



نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

حواء نصر امبارك مسعود

نجمة موسى الوكيويك

المعهد العالي للعلوم والتقنية/ الزهراء

المعهد العالي للعلوم والتقنية/ مزده

A proposed model for developing business management in building local economic institutions / A case study on Al-Naseem Factory, Misrata

NAJMAH MOUSAY ALWIKAYWEEK

najmamwsv@gmail.com

Higher Institute of Science and Technology / Muzdah

Hawa Nasr Mubarak Masoud

Higher Institute for Comprehensive Professions – Al-Zahra

تاريخ الاستلام: 2026/07/10 - تاريخ المراجعة: 2026/07/18 - تاريخ القبول: 2026/07/28 - تاريخ للنشر: 2026/8/25

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج إداري متكامل يساهم في تحسين إدارة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية المحلية، مع التركيز على تطبيق هذا النموذج في مصنع النسيم بمدينة مصراتة. تنبع أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي يلعبه المصنع في دعم النشاط الاقتصادي المحلي، وتعزيز فرص العمل، وضمان استدامة الأداء المؤسسي، إلى جانب التحديات التي يواجهها مثل الاعتماد على أساليب إدارية تقليدية، ضعف التخطيط الاستراتيجي، عدم وضوح الهياكل التنظيمية، ونقص نظم تقييم الأداء، وتتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الذي يسعى البحث للإجابة عليه، وهو: كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال في مصنع النسيم لتعزيز الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة؟

انطلاقاً من هذه المشكلة، تبنت الدراسة مجموعة من الفرضيات، أبرزها أن تبني النموذج الإداري المقترح سيؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، والمساهمة في تطوير التخطيط والتنظيم والرقابة داخل المصنع، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تحليل الوضع الإداري للمصنع من خلال الملاحظة المباشرة، واستبيانات قياس الأداء الإداري والتشغيلي، بهدف تقديم بيانات دقيقة وموضوعية لدعم تصميم النموذج المقترح.

تبرز أهمية الدراسة في كونها توفر إطاراً علمياً ومنهجياً لتطوير إدارة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية المحلية، مما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي واستدامة المصنع كمؤسسة اقتصادية محلية نموذجية. كما توفر الدراسة مرجعاً أكاديمياً وعملياً للباحثين والممارسين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وتوضح الطرق المثلى لربط النظرية بالتطبيق العملي في بيئة محلية واقعية، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات مماثلة في سياق اقتصادي مشابه، ومن أهم النتائج وضوح التخطيط الاستراتيجي: يتمتع مصنع النسيم بدرجة عالية جداً من وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية (97.4%-96.1%) مع متابعة مستمرة للأداء (98.7%) وكذلك اعتماد واسع على التحول الرقمي والاستدامة: استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية (96.1%) واعتماد الطاقة المتجددة (98.1%) لدعم الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية.

الكلمات المفتاحية: نموذج - تطوير - إدارة الأعمال - المؤسسات - الاقتصادية - المحلية .

Abstract:

This study aims to develop an integrated administrative model that contributes to improving business management in local economic institutions, with a focus on applying this model at Al-Naseem Factory in Misrata. The significance of the study stems from the vital role played by the factory in supporting local economic activity, enhancing employment opportunities, and ensuring the sustainability of institutional performance, in addition to the challenges it faces, such as reliance on traditional administrative methods, weak strategic planning, unclear organizational structures, and inadequate performance evaluation systems.

The research problem centers on the main question that the study seeks to answer: How can business management at Al-Naseem Factory be developed to enhance institutional performance and increase the organization's competitiveness?

Based on this problem, the study adopted a set of hypotheses, most notably that adopting the proposed administrative model would lead to improved institutional performance, enhanced competitiveness, and contribute to the development of planning, organizing, and controlling functions within the factory. The study employed the descriptive approach, whereby the administrative situation of the factory was analyzed through direct observation and questionnaires designed to measure administrative and operational performance, with the aim of providing accurate and objective data to support the design of the proposed model.

The significance of the study lies in its provision of a scientific and methodological framework for developing business management in local economic institutions, thereby contributing to improving operational efficiency, enhancing institutional performance, and ensuring the sustainability of the factory as a model local economic institution. The study also provides an academic and practical reference for researchers and practitioners in the fields of management and strategic planning. Furthermore, it demonstrates effective ways of linking theory with practical application in a real local environment, thereby enhancing the potential for generalizing its findings to similar institutions operating within comparable economic contexts.

Among the most important findings were the following:

Clear strategic planning: Al-Naseem Factory demonstrated a very high level of clarity regarding its vision and strategic objectives, with percentages ranging from 97.4% to 96.1%, in addition to continuous performance monitoring, which reached 98.7%.

Widespread adoption of digital transformation and sustainability: The use of digital technology in administrative operations reached 96.1%, while the adoption of renewable energy reached 98.1%, supporting operational efficiency and environmental sustainability.

Keywords: Model - Development - Business Management - Institutions - Economic - Local.

1.1 المقدمة:

تعد المؤسسات الاقتصادية أحد المكونات الأساسية للنشاط الاقتصادي، لما تؤديه من دور في الإنتاج والاستثمار وتوفير فرص العمل وتحقيق القيمة الاقتصادية، إلا أن قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها لا تعتمد على توافر الموارد المادية والمالية وحدها، وإنما ترتبط كذلك بكفاءة الإدارة وجودة الممارسات الإدارية التي يتم من خلالها توظيف هذه الموارد وتحويلها إلى نتائج وأداء مؤسسي. وقد أكدت الأدبيات الاقتصادية والإدارية أن الاختلاف في جودة الممارسات الإدارية يمثل أحد العوامل المهمة المفسرة للتباين في مستويات الإنتاجية والأداء بين المؤسسات، ولا سيما ما يتعلق بالمراقبة المنتظمة للأداء، ووضع الأهداف والحوافز المرتبطة بتحقيقها (Bloom & Van Reenen, 2010).

وقد فرضت التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطوير أساليبها الإدارية بصورة مستمرة، نتيجة للتغير التكنولوجي، وتزايد المنافسة، وتغير الأسواق، وارتفاع الحاجة إلى الابتكار وتحسين الكفاءة. وفي هذا الإطار، لا ينظر إلى تطوير الإدارة باعتباره تغييراً محدوداً في إجراء أو وظيفة إدارية معينة، وإنما باعتباره عملية تنظيمية متكاملة تشمل تطوير أساليب العمل، وتحسين العمليات، وتنمية العاملين، وتعزيز المرونة

التنظيمية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن التحسينات في الأداء تكون أكبر عندما تتكامل التغييرات في عمليات الإنتاج وأساليب الإدارة والعلاقات مع العملاء، وتترافق مع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. (Murphy, 2002)

ومن ناحية أخرى، أصبحت جودة الإدارة والممارسات الإدارية من العوامل المرتبطة بصورة مباشرة بقدرة المؤسسات على رفع إنتاجيتها وتحسين أدائها. فقد أوضحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن جودة الإدارة والممارسات الإدارية تفسر جانباً مهماً من الاختلافات في الإنتاجية بين المؤسسات، وأن ممارسات مثل المتابعة المنهجية للأداء، وتحديد الأهداف، واستخدام الحوافز ترتبط بمستويات أعلى من الإنتاجية. (OECD, 2022) كما يشير البنك الدولي إلى أن تحسين قدرات المؤسسات يتطلب الاهتمام بجودة الإدارة والممارسات التجارية، إلى جانب تطوير المهارات والتكنولوجيا والابتكار، بما يساعد المؤسسات على رفع قدراتها الإنتاجية والتنافسية.

ولا يمكن النظر إلى تطوير إدارة الأعمال بمعزل عن البيئة المؤسسية التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية؛ إذ تؤثر جودة المؤسسات والحوكمة والتنظيمات والقواعد التي تحكم النشاط الاقتصادي في حوافز المؤسسات وفي قرارات الاستثمار واعتماد التكنولوجيا وتنظيم الإنتاج. وتوضح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن المؤسسات الاقتصادية تؤثر في الإنتاجية من خلال تأثيرها في الحوافز والقيود التي تواجه الفاعلين الاقتصاديين، وفي الاستثمار وتبني التكنولوجيا وتنظيم الإنتاج. (OECD, 2022) ومن ثم فإن بناء المؤسسات الاقتصادية يتطلب وجود إدارة قادرة على الربط بين الإمكانات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في نشاطها.

كما أن البيئة التنظيمية ومؤسسات الأعمال تمثل عاملاً مهماً في دعم قدرة المؤسسات على النمو والاستثمار والمنافسة؛ فالتنظيمات المعقدة أو غير الفعالة يمكن أن تحد من الابتكار والاستثمار وتضعف القدرة التنافسية، في حين أن تحسين البيئة التنظيمية والخدمات المرتبطة بالأعمال يمكن أن يدعم الإنتاجية والنمو. (World Bank, 2021) وهذا يعني أن تطوير إدارة الأعمال لا ينبغي أن يقتصر على الجوانب الداخلية للمؤسسة، بل ينبغي أن يأخذ في الاعتبار طبيعة البيئة الاقتصادية والتنظيمية التي تعمل المؤسسة ضمنها.

وفي ضوء ذلك، فإن بناء المؤسسات الاقتصادية القادرة على الاستمرار والنمو يتطلب الانتقال من الإدارة القائمة على الوظائف المنفصلة إلى إدارة أكثر تكاملاً، تقوم على الربط بين التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية والعمليات والرقابة والأداء والتكنولوجيا، ويؤكد الاتجاه الحديث في تطوير المنظمات أن التغيير التنظيمي الفعال يحتاج إلى رؤية متكاملة تشمل تصميم التغيير وتنفيذه وتقويمه واستدامته على مستوى المنظمة ككل، وليس معالجة كل وظيفة بصورة منفردة. (Singh & Ramdeo, 2020)

ومن هنا تبرز أهمية بناء نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال، بحيث لا يكون النموذج مجرد مجموعة من الإجراءات الإدارية المتفرقة، وإنما إطاراً متكاملاً يحدد المكونات الأساسية لإدارة الأعمال، والعلاقات التي تربط بينها، والمسارات التي يمكن من خلالها تطوير الأداء المؤسسي ويكتسب هذا التوجه أهمية خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج إلى تعزيز قدراتها الإدارية والإنتاجية والتنافسية، والاستجابة بصورة أكثر فاعلية للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية.

وبناءً على ما سبق، تنطلق الدراسة الحالية من أن تطوير إدارة الأعمال يمثل مدخلاً مهماً في بناء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، وأن الحاجة لا تتمثل فقط في تحسين ممارسة إدارية واحدة، وإنما في بناء إطار متكامل يوضح كيفية توظيف وظائف وممارسات إدارة الأعمال في عملية البناء والتطوير المؤسسي. ومن ثم تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية، يستند إلى الأسس والممارسات الإدارية الحديثة ويراعي العلاقة بين الإدارة والأداء والبيئة المؤسسية، بما يمكن أن يوفر إطاراً علمياً وتطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير المؤسسات الاقتصادية.

