره.

وعليه فان هذه الخصائص التي يتصف بها الإبتكار تجعله يتعلق ويمس كافة النواحي التي تتعلق بالمؤسسة.

تصنيف الابتكار

يصنف الإبتكار حسب عدة أسس يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

على أساس موجة الإستمرارية حيث يعتمد على إدراك المستهلك للإبتكار ويقسم إلى الإبتكارات المتقطعة التي تسمى أيضا بالإبتكارات الجذرية التي تنشا تغييرات أساسية فيما قبلها ولا علاقة لها بكل ما هو سائد من منتجات وعمليات ، وتؤدي إلى تغيير سلوك المستهلك والى الإبتكارات المستمرة التي تظهر كتجديدات أكبر في المنتج الحالي ، سواء في تصميمه الأصلي أو في مكوناته الداخلية،أو تتضمن تعديلات صغيرة تدريجية تظهر في شكل تحسينات في أداء المنتج، غلاف جديد أو تنويع في تشكيلة المنتج.

على أساس مصدر الإبتكار ويصنف الإبتكار حسب هذا الأساس إلى نوعين أساسيين هما إبتكارات دفع التكنولوجيا التي هي الإبتكارات الناتجة عن إستخدام تكنولوجيا جديدة أو تقنية جديدة، حيث تلعب التكنولوجيا دور

[1] -اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون،**عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004 ص – ص: 15-16.

المدعم لإبتكار المنتجات والطرق التنظيمية والعمليات، والى إبتكارات جذب السوق التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين من خلال دراسة السوق باعتباره المصدر الأصلي للأفكار وهو الموجهة لها.

على أساس مجال الإبتكار وفق هذا الأساس يمكن تمييز الأنواع الآتية :

الإبتكار التنظيمي : خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها ، وتغييرها لممارساتها الإدارية.

الإبتكار التسويقي : يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو الغير تقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، قد ينصب على عنصر المنتج ، الترويج وقد يكون الإبتكار في مجال بحوث التسويق.

الإبتكار الإنتاجي : يتعلق بتطوير أنظمة ووسائل وتقنيات الإنتاج الحديثة مثل دورة الجودة ، نظام التصنيع في الوقت المحدد ، نظام تخطيط العمليات.

الإبتكار التكنولوجي : هو العملية التي تتعلق بتطبيق المعرفة الموجودة والمتراكمة داخل المؤسسة التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج بالإعتماد على التكنولوجيا[1].

ثانيا : إنعكاسات الإبتكار على نمو المؤسسة

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على تحسين أداء أعمالها وتعزيز نموها من خلال زيادة قدرتها التنافسية باستمرار وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسة التي تسعى للإبتكار هي مؤسسة تتميز بتكنولوجيا ومنتجات فريدة وبقدرة داخلية على وضع التصميمات اللازمة وبآليات لتلبية طلب الزبائن وجهد متواصل لإعتماد أسعار ذات قدرة تنافسية قصوى وهذا يشير إلى حقيقة هامة ، مفادها أن قدرة المؤسسة على الإبتكار تحدث تأثيرا مباشرا على قدرتها التنافسية وأدائها ، لكن الأداء لا يخضع للإبتكار فحسب ، بل هو نتيجة عدد من العوامل الأخرى، كما حللت مسوح ميدانية أخرى الفروق بين المؤسسات المبتكرة والمؤسسات الغير مبتكرة ، فأستخلصت أن المؤسسات المبتكرة تملك القدرة على تحسين أداء أعمالها ،بالنفاذ إلى أسواق جديدة ، وزيادة حصتها في السوق ، وزيادة أرباحها، أما الفرق في القدرة على المنافسة بين المؤسسات المبتكرة نفسها ، فيرجع بعضه إلى فروق في قدرتها الإبتكارية وفي معدل هذا الإبتكار ، وهكذا تؤثر القدرة الإبتكارية لأي مؤسسة على قدرتها التنافسية في السوق[2] .

عوائد الإبتكار

في حالات كثيرة كان الإبتكار يمثل ميزة تنافسية في السوق أكسبت المؤسسة المبتكرة حصة سوقية عالية نسبيا، وهذه الحصة يمكن أن تكون في بعض الصناعات بالمتوسط وفي حالات معينة أدت ميزة الإبتكار إلى تحقيق مركز القيادة في السوق ، فالمؤسسة الابتكارية حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة ، يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الإحتكاري، وهي ميزة السعر الأقل بسبب التكلفة الأقل في ظل إقتصاديات

[1] - سمية رشد الدين، **مرجع سابق**،ص-ص:23-24.

[2] - نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،الجزائرية للكتاب، الجزائر ، الطبعة الأولى، 2006، ص - ص: 210-211.

الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج ، إن هذه الحالات تمثل جوانب من إقتصاديات الإبتكار بالعلاقة مع تكاليفه ومبيعاته وعوائده ، وسيتم فيما يلي عرض لأهم الحالات في هذا المجال :

ميزة السعر الأعلى للابتكار : إن الإبتكار يأتي بالمنتج الجديد كليا أو جزئيا وهذه الجدة هي التي تجعل المؤسسة المبتكرة في موضع الإحتكار ولو لفترة مؤقتة، فهي ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن إحتكارها للمنتج الجديد، والواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد ، ولكن المؤسسة المبتكرة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي مجددا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

ميزة الإبتكار في زيادة المبيعات : إن الإبتكار يمكن أن يكون فعالا في زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، وتكون تكاليف الإنتاج والإبتكار أعلى ،في هذه الحالة فان المؤسسة تكون في مركز أفضلية وهذا يعود إلى أنها تبيع حجم أكبر من المنتج و تكلفة الوحدة تكون أدنى وكل الأشياء الأخرى متساوية وهذه حالة مربحة للإبتكار.

ميزة الإبتكار في خفض التكلفة : إن الإبتكار يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية تكنولوجية أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة ، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج ، وهذا ما يجعل المؤسسة المبتكرة قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الإعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات، حيث أن السعر قد إنخفض بتأثير إنخفاض التكلفة ، وهذا ما سيزيد من كميات المبيعات[1].

ثالثا : سبل تفعيل الإبتكار في المؤسسة لتحقيق النمو

إن المؤسسة الإقتصادية التي ترغب على بسط نفوذها وتحقيق مستوى نمو مرغوب فيه ومنافسة الآخرين عليها أن تنتهج وتستعمل كل الوسائل لتحقيق ذلك ومن هذه الطرق أو السبل تفعيل الإبتكار لدى العاملين لديها وذلك بعدم إقصاء وتجاهل الطاقات الفكرية التي تتوفر عليها ، ففي حالات عديدة حققت عدة مؤسسات نتائج باهرة من مجرد فكرة عابرة ،ولكي يتحقق هذا لابد تكون من توفر عدة عوامل.

متطلبات الإبتكار

تحتاج أي مؤسسة لكي تبتكر وتبدع إلى خمسة دعائم رئيسية[2] :

توافر روح الإبتكار : يحتاج الإبتكار إلى توافر الحس الإبداعي الخلاق داخل المؤسسات والأفراد على حد سواء ولحسن الحظ فأن هذا الحس يتوافر لدى كلا منها بالفطرة ولكن بدرجات متفاوتة طبقا للثقافة والقوانين ونوعية الإقتصاد السائد ويتطلب ظهوره توافر نوعية مختلفة تماما من الأساليب والنظم الإدارية البعيدة كل البعد عن البير وقراطية والتقليدية والنظم الصارمة.

[1] - نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص – ص :225-229.

[2] - اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون ، **مرجع سابق**، ص – ص : 16-19.

توفير الموارد للإبتكار : قد تكون الروح المبتكرة متوافرة ولكن ينقصها الدعم وتوفير الموارد ، فالكثير من المؤسسات خاصة التي تحقق نتائج مرضية في السوق تخشى من المخاطرة بفقد تلك النتائج إذا ما قدمت على تنفيذ بعض الأفكار ، كما أن الرغبة في تقليل التكاليف أيضا يدفعها إلى تقليص الإستثمار في البحث العلمي واللجوء إلى تقليص العمالة ، ناهيك عن عدم وجود العلاقات التي تتسم بالثقة للعاملين وبالتالي تختفي الروح المبتكرة حيث لا يوجد من يرعاها ويشجعها ويقدم لها الدعم الكافي.

الأساليب المرتبطة بالإبتكار : ظهرت منذ الثمانينات الكثير من المداخل المتعلقة بالإبداع والإبتكار فقد بدأت المؤسسات خاصة الصناعية في الإعتماد على العلماء النابغين لتطوير منتجاتها وأعتبر من ذلك الحين أن خلق المعرفة التنظيمية هو مفتاح الإبداع والإبتكار داخل المؤسسات ويعتبر تكوين فرق العمل أهم أساليب الإبداع حيث لا يعمل كل متخصص في معزل عن الآخرين بل يتكون الفريق من مجموعة الأفراد الذين يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق والبيع بما في ذلك الموردين أيضا، ومن خلال الفريق تتدفق الأفكار بدون قيود بير وقراطية.

المناخ التنظيمي : يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة مع ثقافة تدعو للصراحة والإنفتاح وتركيبة عقلية تقبل المخاطرة وإحتمال الوقوع في الخطأ وتتيح الفرص لإجراء الأبحاث والتجارب،وكل ذلك يصعب أن يتم في المؤسسات الكبيرة ذات الهياكل الهرمية البير وقراطية التي تدين بالولاء لسلم الأوامر.

لذا يجب تكوين فرق عمل صغيرة ترتبط بشبكات إتصال مرنة تسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ودون خوف في مجال إبتكار منتجات وخدمات جديدة وتطوير ما هو موجود فعلا ، والقيام بالأبحاث والدراسات المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإنشاء علاقات مع جهات خارجية لإعادة الهيكلة والتصميم لكل العمليات الجارية داخل المؤسسة.