2.1 مراجعة الأدبيات السابقة

1.2.1 اتجاه الأدبيات نحو تطوير إدارة الأعمال وعلاقته ببناء المؤسسات الاقتصادية:

اتجهت الأدبيات الإدارية والاقتصادية بصورة متزايدة إلى النظر إلى إدارة الأعمال باعتبارها منظومة متكاملة تؤثر في قدرة المؤسسات على استثمار مواردها وتحقيق أهدافها، بدلاً من التعامل معها بوصفها مجموعة من الوظائف الإدارية المنفصلة. ويستند هذا الاتجاه إلى أن جودة الإدارة لا تتحدد بوجود الهياكل والإجراءات الرسمية فقط، وإنما بمدى قدرة الإدارة على تحويل الموارد المتاحة إلى ممارسات وقرارات ونتائج قابلة للتحقق. وقد أظهرت الأدبيات التي تناولت الممارسات الإدارية والإنتاجية أن ممارسات مثل تحديد الأهداف، والمتابعة، وإدارة الأداء، والحوافز، وتنظيم العمليات ترتبط باختلافات واضحة في إنتاجية المؤسسات وأدائها، كما بينت الأدبيات المقارنة أن جودة الممارسات الإدارية تختلف بين المؤسسات والاقتصادات تبعاً للبيئة التنافسية والتنظيمية والموارد المتاحة (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2012; Bloom et al., 2013). ولا يتوقف هذا الاتجاه عند العلاقة المباشرة بين الإدارة والأداء، بل يمتد إلى اعتبار الإدارة آلية لتحويل الموارد والقدرات إلى قيمة مؤسسية، وهو ما ينسجم مع الأدبيات التي ركزت على القدرات التنظيمية بوصفها وسيطاً بين الموارد والنتائج. (Teece, 2007; Helfat & Peteraf, 2009; Costa & De Santis, 2023).

ويتعزز هذا التصور في الدراسات الأحدث التي أصبحت تربط بين أنظمة الرقابة الإدارية والقدرات التنظيمية والأداء؛ إذ تشير نتائج Phan et al. (2024) إلى أن بعض نظم الرقابة الإدارية ترتبط بتطوير قدرات مثل المرونة التنظيمية والقدرة على الصمود، وأن هذه القدرات تنعكس بدورها على الأداء التنظيمي. كما تشير دراسات القدرات المعرفية إلى أن القدرات الإدارية والتكنولوجية والتعاونية لا تعمل بصورة مستقلة، بل يمكن أن تتكامل لتؤثر في الأداء، حيث وجدت دراسة تناولت مؤسسات القطاع الخاص أن القدرات الإدارية تحقق تأثيراً أكبر عندما تتفاعل مع القدرات التعاونية بما يؤكد أن القيمة الإدارية لا تنتج بالضرورة من مكون منفرد وإنما من العلاقات والتكامل بين المكونات. (Al-Hakim & Hassan, 2021) وفي الاتجاه نفسه، خلصت مراجعة منهجية للأدبيات حول التعلم التنظيمي إلى أن أبعاد التعلم لا ترتبط بالأداء المالي وغير المالي بمعزل عن بعضها، وإنما يمكن أن تنتج أثراً أكبر من خلال تفاعلها وترابطها. (Wang & Ellinger, 2022).

وتكشف هذه المجموعة من الأدبيات عن انتقال مهم في التفكير الإداري؛ فبعد أن كان الاهتمام منصباً على السؤال: ما الممارسات الإدارية التي تحسن الأداء؟ أصبح الاهتمام يتجه بصورة أكبر إلى سؤال أكثر تركيبيًا، وهو: كيف تتفاعل الممارسات والموارد والقدرات والنظم الإدارية داخل المؤسسة لتكوين قدرة مؤسسية مستمرة على الأداء والتكيف؟ وهذا التحول مهم بالنسبة لموضوع الدراسة الحالية، لأنه ينقل مفهوم تطوير إدارة الأعمال من مجرد تحسين إجراءات أو وظائف محددة إلى بناء منظومة إدارية قادرة على التجدد والاستجابة للبيئة الاقتصادية. وتدعم الأدبيات الحديثة هذا الاتجاه من خلال التأكيد على أن القدرات التنظيمية تمثل عاملاً مهماً في تفسير الأداء، وأن القدرة على الاستشعار والتحليل واستخدام المعلومات تساعد المؤسسات على تحسين عملياتها، خاصة في البيئات المتغيرة (Wong & Ngai, 2023; Alaskar, 2024).

ومن زاوية أخرى، لم تعد عملية تطوير الإدارة منفصلة عن التحول الرقمي؛ إذ أصبحت القدرات الرقمية جزءاً من القدرة الإدارية للمؤسسة، وليس مجرد دعم تقني لوظائفها. فقد أظهرت مراجعة منهجية واسعة اعتمدت على أدبيات Scopus أن القدرات الرقمية ترتبط بأداء الأعمال من خلال مجموعة من المكونات المتداخلة، وأن العلاقة لا ينبغي فهمها باعتبارها علاقة تكنولوجية بالأداء بصورة مباشرة فقط، بل من خلال كيفية دمج التكنولوجيا في عمليات المؤسسة وقدراتها وقراراتها. (Samsuden et al., 2024) كما أظهرت مراجعة أخرى للتطور في نظم قياس الأداء أن التحول الرقمي يدفع المؤسسات نحو نظم أداء أكثر مرونة وديناميكية، ويعزز سرعة اتخاذ القرار والتكيف مع التغيرات، بما يؤكد أن تطوير إدارة الأعمال أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل عملياتها ونظمها الإدارية بصورة مستمرة. (2024)

وفي السياق ذاته، أخذت الأدبيات الحديثة تربط بين بناء القدرات المؤسسية والابتكار وإدارة المعرفة والموارد البشرية والتكنولوجيا باعتبارها مكونات متفاعلة في تطوير الأداء. فقد خلصت مراجعة منهجية لبناء القدرات

التنظيمية إلى أن تحسين الأداء يتطلب تدخل عناصر مثل الابتكار، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، والاستدامة، واعتماد التكنولوجيا، إلى جانب القيادة والرؤية المشتركة والقدرة على استيعاب المعرفة وتوظيفها (Saputra et al., 2024). وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة لأنها تقرب الأدبيات من فكرة النموذج المتكامل، إذ لم تعد تنظر إلى تطوير المؤسسة من خلال متغير واحد، وإنما من خلال حزمة من القدرات التي تتفاعل داخل البناء التنظيمي.

وبالنظر إلى هذه الاتجاهات مجتمعة، يمكن ملاحظة أن الأدبيات تتفق بدرجة كبيرة على أن تطوير إدارة الأعمال يمثل مدخلاً أساسياً لتطوير المؤسسة وتحسين أدائها، لكنها تختلف في نقطة جوهرية تتعلق بتحديد نقطة الانطلاق ومكونات التطوير. فبعض الاتجاهات يبدأ من الممارسات الإدارية وبعضها من القدرات التنظيمية، وبعضها من التكنولوجيا والتحول الرقمي، بينما ينطلق اتجاه آخر من الموارد البشرية أو إدارة المعرفة أو المرونة التنظيمية. وهذا التعدد يمثل ثراءً علمياً من ناحية لكنه في الوقت نفسه يكشف عن مشكلة نظرية وتطبيقية تتمثل في تجزؤ مداخل تطوير الإدارة.

2.2.1 من تطوير الأداء إلى بناء المؤسسة الاقتصادية:

إن الانتقال من مفهوم تطوير الأداء إلى مفهوم بناء المؤسسات الاقتصادية يتطلب توسيع نطاق التحليل؛ فالمؤسسة لا تُبنى بمجرد رفع الإنتاجية أو تحسين وظيفة إدارية معينة، وإنما من خلال إيجاد منظومة قادرة على العمل والاستمرار والتكيف وإنتاج القيمة. وتدعم الأدبيات المؤسسية هذا التصور من خلال تأكيدها أن جودة المؤسسات ترتبط بالنمو الاقتصادي، وأن المؤسسات الفاعلة تهئ البيئة التي تمكن رأس المال البشري والاستثمار والتكنولوجيا والموارد الأخرى من إنتاج آثار اقتصادية أفضل. وقد أظهرت المراجعات الحديثة للأدبيات المؤسسية أن العلاقة بين جودة المؤسسات والنمو الاقتصادي أصبحت من المجالات الراسخة في البحث الاقتصادي، مع تزايد الاهتمام بالحوكمة ورأس المال البشري والانفتاح الاقتصادي وريادة الأعمال والتنمية الإقليمية (Trpeski et al., 2024).

إلا أن الربط بين بناء المؤسسة الاقتصادية وتطوير إدارة الأعمال لا يظهر بالدرجة نفسها من التكامل في الأدبيات؛ إذ كثيراً ما تدرس الأدبيات الاقتصادية المؤسسات من منظور الحوكمة والقواعد والتنظيمات، في حين تدرس الأدبيات الإدارية الأداء والقدرات والممارسات داخل المؤسسة. ومن هنا يظهر انفصال نسبي بين مستويين من التحليل: مستوى المؤسسة باعتبارها جزءاً من النظام الاقتصادي، ومستوى الإدارة باعتبارها الآلية الداخلية التي تُحوّل الموارد والقواعد إلى ممارسات ونتائج. وتكمن أهمية الدراسة الحالية في محاولة الربط بين هذين المستويين بدلاً من دراسة كل منهما بصورة مستقلة.

تكشف القراءة المتشابهة للأدبيات السابقة عن ثلاث ملاحظات نقدية رئيسية. أولاً، أن الأدبيات قدمت أدلة قوية على أهمية الإدارة والممارسات الإدارية في الأداء، لكنها لم تتفق على مجموعة موحدة من مكونات تطوير إدارة الأعمال؛ إذ تختلف المكونات باختلاف المدخل النظري والقطاع والبيئة المدروسة. ثانياً، أن دراسات القدرات التنظيمية تجاوزت التركيز على الموارد إلى التركيز على قدرة المؤسسة على دمج الموارد وإعادة تشكيلها، إلا أن جزءاً من هذه الدراسات ركز على قدرات محددة مثل المرونة أو المعرفة أو التحليل أو الرقمنة، بدلاً من بناء منظومة إدارية شاملة. ثالثاً، أن الأدبيات الخاصة ببناء المؤسسات الاقتصادية ركزت بدرجة أكبر على جودة المؤسسات والحوكمة والبيئة الاقتصادية، في حين ظل الربط المباشر بينها وبين مكونات إدارة الأعمال الداخلية أقل وضوحاً.

وعليه، فإن الفجوة التي يمكن أن تنطلق منها الدراسة ليست غياب الدراسات التي تناولت إدارة الأعمال، ولا غياب الدراسات التي تناولت المؤسسات الاقتصادية، وإنما تتمثل في أن هذه المعارف ما زالت موزعة بين مداخل متعددة، الأمر الذي يجعل الحاجة قائمة إلى تركيبها داخل نموذج واحد يوضح مكونات تطوير إدارة الأعمال، والعلاقات التكاملية بينها، وكيف يمكن أن تسهم مجتمعة في بناء المؤسسة الاقتصادية.

وهنا تصبح الدراسة الحالية مختلفة عن مجرد دراسة أثر متغير مستقل في متغير تابع؛ لأنها تتجه إلى بناء نموذج مقترح ينطلق من تركيب الأدبيات السابقة، وليس من اختيار أبعاد بصورة مسبقة. وبالتالي فإن قيمة النموذج المقترح تكمن في قدرته على جمع المداخل المتفرقة – الإدارية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية والاستراتيجية –

في إطار واحد يفسر عملية تطوير إدارة الأعمال بوصفها منظومة تقود إلى بناء مؤسسة اقتصادية أكثر قدرة على الأداء والتكيف والاستمرار.

3.1 مشكلة الدراسة:

تمثل المؤسسات الاقتصادية أحد المكونات الأساسية للنشاط الاقتصادي، ولا ترتبط قدرتها على الاستمرار والنمو بامتلاك الموارد المادية والمالية والتقنية فحسب، وإنما تتأثر كذلك بقدرتها على إدارة هذه الموارد وتنظيمها وتطويرها وتوظيفها في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة الأعمال تمثل أحد المداخل الأساسية لبناء المؤسسات الاقتصادية وتطوير أدائها، لكونها الإطار الذي تتكامل من خلاله عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية والعمليات والرقابة والتطوير.

وتزداد أهمية تطوير إدارة الأعمال في المؤسسات الصناعية التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر، وتواجه متطلبات متزايدة تتعلق بجودة المنتجات، وكفاءة العمليات، وتكاليف الإنتاج، وتطوير التكنولوجيا، وتنمية الموارد البشرية، والمحافظة على قدرتها التنافسية. ومن ثم فإن بناء المؤسسة الاقتصادية لا يتحقق بمجرد التوسع في الإنتاج أو زيادة الموارد، وإنما يتطلب وجود منظومة إدارية قادرة على تحقيق التكامل بين موارد المؤسسة ووظائفها وعملياتها، وعلى الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

وفي هذا الإطار تمثل شركة النسيم للصناعات الغذائية في مدينة مصراته حالة مناسبة لدراسة هذا الموضوع، باعتبارها مؤسسة صناعية ليبية ذات مسار تطوري ممتد منذ تأسيسها سنة 1994، حيث بدأت بنشاط إنتاج المنتجات ثم توسعت في نشاطها ومنتجاتها، وأصبحت من الشركات المعروفة في قطاع الصناعات الغذائية الليبية. وتشير البيانات المنشورة عن الشركة إلى استمرار التطور والتوسع في منتجاتها وعملياتها، بما يعكس انتقال المؤسسة من نطاق إنتاجي محدود إلى مؤسسة صناعية ذات أنشطة ومنتجات متعددة.

غير أن هذا التطور في حجم النشاط وتنوع المنتجات يثير تساؤلاً إدارياً مهماً يتعلق بمدى مواكبة إدارة الأعمال لهذا التطور؛ فكلما اتسعت المؤسسة وتعددت أنشطتها ازدادت الحاجة إلى تطوير نظم التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والتكنولوجيا والرقابة وتقييم الأداء، وإلى تحقيق التكامل بين هذه المكونات بدلاً من إدارتها بصورة منفصلة.

وتكتسب هذه الإشكالية أهمية أكبر في ضوء وجود دراسات سابقة أجريت على مصنع النسيم نفسه إلا أنها ركزت على جوانب محددة من الإدارة. فقد تناولت إحدى الدراسات أثر الحوافز المادية وغير المادية في أداء العاملين بمصنع الزبادي، وأظهرت وجود علاقة إيجابية بين الحوافز وأداء العاملين مع أهمية خاصة للحوافز غير المادية وتحسين بيئة العمل. كما تناولت دراسة أخرى تطبيق التكنولوجيا الحديثة وأثرها في تكاليف الإنتاج وجودة المنتج، وأشارت إلى وجود أثر واضح للتكنولوجيا في خفض التكاليف وتحسين الجودة، مع التأكيد على أهمية تدريب العاملين وتوفير بيئة تقنية متكاملة وتعزيز الابتكار.

وتكشف هذه الدراسات، من ناحية، عن أهمية بعض مكونات إدارة الأعمال داخل المصنع، مثل الحوافز والموارد البشرية والتكنولوجيا والإنتاج والجودة، لكنها تكشف، من ناحية أخرى، عن تجزؤ الاهتمام البحثي؛ إذ تمت دراسة بعض المكونات بصورة منفردة دون أن تقدم تصوراً متكاملاً يوضح كيفية تفاعل هذه المكونات مع التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة والموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا في إطار واحد يستهدف تطوير المؤسسة وبناء قدراتها الاقتصادية.

ومن ثم لا تتمثل المشكلة البحثية في افتراض أن مصنع النسيم يعاني بالضرورة من ضعف إداري أو قصور في جميع وظائف إدارة الأعمال، وإنما تتمثل في عدم وضوح مدى تكامل مكونات إدارة الأعمال داخل المؤسسة، ومدى وجود إطار إداري متكامل يمكن من خلاله توجيه هذه المكونات نحو بناء المؤسسة الاقتصادية وتطوير قدرتها على الأداء والاستمرار والتكيف. وهذا الأمر لا يمكن حسمه من خلال الدراسات السابقة أو المعلومات المنشورة وحدها، وإنما يحتاج إلى دراسة ميدانية تكشف واقع الممارسات الإدارية ومستوى التكامل بينها من وجهة نظر العاملين والإدارة في المصنع.

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى الكشف عن واقع إدارة الأعمال داخل مصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراته، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير، والكشف عن طبيعة العلاقة والتكامل بين مكوناتها، وصولاً إلى بناء نموذج مقترح يمكن أن يساهم في تطوير إدارة الأعمال ودعم عملية بناء المؤسسة الاقتصادية.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل الآتي:

كيف يمكن تطوير إدارة الأعمال في مصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراته بما يساهم في بناء المؤسسة الاقتصادية، وما المكونات والعلاقات التي ينبغي أن يقوم عليها نموذج مقترح لهذا التطوير؟

4.1 فرضيات الدراسة:

1.4.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأعمال ومستوى الأداء المؤسسي في مصنع النسيم مصراته.

2.4.1 يؤثر ضعف التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الإداري سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي في مصنع النسيم مصراته.

3.4.1 يساهم تطبيق النموذج المقترح لتطوير إدارة الأعمال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية لمصنع النسيم.

5.1 أهداف الدراسة:

1.5.1 تشخيص واقع إدارة الأعمال في مصنع النسيم بمدينة مصراته.

2.5.1 تحديد أثر إدارة الأعمال على مستوى الأداء المؤسسي في مصنع النسيم

3.5.1 تصميم نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمصنع.

6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية وتطوير قدرتها على الاستمرار والنمو وتحقيق الكفاءة والفاعلية، ولا سيما في المؤسسات الصناعية التي تتطلب طبيعة نشاطها درجة عالية من التكامل بين الموارد البشرية والمادية والتقنية والمالية والإدارية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من سعيها إلى الانتقال من تناول الوظائف والممارسات الإدارية بصورة منفردة إلى بناء تصور متكامل لتطوير إدارة الأعمال بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة الاقتصادية وبيئتها الداخلية والخارجية.

1.6.1 الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الأعمال وبناء المؤسسات الاقتصادية، من خلال تناول العلاقة بين تطوير الممارسات والوظائف الإدارية وبين بناء المؤسسة الاقتصادية في إطار تكاملي، بدلاً من الاقتصار على دراسة وظيفة إدارية واحدة أو قياس أثر ممارسة محددة في الأداء.

كما تساهم الدراسة في معالجة جانب من الثغرات الموجودة في الأدبيات، إذ تناولت دراسات عديدة الممارسات الإدارية والموارد البشرية والتكنولوجيا والإنتاج والجودة والقدرات التنظيمية كلاً منها من زاوية محددة، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تجميع هذه المداخل ضمن تصور مترابط يمكن أن يشكل أساساً لبناء نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال.

وتتمثل أهميتها العلمية كذلك في تقديم نموذج مقترح يستند إلى الأدبيات والنظريات الإدارية ونتائج الدراسة الميدانية، بحيث لا يكون النموذج مجرد تجميع لأبعاد إدارية، وإنما يمثل محاولة لتفسير كيفية تفاعل مكونات إدارة الأعمال في عملية بناء المؤسسة الاقتصادية، ومن ثم يمكن أن يشكل النموذج أساساً لدراسات مستقبلية تختبره أو تطوره في مؤسسات وقطاعات اقتصادية أخرى.

كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات التطبيقية الليبية من خلال تناول مؤسسة اقتصادية صناعية ليبية بوصفها حالة للدراسة، وهو ما قد يساعد في إثراء المعرفة المتعلقة بتطوير الإدارة داخل المؤسسات الاقتصادية في البيئة الليبية، في ظل الحاجة إلى دراسات تطبيقية تربط المفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة بواقع المؤسسات المحلية.

2.6.1 الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من النموذج المقترح في تطوير إدارة الأعمال داخل مصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراته، من خلال تحديد المجالات الإدارية التي تحتاج إلى

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

التطوير، والكشف عن مستوى التكامل بين الوظائف والممارسات الإدارية المختلفة، بما يساعد الإدارة على توجيه جهود التطوير نحو المجالات ذات الأولوية.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة إدارة المصنع في تحسين عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والرقابة وتقييم الأداء، ليس من خلال التعامل مع كل وظيفة بصورة منفصلة، وإنما من خلال تعزيز التكامل بينها بما يخدم أهداف المؤسسة.

وتبرز الأهمية التطبيقية كذلك في إمكانية مساعدة النموذج المقترح على توفير إطار مرجعي للإدارة عند تصميم برامج التطوير المؤسسي، وتحديد الأولويات الإدارية، وتوجيه الموارد المتاحة نحو المجالات التي يمكن أن تحقق أكبر أثر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

كما يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية والصناعية الليبية الأخرى من النتائج التي تتوصل إليها الدراسة، مع مراعاة اختلاف طبيعة كل مؤسسة وبيئتها، وذلك من خلال الاسترشاد بالمكونات الأساسية للنموذج المقترح وتكييفها وفق احتياجاتها وظروفها.

وأخيراً، تتمثل أهمية الدراسة في أنها لا تكفي بتشخيص واقع إدارة الأعمال داخل مصنع النسيم، وإنما تتجه إلى تقديم نموذج مقترح للتطوير يمكن أن يمثل أداة عملية للانتقال من تشخيص الواقع إلى تحديد مسارات التطوير، ومن ثم الربط بين المعرفة العلمية والحاجة التطبيقية للمؤسسة الاقتصادية.