الوقت اللحظي : ليست المؤسسات الكبيرة هي التي تأكل المؤسسات الصغيرة ، ولكن المؤسسات الأسرع هي التي تأكل المؤسسات الأبطأ ، هذه المقولة تفسر بالضبط ما الذي يجب أن تكون عليه شكل المؤسسات الحديثة، حيث أن سمة العصر الحالي هي السرعة في الإنجاز والوصول إلى السوق قبل المنافسين،فالمؤسسات المرنة يمكنها أن تنقل منتجاتها من خطوط التجميع إلى الأسواق في دقائق وتستجيب لتقارير المبيعات اليومية في ثوان من خلال تكنولوجيا المعلومات ، كما تتخذ القرارات الإستراتيجية في ساعات معدودة بدلا من عقد اللجان التي تستغرق أسابيع.

إن الابتكار والتجديد أصبح سمة هذا العصر الحديث فلا يمر يوم بل ساعة إلا ويظهر فيه منتج جديد آو طريقة جديدة للإنتاج أو غير ذلك من الإبتكارات التي غزت كافة الميادين وأصبحت المؤسسات مطالبة بها من قبل المستهلكين، فالمؤسسة التي لا تبتكر ولا تبدع في وقتنا الحالي لا يمكنها بأي حال أن تنافس وتحتل مكانة في السوق، فالإبتكار يمكن أن يتحقق دون اللجوء إلى التمويلات الضخمة والأبحاث التي تدوم عدة سنوات ، وإنما يمكن تحقيق ذلك عندما تتوفر للمؤسسة المورد البشري المؤهل والذي تم تنميته وتأهيله على خوض غمار المنافسة والتحدي والذي يملك من الإرادة ما يمكنه من تحقيق ما تطمح له المؤسسة، لذا أصبح الإبتكار ضرورة حتى تواكب المؤسسة هذه التطورات وتحتفظ بمكانتها في السوق والريادة إن أمكنها ذلك.

خاتمة الفصل

تواجه المؤسسة الإقتصادية العديد من العوامل التي تعيق تحقيق أهدافها نظرا لتعدد مجالات تخصصها وتغير الأساليب بسرعة مما يجعلها تنشط في محيط مضطرب مما يحتم عليها إقتناص كافة الفرص ومحاولة حل كل ما يعترضها من مشاكل.

فالنمو الذي تنشده هذه المؤسسات لا يتحقق إلا إذا توفرت العديد من العوامل التي تساعدها في ذلك ، ومن هذه العوامل المورد المالي والذي يعتبر حجر الزاوية لكل مشروع أو لكل مؤسسة فبدونه لا يمكنها تحقيق أي هدف وأن تختار مصدر التمويل المناسب لها لتتمكن من إستثماره بالشكل المناسب والذي يعود عليها بالنفع، إلى جانب ذلك هناك العنصر البشري أو كما أصبح يطلق عليه حاليا المورد البشري والذي أصبح يشكل رأس مال مهم لكل المؤسسات والتي تقوم بتنميته وتكوينه حتى تضمن أنه يقدم للمؤسسة إضافة ايجابية في كافة الميادين وليس عبئا تبحث له عن الحلول للتخلص منه.

كما أن التقدم العلمي الذي وصلت إليه مجتمعاتنا أثر على المؤسسات وأصبحت مجبرة على تطبيق والسعي للحصول على مختلف التكنولوجيات التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة التقدم والتطور ، ومن هذه التكنولوجيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال لما للمعلومة من أهمية للمؤسسة التي يجب الحصول عليها في الوقت المناسب وإستغلالها على أحسن وجه، إن توفير التمويل اللازم ووجود عنصر بشري كفء تم إختياره وتنميته يسمح للمؤسسة بأن تكون لها فرص للإبتكار عديدة ومتنوعة يمكن أن تمس كافة جوانب الإنتاج من بعث منتج جديد أو تحسينه أو خلق وسائل جديدة للإنتاج أو غير ذلك من الطرق يمكنها من المحافظة على حصتها من السوق أو زيادتها ،ذلك لأن عصرنا الحالي يتميز بالمنتجات المبتكرة التي تغزو الأسواق بسرعة كبيرة وكل مؤسسة لا تتماشى مع هذا التطور لا يكون مصيرها إلا الأفول والاضمحلال.

بعدما تعرضنا في الفصل الأول إلى الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وفي الفصل الثاني على العوامل التي تؤثر فيها والتي إخترنا منها عامل التمويل وتنمية الموارد البشرية وتكنولوجيا الإعلام والإتصال وأخيرا الإبتكار، فأننا في الفصل الثالث سنتعرف على ذلك ميدانيا من خلال دراسة تأثير هذه العوامل على مؤسسة إقتصادية والإستراتيجيات المختارة من قبلها وهذه المؤسسة هي شركة إسمنت تبسة.