7.1 فلسفة ومنهج الدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من الفلسفة الوضعية (Positivism)، وذلك لملاءمتها لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة التي تتجه إلى دراسة واقع إدارة الأعمال في المؤسسة الاقتصادية بصورة موضوعية، وتحديد مكوناته ومؤشراته وقياسها ميدانياً، ثم تحليل العلاقات بينها بالاعتماد على البيانات الكمية. وتقوم الفلسفة الوضعية على افتراض إمكانية دراسة الظواهر بصورة موضوعية من خلال الملاحظة المنظمة والقياس واستخدام الأدوات الكمية والتحليل الإحصائي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف الوصول إلى نموذج مقترح يستند إلى الأدلة الميدانية.

ومن المنظور الأنطولوجي (Ontology)، تنطلق الدراسة من افتراض أن واقع إدارة الأعمال داخل المؤسسة الاقتصادية يمثل واقعاً قائماً يمكن دراسته والكشف عن خصائصه بعيداً عن التفسير الذاتي للباحث، وأن ممارسات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار وإدارة الموارد والعمليات والرقابة والتطوير يمكن التعبير عنها في صورة مؤشرات قابلة للقياس. وعليه، لا تتعامل الدراسة مع واقع المؤسسة باعتباره مجرد تصورات شخصية، وإنما باعتباره ظاهرة تنظيمية يمكن رصدها وقياسها وتحليلها.

أما من المنظور الإبيستمولوجي (Epistemology)، فتنبنى الدراسة المعرفة الموضوعية القائمة على الأدلة والبيانات الميدانية، بحيث يتم الوصول إلى المعرفة من خلال أداة كمية منظمة تتمثل في الاستبانة، ثم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي المناسب ويعني ذلك أن النتائج لا تستند إلى الانطباعات الشخصية للباحث أو التفسيرات الذاتية، وإنما إلى ما تكشف عنه البيانات الميدانية من أنماط وعلاقات ومستويات في متغيرات الدراسة.

ويتسق ذلك مع المنظور المنهجي (Methodology) الذي تتبناه الدراسة، إذ تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر ملاءمة لوصف واقع إدارة الأعمال في مصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراته وتحليل مكوناته وعلاقاته، ويتيح هذا المنهج تحديد مستوى توافر الممارسات الإدارية محل الدراسة، وتحليل البيانات الميدانية، والكشف عن طبيعة العلاقات بين مكونات إدارة الأعمال وبناء المؤسسة الاقتصادية، بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في صياغة النموذج المقترح.

ولا يعني اعتماد المنهج الوصفي التحليلي أن الدراسة تقتصر على الوصف، وإنما تجمع بين الوصف والتحليل؛ فالوصف يهدف إلى تحديد خصائص الواقع الإداري كما هو قائم، في حين يستهدف التحليل تفسير العلاقات والأنماط التي تكشف عنها البيانات الميدانية، وصولاً إلى نتائج يمكن توظيفها في تطوير النموذج المقترح.

كما تستفيد الدراسة من المنطق الاستنباطي عند بناء الإطار النظري واستخلاص أبعاد الدراسة ومؤشراتها من الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة، ثم اختبار مدى انطباقها على الحالة محل الدراسة، وفي المقابل، تستفيد من المنطق الاستقرائي عند الانتقال من النتائج الميدانية الجزئية إلى استخلاص استنتاجات عامة يمكن توظيفها في تطوير النموذج المقترح، وبذلك لا يمثل الاستقراء والاستنباط منهجين متعارضين مع المنهج الوصفي التحليلي، وإنما يمثلان نمطين من الاستدلال المستخدمين في مراحل مختلفة من عملية البحث.

وعليه، تتكامل فلسفة الدراسة الوضعية مع المنهج الوصفي التحليلي والمنطقين الاستنباطي والاستقرائي في إطار واحد؛ إذ توفر الفلسفة الأساس المعرفي لدراسة الظاهرة بصورة موضوعية، ويوفر المنهج آلية جمع البيانات وتحليلها، بينما يساعد الاستنباط في اشتقاق الإطار الأولي للنموذج من الأدبيات، ويسهم الاستقراء في الاستفادة من النتائج الميدانية في تطوير النموذج المقترح بما يتلاءم مع واقع المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

1.2 تطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية:

يمثل تطوير إدارة الأعمال أحد المداخل الأساسية لبناء المؤسسات الاقتصادية المحلية وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها والاستمرار في أداء وظائفها في ظل بيئة اقتصادية وإدارية تتسم بالتغير المستمر، فلم تعد إدارة الأعمال في صورتها المعاصرة تقتصر على ممارسة الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإنما أصبحت منظومة متكاملة تتفاعل داخلها الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية، وتتكامل من خلالها عمليات اتخاذ القرار وإدارة العمليات وتقييم الأداء والتطوير المستمر، ومن هذا المنظور، فإن قوة المؤسسة الاقتصادية لا تتحدد فقط بما تمتلكه من موارد، وإنما بقدرتها الإدارية على تنظيم هذه الموارد وتنسيقها وتوظيفها وتحويلها إلى قدرات ونتائج ملموسة.

وقد أسهم تطور الفكر الإداري في الانتقال من النظر إلى الإدارة باعتبارها مجموعة من الوظائف المنفصلة إلى النظر إليها باعتبارها منظومة متكاملة للممارسات والقدرات، فقد أوضحت أدبيات الممارسات الإدارية أن تحديد الأهداف، والمتابعة المستمرة للأداء، وإدارة الأفراد، والحوافز، وتنظيم العمليات لا تعمل بصورة مستقلة، وإنما يرتبط بعضها ببعض في تشكيل جودة الإدارة داخل المؤسسة (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2012). ويشير هذا الاتجاه إلى أن تطوير إدارة الأعمال لا ينبغي أن ينحصر في معالجة جانب إداري واحد، لأن تحسين وظيفة معينة قد لا يؤدي بالضرورة إلى تطوير المؤسسة إذا ظلت الوظائف الأخرى تعمل بصورة منفصلة أو غير متكاملة.

ويتضح هذا الأمر بصورة أكبر عند الانتقال من مفهوم تطوير الإدارة إلى مفهوم بناء المؤسسة الاقتصادية؛ فالبناء المؤسسي لا يتحقق بمجرد إنشاء الهيكل التنظيمي أو توفير الموارد، وإنما يتطلب إيجاد منظومة إدارية قادرة على تحديد الاتجاهات والأهداف، وتنظيم المسؤوليات والصلاحيات وتنسيق الموارد، وإدارة العمليات، ومتابعة الأداء، وتصحيح الانحرافات، والاستجابة للمتغيرات ولذلك فإن الإدارة تمثل الآلية التي تنتقل من خلالها المؤسسة من مجرد امتلاك الموارد إلى القدرة على استخدامها بصورة تحقق القيمة والأداء والاستمرارية.

وقد دعت نظرية الموارد هذا التصور من خلال التأكيد على أن الموارد التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تشكل أساساً لتحقيق ميزة تنافسية عندما تكون ذات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها (Barney, 1991) إلا أن الاقتصر على امتلاك الموارد لا يكفي لتفسير قدرة المؤسسات على مواجهة التغير؛ لأن الموارد قد تفقد قيمتها إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على إعادة تنظيمها وتطويرها. ومن هنا ظهر الاهتمام بالقدرات الديناميكية التي تركز على قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات والفرص، واغتنامها، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها بما يتناسب مع البيئة المتغيرة (Teece et al., 1997; Teece, 2007). وبذلك أصبح تطوير الإدارة مرتبطاً ليس فقط بإدارة الموارد الحالية، وإنما بقدرة المؤسسة على التعلم والتكيف وإعادة بناء قدراتها بصورة مستمرة.

ويتكامل هذا الاتجاه مع أدبيات القدرات التنظيمية التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها مجموعة من القدرات المترابطة التي تمكنها من تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، فالقدرات التنظيمية لا تنشأ بصورة تلقائية من وجود الموارد، وإنما تتشكل من خلال الخبرة والتعلم والتنسيق والتكامل بين الأفراد والعمليات والهيكل والنظم، ولذلك فإن تطوير إدارة

الأعمال يمكن أن يؤدي دوراً محورياً في بناء هذه القدرات، من خلال تحسين طرق العمل، وتطوير العاملين، وتنظيم العمليات، وتطوير نظم المعلومات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات (Helfat & Peteraf, 2009).

ويأخذ تطوير إدارة الأعمال أهمية أكبر في المؤسسات الاقتصادية المحلية؛ لأن هذه المؤسسات تعمل ضمن بيئة تختلف في خصائصها الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية عن البيئات التي نشأت فيها كثير من النماذج الإدارية العالمية، ومن ثم لا يمكن افتراض أن نقل نموذج إداري جاهز من بيئة أخرى يؤدي بالضرورة إلى النتائج نفسها داخل المؤسسة المحلية، فالتطوير الإداري الفعال يحتاج إلى مراعاة طبيعة البيئة الاقتصادية، والموارد المتاحة، ومستوى التكنولوجيا، وخصائص سوق العمل، والثقافة التنظيمية، وطبيعة المنافسة، والتشريعات والأنظمة التي تعمل المؤسسة في إطارها. وبذلك يصبح تطوير إدارة الأعمال عملية مواءمة وتكييف بين الممارسات الإدارية الحديثة وخصوصية المؤسسة والبيئة المحلية.

وفي هذا السياق، لا ينبغي النظر إلى المؤسسة الاقتصادية المحلية على أنها وحدة إنتاجية تهدف فقط إلى تحقيق العائد الاقتصادي، وإنما باعتبارها منظومة تتفاعل مع بيئتها وتؤثر فيها وتتأثر بها. فاستمرار المؤسسة وقدرتها على النمو يرتبطان بقدرتها على بناء نظم إدارية واضحة، وتطوير مواردها البشرية، وتحسين عملياتها، وتوظيف التكنولوجيا، والاستفادة من المعلومات، وتطوير أساليب اتخاذ القرار، والاستجابة لحاجات السوق. ومن هنا يصبح بناء المؤسسة الاقتصادية عملية مستمرة وليست مرحلة تنتهي بمجرد إنشاء المؤسسة، لأن المؤسسة تحتاج بصورة دائمة إلى إعادة بناء قدراتها لمواجهة التغيرات.

ويؤدي التخطيط الاستراتيجي في هذا البناء دوراً محورياً؛ لأنه يحدد الاتجاه الذي ينبغي أن تتحرك نحوه المؤسسة، ويحول الأهداف العامة إلى أولويات وبرامج وموارد ومسؤوليات، غير أن التخطيط وحده لا يضمن بناء المؤسسة إذا لم يرتبط بالتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم، ولذلك فإن تطوير إدارة الأعمال يتطلب تحقيق الترابط بين تحديد الأهداف وتوزيع المسؤوليات وتوفير الموارد ومتابعة التنفيذ وقياس النتائج، بما يسمح بتحويل الاستراتيجية من وثيقة إدارية إلى ممارسة مؤسسية فعلية.

كما يمثل التنظيم أحد المكونات الأساسية في عملية بناء المؤسسة، لأنه يحدد العلاقات بين الوحدات والأفراد، ويوضح المسؤوليات والصلاحيات، ويقلل من التداخل والازدواجية في العمل. وكلما تطورت المؤسسة وتوسعت أنشطتها ازدادت الحاجة إلى هيكل تنظيمي قادر على استيعاب هذا التوسع وتحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة. ومن ثم فإن تطوير إدارة الأعمال لا يعني فقط تحسين الهياكل القائمة، وإنما مراجعة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لطبيعة النشاط وحجم المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية.

وتأتي إدارة الموارد البشرية باعتبارها مكوناً آخر في عملية التطوير، لأن بناء المؤسسة لا يمكن أن يتحقق من خلال الهياكل والموارد المادية وحدها. فالموارد البشرية هي التي تستخدم التكنولوجيا، وتنفذ العمليات، وتتخذ القرارات، وتتعامل مع المشكلات، وتنتج المعرفة والخبرة التنظيمية، ولذلك يرتبط تطوير إدارة الأعمال بتطوير أساليب استقطاب العاملين واختيارهم وتنميتهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، بحيث تصبح الموارد البشرية جزءاً من القدرة المؤسسية وليس مجرد عنصر تشغيلي.

وفي الوقت نفسه، أصبح التطور التكنولوجي عاملاً مؤثراً في إعادة تشكيل إدارة الأعمال؛ إذ لم تعد التكنولوجيا مجرد وسيلة مساعدة للعمليات، وإنما أصبحت مرتبطة بجمع المعلومات وتحليلها، وتسريع اتخاذ القرار، وتحسين العمليات، ومراقبة الأداء، والتواصل الداخلي والخارجي، غير أن إدخال التكنولوجيا في المؤسسة لا يؤدي تلقائياً إلى التطوير إذا لم يصاحبه تطوير في المهارات والهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن التحول التكنولوجي ينبغي أن ينظر إليه باعتباره جزءاً من عملية التطوير الإداري الشاملة.

كما يرتبط بناء المؤسسة الاقتصادية بتطوير نظم قياس الأداء والرقابة؛ لأن الإدارة لا تستطيع تطوير المؤسسة دون معرفة مستوى ما تحقق من أهداف وما إذا كانت الموارد تستخدم بكفاءة. وتساعد نظم الأداء على توفير المعلومات التي تسمح للإدارة بتحديد نقاط القوة والضعف، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وإعادة توجيه

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

الموارد. ومن هنا فإن الرقابة في مفهومها الحديث لا ينبغي أن تقتصر على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، وإنما ينبغي أن تكون أداة للتعلم والتحسين المستمر.

وبالنظر إلى هذه المكونات مجتمعة، يتضح أن تطوير إدارة الأعمال وبناء المؤسسات الاقتصادية المحلية يمثلان عمليتين مترابطتين؛ فتطوير الإدارة يوفر للمؤسسة الآليات التي تمكنها من تنظيم مواردها وتطوير قدراتها، بينما يوفر البناء المؤسسي الإطار الذي تنتظم داخله هذه الممارسات وبالتالي لا يمكن تحقيق بناء مؤسسي قوي من خلال تطوير وظيفة إدارية واحدة بمعزل عن بقية الوظائف، وإنما من خلال تكامل التخطيط والتنظيم والموارد البشرية والقيادة واتخاذ القرار والعمليات والتكنولوجيا والمعلومات والرقابة والأداء والتطوير.

وعلى الرغم من تعدد المداخل النظرية التي تناولت الموارد والقدرات والإدارة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية والتطوير التنظيمي، فإنها تكشف في مجملها عن حقيقة مشتركة تتمثل في أن المؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى قدرة إدارية تمكنها من تعبئة مواردها وتنسيقها وتطويرها وإعادة تشكيلها وفقاً لمتطلبات البيئة، إلا أن الاختلاف بين هذه المداخل يكمن في نقطة التركيز؛ فمدخل الموارد يركز على قيمة الموارد، ومدخل القدرات يركز على كيفية توظيفها، ومدخل القدرات الديناميكية يركز على إعادة تشكيلها، بينما يركز التطوير التنظيمي على التغيير والتحسين داخل المؤسسة. ومن هنا يمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من تكامل هذه المداخل بدلاً من الاعتماد على مدخل واحد بصورة منفردة.

وبناءً على ذلك، فإن تطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية يمكن النظر إليه باعتباره عملية متكاملة لإعادة تنظيم وتطوير الموارد والممارسات والقدرات والنظم الإدارية بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها والتكيف مع بيئتها والاستمرار في ممارسة نشاطها الاقتصادي. ويشكل هذا التصور أساساً نظرياً مهماً لبناء النموذج المقترح في الدراسة الحالية، بحيث يتم اشتقاق مكوناته من الأدبيات والنظريات ذات الصلة، ثم التحقق من مدى ملاءمتها للواقع الميداني لمصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراته، بدلاً من افتراض صلاحية نموذج جاهز بصورة مسبقة.

2.2 أهمية إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية:

تتبع أهمية إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية من كونها تمثل الإطار الذي تنتظم داخله الموارد والعمليات والقرارات والقدرات اللازمة لقيام المؤسسة بوظيفتها وتحقيق أهدافها. فالمؤسسة الاقتصادية لا تستطيع الاعتماد على توافر الموارد المالية والمادية والتكنولوجية وحدها، وإنما تحتاج إلى إدارة قادرة على توجيه هذه الموارد وتنسيقها واستثمارها بكفاءة. ولذلك ارتبط تطور الفكر الإداري بالانتقال من النظر إلى الإدارة بوصفها مجموعة من الوظائف المنفصلة إلى النظر إليها باعتبارها منظومة متكاملة تسهم في تشكيل قدرة المؤسسة على الأداء والاستمرار. (Barney, 1991; Teece et al., 1997)

وتظهر أهمية إدارة الأعمال أولاً في تحقيق التكامل بين موارد المؤسسة ووظائفها؛ فالتخطيط يحدد الاتجاهات والأهداف، والتنظيم يوزع المسؤوليات والصلاحيات، والقيادة توجه الأفراد نحو التنفيذ، والرقابة تقيس النتائج وتكشف الانحرافات. ولا تحقق هذه الوظائف قيمتها بصورة كاملة إذا عملت كل منها بمعزل عن الأخرى، لأن بناء المؤسسة الاقتصادية يتطلب تفاعلاً مستمراً بينها. وقد أظهرت الأدبيات المتعلقة بالممارسات الإدارية أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات منظمة في تحديد الأهداف ومتابعة الأداء وإدارة العاملين والحوافز تحقق مستويات أفضل من الأداء والإنتاجية. (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & Van Reenen, 2010; Bloom et al., 2012).

وتتجلى أهميتها كذلك في رفع كفاءة استخدام الموارد، إذ تساعد الإدارة الفاعلة على تحديد أولويات المؤسسة وتوزيع مواردها وفقاً لأهدافها، والحد من الهدر والتداخل والازدواجية، وتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية. ومن منظور الموارد، فإن امتلاك المؤسسة للموارد لا يمثل ضماناً لتحقيق التفوق أو الاستمرار، وإنما تتوقف القيمة الاقتصادية للموارد على قدرة المؤسسة على تنظيمها واستثمارها بطريقة يصعب تقليدها. (Barney, 1991) ولذلك فإن إدارة الأعمال تمثل حلقة الوصل بين الموارد المتاحة والنتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

كما تؤدي إدارة الأعمال دوراً أساسياً في بناء القدرات التنظيمية؛ فالقدرات لا تتكون بمجرد وجود العاملين أو التكنولوجيا أو رأس المال، وإنما تتشكل من خلال أساليب العمل والخبرات المتراكمة والتنسيق بين الوحدات والتعلم التنظيمي ونظم اتخاذ القرار. وقد أوضحت أدبيات القدرات الديناميكية أن قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها تمثل عاملاً مهماً في قدرتها على الاستمرار في البيئات المتغيرة (Teece, 2007). وبذلك تصبح الإدارة وسيلة لبناء قدرة المؤسسة على التطور، وليس مجرد وسيلة لإدارة وضعها الحالي.

وتبرز أهمية إدارة الأعمال أيضاً في تحقيق القدرة على التكيف مع البيئة الاقتصادية؛ فالمؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تتغير فيها الأسواق والتكنولوجيا واحتياجات العملاء والمنافسة والأنظمة التنظيمية. وكلما امتلكت المؤسسة إدارة قادرة على قراءة البيئة وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة، زادت قدرتها على الاستجابة للتغيرات وتقليل آثار المخاطر. ولذلك فإن الإدارة الحديثة لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد حدوثها، وإنما تسعى إلى استشراف التغير والاستعداد له وإعادة توجيه الموارد والعمليات عند الحاجة.

ومن جانب آخر، تسهم إدارة الأعمال في تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المكونات الأساسية لبناء المؤسسة الاقتصادية. فالعاملون يمثلون حاملي المعرفة والخبرة والمهارات داخل المؤسسة، ومن خلالهم يتم تنفيذ الخطط وتشغيل العمليات واستخدام التكنولوجيا والتعامل مع العملاء وحل المشكلات. ومن ثم فإن التخطيط للقوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء لا ينبغي النظر إليها كوظائف منفصلة، وإنما كجزء من بناء القدرة المؤسسية.

وتتصل بذلك أهمية إدارة الأعمال في تحسين عملية اتخاذ القرار؛ فالمؤسسة الاقتصادية تحتاج بصورة مستمرة إلى قرارات تتعلق بالإنتاج والاستثمار والموارد والأسواق والتكنولوجيا والعاملين. وتزداد جودة هذه القرارات عندما تستند إلى معلومات دقيقة، ونظم واضحة، وتحليل للبدائل والمخاطر، وتحديد للمسؤوليات. وبالتالي فإن تطوير نظم المعلومات الإدارية وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة يمثلان جزءاً مهماً من تطوير الإدارة وبناء المؤسسة.

كما تسهم إدارة الأعمال في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية من خلال وضع أهداف واضحة، وقياس النتائج، ومقارنة الأداء بالمستهدف، وتحديد جوانب القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وقد بينت الأدبيات أن جودة الممارسات الإدارية ترتبط بمستويات أعلى من الإنتاجية والأداء، وهو ما يجعل الإدارة أحد المحددات الأساسية لقدرة المؤسسة على المنافسة (Bloom et al., 2013).

وتزداد هذه الأهمية في المؤسسات الاقتصادية المحلية؛ لأن هذه المؤسسات تحتاج إلى إدارة قادرة على المواءمة بين الممارسات الإدارية الحديثة وخصوصية البيئة المحلية. فنجاح أي نموذج إداري لا يعتمد على كفاءته النظرية فقط، وإنما على مدى ملاءمته للموارد والظروف التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية التي تعمل المؤسسة في إطارها. ومن هنا فإن تطوير إدارة الأعمال داخل المؤسسات الاقتصادية المحلية يمكن أن يسهم في تعزيز قدرتها على الاستفادة من مواردها المحلية، وتطوير كفاءتها، وتحسين عملياتها، والاستجابة لمتطلبات السوق.

3.2 التحديات التي تواجه إدارة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية:

تواجه إدارة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية مجموعة متشابهة من التحديات التي لم تعد تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، وإنما أصبحت مرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية التي تفرض على المؤسسة إعادة النظر بصورة مستمرة في أساليب إدارتها ومواردها وقدراتها. ولذلك فإن قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستمرار لا تعتمد فقط على امتلاك الموارد، وإنما على قدرتها على التعامل مع هذه التحديات وتحويلها إلى فرص للتطوير. وتوضح أدبيات الإدارة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية أن المؤسسات التي تعمل في بيئات متغيرة تحتاج إلى تطوير قدرتها على الاستشعار والتكيف وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها بصورة مستمرة (Teece, 2007; Helfat & Peteraf, 2009).

ويأتي التغير الاقتصادي وتقلبات البيئة الخارجية في مقدمة هذه التحديات، إذ تواجه المؤسسات تغيرات في مستويات الطلب والأسعار وتكاليف المدخلات وشدة المنافسة والظروف الاستثمارية، الأمر الذي يجعل التخطيط واتخاذ القرار أكثر تعقيداً، ولا تستطيع الإدارة التعامل مع هذه المتغيرات من خلال الخطط الجاهزة، وإنما تحتاج إلى

أنظمة تخطيط ومعلومات تسمح بتعديل القرارات وفقاً للظروف المستجدة. ومن هنا أصبحت المرونة التنظيمية والقدرة على إعادة توزيع الموارد من المتطلبات الأساسية للإدارة المعاصرة، خاصة عندما تكون البيئة المحيطة غير مستقرة.

ويرتبط بذلك التحدي التكنولوجي والتحول الرقمي، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من عمليات الإنتاج والإدارة والاتصال واتخاذ القرار، ولا يتمثل التحدي في توفير التكنولوجيا فقط، وإنما في قدرة المؤسسة على دمجها في عملياتها بصورة تحقق قيمة فعلية. فقد يؤدي الاستثمار في التكنولوجيا دون تطوير المهارات والعمليات والهياكل إلى محدودية العائد المتوقع منه، ولذلك تتطلب عملية التحول الرقمي تطويراً متزامناً في القدرات البشرية والإدارية والتنظيمية، وليس مجرد اقتناء الأنظمة والمعدات.

كما تمثل إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات تحدياً مستمراً أمام المؤسسات الاقتصادية؛ فالتطور التكنولوجي وتغير طبيعة الوظائف يفرضان حاجة متزايدة إلى مهارات جديدة، في الوقت الذي قد تواجه فيه المؤسسات صعوبة في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها وتنميتها، ولا يقتصر التحدي على نقص المهارات، بل يشمل كذلك قدرة الإدارة على بناء بيئة تنظيمية تشجع التعلم والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية. ولذلك أصبحت إدارة رأس المال البشري مرتبطة بصورة وثيقة بقدرة المؤسسة على بناء قدراتها التنظيمية وتحقيق الأداء.

ويظهر التحدي القيادي واتخاذ القرار كذلك في المؤسسات الاقتصادية، خصوصاً عندما تتسع المؤسسة وتتعدد مستوياتها الإدارية. فبطء اتخاذ القرار، أو تركزه بصورة مفرطة، أو ضعف تدفق المعلومات بين المستويات التنظيمية يمكن أن يحد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى قيادة قادرة على تحقيق التوازن بين الرقابة ومنح الوحدات والأفراد قدرات مناسبة من الاستقلالية، مع توفير معلومات تساعد على اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة.

ومن التحديات المهمة أيضاً ضعف التكامل بين الوظائف الإدارية. فقد تمتلك المؤسسة إدارة مالية جيدة، وإدارة للموارد البشرية، وإدارة للإنتاج، ونظماً للمعلومات، ولكن عمل هذه المكونات بصورة منفصلة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الكلية للمؤسسة. فقرارات الإنتاج، على سبيل المثال، ترتبط بالموارد البشرية والتمويل والمشتريات والتسويق والتكنولوجيا، ومن ثم فإن تطوير إدارة الأعمال يتطلب الانتقال من التفكير الوظيفي المنعزل إلى التفكير المتكامل، وهذا يتفق مع الاتجاه الحديث في دراسة القدرات التنظيمية الذي ينظر إلى قيمة المؤسسة من خلال قدرتها على دمج مواردها ووظائفها وليس من خلال كفاءة كل وظيفة منفردة. (Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2009)

كما تواجه المؤسسات تحدي إدارة الأداء والرقابة، إذ لا يكفي وضع الأهداف، بل يجب أن تتوافر مؤشرات واضحة لقياس مدى تحققها، وقد بينت الأدبيات أن الممارسات الإدارية المرتبطة بتحديد الأهداف والمتابعة المنتظمة للأداء ترتبط بتحسين أداء المؤسسات، إلا أن التحدي يتمثل في قدرة الإدارة على بناء نظام أداء يربط الأهداف الاستراتيجية بالعمليات اليومية ويقدم معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات التصحيحية (Bloom & Van Reenen, 2007; Bloom & Van Reenen, 2010).

ويضاف إلى ذلك تحدي الابتكار والتطوير المستمر؛ فالمؤسسة التي تعتمد على أساليب العمل القائمة دون مراجعة قد تواجه صعوبة في المحافظة على قدرتها التنافسية. غير أن الابتكار لا يعني دائماً تقديم منتجات جديدة، وإنما يمكن أن يشمل تطوير العمليات وأساليب العمل ونظم الإدارة والخدمات واستخدام التكنولوجيا، ولذلك تحتاج الإدارة إلى توفير بيئة تشجع التعلم وتجريب الأفكار الجديدة، مع قبول قدر محسوب من المخاطرة.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية كذلك تحدي المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية، ولا سيما في الأسواق التي تتعدد فيها البدائل أمام المستهلكين، فالمنافسة تدفع المؤسسات إلى تحسين الجودة وخفض التكلفة والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق، وهنا تصبح الإدارة مسؤولة عن تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والتطوير المستمر، لأن خفض التكاليف وحده قد لا يكون كافياً إذا أدى إلى تراجع الجودة كما أن الاستثمار في التطوير لا يحقق نتائجه إذا لم يكن مرتبطاً بحاجات السوق.

أما في المؤسسات الاقتصادية المحلية، فتضاف إلى هذه التحديات خصوصية البيئة المحلية بما تتضمنه من ظروف تنظيمية واقتصادية وبشرية وتكنولوجية. فالإدارة مطالبة بتطوير ممارساتها دون تجاهل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. ومن ثم فإن استنساخ نماذج إدارية جاهزة قد لا يؤدي إلى النتائج المتوقعة إذا لم يتم تكييفها مع واقع المؤسسة ومواردها وقدراتها، وتصبح مهمة الإدارة هنا تحقيق التوازن بين الاستفادة من الممارسات الإدارية الحديثة وبين ملاءمتها للواقع المحلي.

ومن منظور نقدي، يتضح أن هذه التحديات لا تعمل بصورة منفصلة؛ فالتحدي التكنولوجي يرتبط بتحدي الموارد البشرية، وتحدي الموارد البشرية يرتبط بالقيادة والتعلم، والقيادة ترتبط باتخاذ القرار واتخاذ القرار يعتمد على المعلومات، بينما ترتبط جميعها بالأداء والقدرة التنافسية، ولذلك فإن التعامل مع كل تحدٍ بصورة مستقلة قد يؤدي إلى حلول جزئية لا تعالج المشكلة المؤسسية في جوهرها، ومن هنا تظهر الحاجة إلى إدارة تنظر إلى التحديات باعتبارها منظومة مترابطة، وإلى تطوير إدارة الأعمال باعتباره عملية متكاملة تستهدف بناء قدرات المؤسسة وليس معالجة أعراض منفردة.

وعليه، فإن التحديات التي تواجه إدارة الأعمال يمكن أن تمثل في الوقت نفسه مبرراً لتطوير النموذج المقترح في الدراسة؛ فالنموذج لا ينبغي أن يقتصر على تحديد وظائف الإدارة، وإنما ينبغي أن يأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والقدرات البشرية، والتكنولوجيا، والقيادة، واتخاذ القرار، والتكامل التنظيمي، وإدارة الأداء، والابتكار والقدرة التنافسية، وبذلك ينتقل البحث من مجرد تشخيص التحديات إلى بناء تصور إداري يساعد المؤسسة الاقتصادية على تطوير قدرتها على مواجهتها.

4.2 نماذج تطوير إدارة الأعمال:

تعدد النماذج والمداخل التي تناولت تطوير إدارة الأعمال، ولا تنطلق هذه النماذج من تصور واحد للتطوير، وإنما تختلف بحسب الزاوية التي تنظر من خلالها إلى المؤسسة؛ فبعضها يركز على الموارد، وبعضها على القدرات، وبعضها على الاستراتيجية والأداء والجودة والتميز. ويكشف هذا التنوع أن تطوير إدارة الأعمال يمثل عملية متعددة الأبعاد تتطلب تحقيق التكامل بين الموارد والعمليات والقدرات والنتائج.

ويُعد مدخل الموارد والميزة التنافسية من المداخل الأساسية التي يمكن الاستناد إليها في تفسير تطوير المؤسسات، إذ يرى (Barney 1991) أن الموارد الداخلية للمؤسسة يمكن أن تمثل أساساً للميزة التنافسية المستدامة عندما تتصف بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم وجود بدائل استراتيجية مكافئة، ويمتد هذا التصور في أعمال (Grant 1996) التي أكدت أهمية المعرفة والموارد التنظيمية في تفسير قدرة المؤسسة على تحقيق القيمة، وهو ما يعني أن تطوير إدارة الأعمال يبدأ من قدرة الإدارة على التعرف على موارد المؤسسة وتوظيفها وتنميتها، وليس من مجرد توفير الموارد.

إلا أن مدخل الموارد لا يقدم تفسيراً كافياً لكيفية تعامل المؤسسة مع التغير المستمر؛ فامتلاك الموارد لا يعني بالضرورة القدرة على استخدامها بكفاءة عندما تتغير البيئة. ومن هنا ظهر مدخل القدرات الديناميكية الذي قدمه (Teece et al. 1997)، حيث أكد أن القدرة التنافسية للمؤسسة ترتبط بقدرتها على دمج الموارد والقدرات وإعادة تشكيلها استجابة للتغيرات البيئية. وطور (Teece 2007) هذا الاتجاه من خلال التركيز على قدرة المؤسسة على استشعار الفرص والتهديدات، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وقواعد التنظيمية. كما أوضح (Helfat and Peteraf 2009) أن القدرات التنظيمية تتطور عبر مسارات مختلفة، وأن المؤسسة تحتاج إلى تطوير قدراتها بصورة مستمرة حتى تحافظ على قدرتها على الأداء.

ويتقاطع ذلك مع ما طرحه (Eisenhardt and Martin 2000)، اللذان ينظران إلى القدرات الديناميكية باعتبارها عمليات تنظيمية تساعد المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها استجابة للتغيرات، إلا أنهما يختلفان مع بعض الطروحات التي تتعامل مع القدرات الديناميكية باعتبارها مفهوماً واسعاً وغير محدد؛ إذ أكدا أهمية النظر إلى الممارسات والعمليات الفعلية التي تستطيع المؤسسة من خلالها إعادة تشكيل مواردها. ومن ثم فإن هذا المدخل يوفر

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

أساساً مهماً لفهم تطوير إدارة الأعمال باعتباره عملية مستمرة لإعادة بناء القدرات وليس مجرد تحسين مؤقت للإجراءات.

وفي اتجاه آخر، قدم مدخل الإدارة الاستراتيجية تصوراً لتطوير المؤسسة من خلال الربط بين أهدافها ومواردها وبيئتها الخارجية. ويؤكد (Porter 1985) أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بالطريقة التي تنظم بها المؤسسة أنشطتها وتنسقها ضمن سلسلة القيمة، بما يجعل الإدارة مطالبة بالنظر إلى المؤسسة باعتبارها منظومة مترابطة من الأنشطة وليست مجموعة وظائف منفصلة. ويتفق هذا الاتجاه مع (Grant 1996) في أن تحقيق القيمة يعتمد على قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ومعارفها وتوجيهها نحو أهداف استراتيجية واضحة.

أما نموذج بطاقة الأداء المتوازن فقد قدمه (Kaplan and Norton 1992) باعتباره محاولة لتجاوز الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها في تقييم أداء المؤسسة، وذلك من خلال الربط بين الأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو. ثم طوّر (Kaplan and Norton 1996) النموذج ليصبح أداة لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات عملية. وتتمثل أهمية هذا النموذج في أنه يربط بين التخطيط والتنفيذ وقياس الأداء، إلا أن نطاقه الأساسي يرتبط بإدارة وقياس الأداء أكثر من كونه نموذجاً شاملاً لكل جوانب بناء المؤسسة.

ومن النماذج التي تناولت تطوير المؤسسة بصورة أكثر شمولاً نموذج التميز المؤسسي EFQM، الذي يقوم على الربط بين مجموعة من الممكنات التنظيمية والنتائج، ويولي اهتماماً بالقيادة والاستراتيجية والأفراد والشرائط والموارد والعمليات، إلى جانب النتائج المتعلقة بالمستفيدين والعاملين والمجتمع والأداء المؤسسي (EFQM, 2019). وتكمن قيمة هذا النموذج بالنسبة لتطوير إدارة الأعمال في أنه لا ينظر إلى الأداء باعتباره نتيجة لوظيفة واحدة، وإنما نتيجة لتفاعل مجموعة من العناصر المؤسسية.

كما يمثل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً مهماً لتطوير إدارة الأعمال، إذ يقوم على التحسين المستمر للعمليات، وتركيز المؤسسة على المستفيد، ومشاركة العاملين، والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات. وقد أكد (Deming 1986) أهمية تحسين العمليات بصورة مستمرة وربط الجودة بنظام الإدارة ككل، بينما أوضح (Juran and Godfrey 1999) أن إدارة الجودة تتطلب التخطيط للجودة وتحسينها والرقابة عليها بصورة متكاملة. وبذلك يضيف مدخل الجودة بعداً مهماً يتعلق بتطوير العمليات وتحسين الأداء، لكنه لا يكفي بمفرده لبناء نموذج شامل لتطوير إدارة الأعمال.

كما برز مدخل التحول الرقمي باعتباره أحد المداخل الحديثة لتطوير الأعمال، إذ لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة لتسهيل العمليات، بل أصبحت مرتبطة بإعادة تصميم العمليات ونماذج الأعمال وطرق تقديم القيمة. وقد بين (Vial 2019) أن التحول الرقمي ينطوي على عملية تستخدم التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات في خصائص المؤسسة وطرق عملها، بما يؤدي إلى إعادة تشكيل مسارات خلق القيمة، ومن ثم فإن تطوير إدارة الأعمال في المؤسسات المعاصرة يحتاج إلى دمج التكنولوجيا والمعلومات ضمن عملية التطوير، وليس التعامل معها باعتبارها وظيفة تقنية منفصلة.

وعند تحليل هذه النماذج مجتمعة، يتضح أن مدخل الموارد يجب عن سؤال: ماذا تمتلك المؤسسة؟ بينما يركز مدخل القدرات الديناميكية على كيفية تطوير هذه الموارد وإعادة تشكيلها، ويجب المدخل الاستراتيجي عن اتجاه المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها، بينما تركز بطاقة الأداء المتوازن على كيفية ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وقياس النتائج، ويركز مدخل الجودة الشاملة على تحسين العمليات بصورة مستمرة، في حين يقدم نموذج التميز المؤسسي رؤية أكثر تكاملاً للعلاقة بين الممكنات والنتائج، ويضيف التحول الرقمي البعد التكنولوجي لإعادة تصميم الأعمال.

ومن هنا، فإن النقد الأساسي لهذه النماذج لا يتمثل في عدم صلاحيتها، وإنما في أن كل نموذج يضيء جانباً من عملية التطوير أكثر من غيره، ولذلك فإن الاعتماد على نموذج واحد قد يؤدي إلى اختزال مفهوم تطوير إدارة الأعمال. وهذا ما يدعم توجه الدراسة الحالية نحو بناء نموذج مقترح يستفيد من العناصر المشتركة بين هذه المداخل، ثم يكتفها مع طبيعة المؤسسات الاقتصادية المحلية، ويختبر ملاءمتها ميدانياً في مصنع النسيم للصناعات الغذائية بمصراتة.

5.2 مجالات تطبيق النموذج المقترح:

يمكن النظر إلى مجالات تطبيق النموذج المقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية باعتبارها المجالات التي تنتقل من خلالها مبادئ التطوير الإداري من المستوى النظري إلى الممارسة المؤسسية. ولا يقتصر تطبيق النموذج على وظيفة إدارية واحدة، وإنما يمتد إلى مجموعة مترابطة من المجالات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تنظيم مواردها وتحسين أدائها وبناء قدراتها. وهذا يتفق مع الاتجاه الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها منظومة من الموارد والعمليات والقدرات المتفاعلة، وليس مجموعة من الوحدات المنفصلة (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Teece, 2007).

ويتمثل المجال الأول في التخطيط والإدارة الاستراتيجية، إذ يمكن توظيف النموذج في مساعدة المؤسسة على تحديد رؤيتها وأهدافها وأولوياتها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وترجمة أهدافها إلى خطط وبرامج قابلة للتنفيذ. وتكتسب هذه الوظيفة أهميتها من أن تطوير الإدارة لا يمكن أن يكون عشوائياً، وإنما يحتاج إلى اتجاه استراتيجي يحدد ما ينبغي تطويره ولماذا وكيف يمكن قياس نتائجه. ويرتبط ذلك بما يؤكد (Porter (1985 بشأن أهمية تنظيم الأنشطة والموارد في إطار توجه استراتيجي يحقق القيمة للمؤسسة.

ويتمثل المجال الثاني في التنظيم والهيكل الإداري، حيث يمكن استخدام النموذج في مراجعة الهياكل التنظيمية وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة. وتزداد أهمية هذا المجال مع توسع المؤسسات وتعدد أنشطتها، لأن عدم وضوح المسؤوليات أو تداخل الصلاحيات يمكن أن يؤدي إلى بطء القرارات وضعف المساءلة. ولذلك ينبغي أن يسهم النموذج في جعل الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسة وأهدافها.

أما المجال الثالث فيتمثل في إدارة الموارد البشرية وتطوير رأس المال البشري، إذ يمكن تطبيق النموذج في تخطيط الاحتياجات من العاملين، واستقطاب الكفاءات واختيارها، وتطوير مهارات العاملين، وتقييم الأداء، والتحفيز، وبناء بيئة تنظيمية تشجع التعلم والمشاركة. ويستند ذلك إلى أن الموارد البشرية لا تمثل مجرد مدخل للعملية الإنتاجية، وإنما تمثل مصدراً مهماً للمعرفة والقدرات التنظيمية، خصوصاً عندما تستطيع المؤسسة تطويرها والمحافظة عليها.

ويشمل النموذج كذلك إدارة العمليات والإنتاج، من خلال تطوير الإجراءات وأساليب العمل، وتحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، ورفع الكفاءة والجودة، وربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وهنا يمكن الاستفادة من مبادئ إدارة الجودة والتحسين المستمر، التي تؤكد أن تحسين الأداء ينبغي أن يبدأ من تحسين العمليات التي تنتج الخدمات أو المنتجات، وليس الاقتصار على معالجة النتائج بعد حدوث المشكلات (Deming, 1986; Juran & Godfrey, 1999).

كما يمثل إدارة الجودة وتحسين الأداء مجالاً مهماً لتطبيق النموذج، من خلال وضع معايير واضحة للأداء، وتحديد مؤشرات القياس، ومتابعة النتائج، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويتوافق ذلك مع بطاقة الأداء المتوازن التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية ومجموعة متعددة من مؤشرات الأداء، ولا تحصر تقييم المؤسسة في النتائج المالية فقط. (Kaplan & Norton, 1992, 1996).

ويشمل التطبيق أيضاً إدارة المعلومات والتحولات الرقمية، إذ يمكن للنموذج أن يساعد المؤسسة في تطوير نظم المعلومات الإدارية، وتحسين تدفق المعلومات بين المستويات والوحدات التنظيمية، واستخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار، وتطوير العمليات من خلال التقنيات الرقمية. ولا ينبغي النظر إلى التكنولوجيا هنا باعتبارها هدفاً مستقلاً، وإنما باعتبارها وسيلة لإعادة تنظيم العمليات وتحسين قدرة المؤسسة على خلق القيمة. (Vial, 2019).

ومن المجالات المهمة كذلك اتخاذ القرار والقيادة، حيث يمكن توظيف النموذج في تطوير أساليب القيادة، وتحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتعزيز سرعة الاستجابة للمشكلات، وربط القرارات بالمعلومات والأهداف الاستراتيجية. وتزداد أهمية هذا المجال في المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في بيئات متغيرة، لأن القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب تمثل جزءاً من القدرة التنظيمية للمؤسسة.

كما يمكن تطبيق النموذج في إدارة الابتكار والتطوير المؤسسي، من خلال تشجيع المبادرات والأفكار الجديدة، وتطوير المنتجات والعمليات، والاستفادة من الخبرات الداخلية، وبناء آليات للتعليم التنظيمي. ويتفق ذلك مع منظور القدرات الديناميكية الذي يؤكد أهمية قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وقدراتها استجابة للتغيرات والفرص (Teece, 2007).

ويمتد التطبيق إلى إدارة الأداء والرقابة المؤسسية، حيث يساعد النموذج في الانتقال من الرقابة التقليدية التي تركز على اكتشاف الأخطاء إلى إدارة الأداء التي تركز على التحسين المستمر والتعلم المؤسسي. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء في متابعة مدى تحقيق الأهداف وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، ثم توجيه جهود التطوير وفقاً لهذه النتائج.

كما يمكن توظيف النموذج في إدارة العلاقات مع العملاء والسوق، من خلال تحسين فهم احتياجات العملاء، وتطوير المنتجات والخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، والاستجابة للتغيرات في السوق. وهذا المجال مهم للمؤسسات الاقتصادية لأن القدرة على الاستمرار لا ترتبط فقط بالكفاءة الداخلية، وإنما كذلك بقدرة المؤسسة على تقديم قيمة تتوافق مع احتياجات السوق.

وبالنسبة إلى المؤسسات الاقتصادية المحلية، يمكن تطبيق النموذج في المؤسسات الصناعية والخدمية والتجارية والمؤسسات العامة ذات النشاط الاقتصادي، مع تكيف أبعاده وفقاً لطبيعة كل مؤسسة. فالنموذج لا ينبغي أن يُفهم على أنه وصفة جامدة تطبق بالطريقة نفسها في جميع المؤسسات، وإنما إطار قابل للتكيف وفق حجم المؤسسة ونشاطها ومواردها وبيئتها التنظيمية والتكنولوجية.

وبناءً على ذلك، فإن مجالات تطبيق النموذج المقترح يمكن النظر إليها باعتبارها منظومة مترابطة تبدأ من التخطيط والتوجه الاستراتيجي، وتمر عبر التنظيم والموارد البشرية والعمليات والجودة والتكنولوجيا والقيادة واتخاذ القرار والابتكار، وتنتهي بإدارة الأداء والتحسين المستمر وبناء القدرات المؤسسية. وهذا التكامل هو الذي يمنح النموذج المقترح قيمته؛ لأنه لا يتعامل مع تطوير إدارة الأعمال باعتباره معالجة لمشكلة إدارية واحدة، وإنما باعتباره عملية متكاملة تستهدف بناء مؤسسة اقتصادية أكثر قدرة على الأداء والتكيف والاستمرار.

6.2 علاقة النموذج المقترح بتطوير الأداء المؤسسي:

تتبع العلاقة بين النموذج المقترح لتطوير إدارة الأعمال وتطوير الأداء المؤسسي من أن الأداء المؤسسي لا يمثل نتيجة مستقلة عن أسلوب الإدارة، وإنما يتشكل بدرجة كبيرة من خلال قدرة المؤسسة على تنظيم مواردها وتنسيق عملياتها وتوجيه العاملين وتوظيف التكنولوجيا والمعلومات وتحويل أهدافها إلى نتائج قابلة للقياس والتطوير. ومن هذا المنطلق، ينطلق النموذج المقترح من تصور مفاده أن تطوير إدارة الأعمال يمثل مدخلاً أساسياً لتطوير الأداء المؤسسي، لأن الإدارة هي التي تنظم الموارد وتحدد الأولويات وتوجه العمليات وتتابع النتائج وتتعامل مع التغيرات التي تواجه المؤسسة.

ويتأسس هذا التصور على أن المؤسسة الاقتصادية لا تحقق أداءً مرتفعاً بمجرد امتلاكها الموارد، وإنما من خلال قدرتها على استثمار هذه الموارد بصورة منظمة. فقد أوضح (Barney 1991) أن الموارد يمكن أن تشكل أساساً للميزة التنافسية عندما تتوافر فيها خصائص القيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم وجود بدائل استراتيجية مكافئة. إلا أن امتلاك الموارد لا يضمن استمرار الأداء، وهو ما دفع الأدبيات اللاحقة إلى الاهتمام بكيفية دمج الموارد وإعادة تشكيلها. وفي هذا السياق، أكد (Teece et al. 1997) أن القدرات الديناميكية ترتبط بقدرة المؤسسة على دمج مواردها وتطويرها وإعادة تشكيلها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، بينما أوضح (Teece 2007) أن استمرارية المؤسسة ترتبط بقدرتها على استشعار التغيرات والفرص، واغتنامها، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها. وبذلك يصبح تطوير الإدارة وسيلة لبناء قدرات مؤسسية تنعكس على الأداء الحالي والمستقبلي.

وبيداً تأثير النموذج المقترح على الأداء المؤسسي من التخطيط الاستراتيجي، لأن وضوح أهداف المؤسسة واتجاهاتها يساعد على توجيه الموارد والجهود نحو أولويات محددة، كما يسمح للإدارة بمتابعة مدى تحقق الأهداف وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ولا تتحقق قيمة التخطيط إذا ظل منفصلاً عن التنفيذ والرقابة، ولذلك فإن

النموذج المقترح ينظر إلى التخطيط باعتباره جزءاً من منظومة مترابطة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بقياس النتائج وإعادة التطوير. ويتفق ذلك مع (Kaplan and Norton (1992, 1996 الذين أكدوا أهمية ربط الاستراتيجية بمجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية عند تقييم المؤسسة.

كما تتجسد العلاقة من خلال التنظيم الإداري؛ فوضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوفير قنوات اتصال فعالة يساهم في تقليل التداخل والازدواجية، وتحسين التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتسريع عملية اتخاذ القرار. وبالتالي فإن تطوير التنظيم لا يمثل هدفاً إدارياً مستقلاً، وإنما يمثل وسيلة لتحسين طريقة عمل المؤسسة وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والفعالية.

وتتصل بذلك إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المكونات التي يمكن من خلالها تحويل أهداف المؤسسة إلى أداء فعلي. فالعاملون هم الذين ينفذون العمليات ويستخدمون التكنولوجيا ويتعاملون مع المشكلات والعملاء وينقلون المعرفة داخل المؤسسة. ولذلك فإن تحسين اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم يمكن أن يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تستند إليها المؤسسة في تحسين أدائها. ويصبح الاستثمار في العاملين جزءاً من بناء القدرة المؤسسية عندما يرتبط باحتياجات المؤسسة الاستراتيجية وليس بمجرد تنفيذ برامج تدريبية منفصلة.

وتظهر العلاقة كذلك في إدارة العمليات وتحسين الجودة، لأن الأداء المؤسسي يتأثر بكفاءة العمليات التي تنتج السلع والخدمات. فكلما استطاعت الإدارة تحسين الإجراءات وتقليل الهدر وتطوير الجودة والاستخدام الأمثل للموارد، انعكس ذلك على النتائج التشغيلية للمؤسسة. ويؤكد (Deming (1986 و (Juran and Godfrey (1999 أن تحسين الأداء ينبغي أن يبدأ من تطوير العمليات والنظم التي تنتج النتائج، وهو ما يجعل إدارة الجودة والتحسين المستمر أحد المكونات المهمة في تطوير إدارة الأعمال.

كما يمثل التكنولوجيا وإدارة المعلومات أحد الروابط المهمة بين تطوير الإدارة والأداء المؤسسي، إذ أصبحت المعلومات أساساً لاتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتحليل المشكلات، كما أصبحت التكنولوجيا وسيلة لإعادة تصميم العمليات وتحسين سرعة العمل ودقته. غير أن مجرد إدخال التكنولوجيا لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين الأداء؛ إذ يتوقف أثرها على قدرة الإدارة على دمجها مع العمليات والموارد البشرية والهيكل التنظيمية. ولذلك فإن النموذج المقترح يتعامل مع التكنولوجيا باعتبارها جزءاً من منظومة التطوير الإداري، وليس باعتبارها مكوناً منفصلاً عنها.

وتتضح العلاقة بصورة أعمق من خلال القيادة واتخاذ القرار؛ فالقيادة هي التي تحول الموارد والخطط إلى أفعال، وتوجه العاملين نحو الأهداف، وتحدد الأولويات عند ظهور المشكلات أو الفرص. كما أن جودة القرارات وسرعة اتخاذها تؤثران في قدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة. ولذلك فإن تطوير أساليب القيادة، وتحسين تدفق المعلومات، وتوسيع المشاركة المناسبة في اتخاذ القرار، كلها عوامل يمكن أن تدعم الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، يرتبط النموذج المقترح بالأداء المؤسسي من خلال الابتكار والتطوير المستمر. فالمؤسسة التي تكتفي بالممارسات القائمة قد تواجه صعوبة في مواكبة التغيرات في السوق والتكنولوجيا واحتياجات العملاء. ولذلك فإن تطوير الإدارة ينبغي أن يوفر بيئة تسمح بالتعلم واكتساب المعرفة وتجريب الأفكار وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات. ويتوافق ذلك مع منظور القدرات الديناميكية الذي يجعل قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وعملياتها أحد شروط استمرارها في بيئة متغيرة. (Teece, 2007)

وعلى الرغم من وضوح العلاقة بين تطوير إدارة الأعمال والأداء المؤسسي، فإن هذه العلاقة لا ينبغي فهمها باعتبارها علاقة خطية بسيطة؛ لأن تحسين وظيفة إدارية واحدة لا يعني بالضرورة تحسن الأداء العام للمؤسسة. فقد يؤدي تطوير الموارد البشرية، على سبيل المثال، إلى رفع مهارات العاملين، لكن أثر ذلك قد يظل محدوداً إذا كانت العمليات غير كفؤة أو المعلومات غير متاحة أو الهيكل التنظيمي يعيق اتخاذ القرار. ولذلك فإن القيمة الحقيقية للنموذج المقترح تكمن في تكامل مكوناته، بحيث يدعم كل مكون المكونات الأخرى ويعمل الجميع في اتجاه تطوير القدرة المؤسسية.

ومن هذا المنظور، فإن الأداء المؤسسي يمثل نتيجة مترابطة لتفاعل التخطيط والتنظيم والقيادة وإدارة الموارد البشرية والعمليات والتكنولوجيا والمعلومات وإدارة الجودة والرقابة والابتكار. وبناءً عليه، فإن النموذج المقترح يسعى إلى

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

الانتقال بالمؤسسة من إدارة الوظائف بصورة منفصلة إلى إدارة متكاملة للموارد والعمليات والقدرات، بما يساعدها على تحسين الكفاءة والفعالية والجودة والاستجابة للتغيرات، ومن ثم تحقيق مستويات أفضل من الأداء المؤسسي.

وعليه، فإن العلاقة النظرية التي يقوم عليها النموذج تتمثل في أن تطوير إدارة الأعمال يهيئ البيئة الإدارية والتنظيمية اللازمة لبناء القدرات المؤسسية، وبناء هذه القدرات يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن النموذج المقترح لا يستهدف تحسين الأداء بوصفه نتيجة نهائية فقط، وإنما يستهدف تطوير المكونات الإدارية التي تجعل تحسين الأداء عملية مستمرة وقابلة للتجدد، وهو ما يمنحه أهمية خاصة عند تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية المحلية، ومنها مصنع النسيم للصناعات

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة النسيم ويبلغ عددهم (2500) عامل، ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة، وليكون حجم العينة مناسباً تم استخدام معادلة تحديد حجم العينة كالتالي (طشوش، 2001: 85):

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}$$

حيث n تمثل حجم العينة، B تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله في تقدير حجم العينة، P تمثل النسبة المقترضة، Z قيمة جدوليه من جدول التوزيع الطبيعي، α مستوى المعنوية، وبفرض أن $B=0.05$, $P = 0.5$ وعند $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ نجد أن $Z_{(0.975)} = 1.96$ ومنها تم تحديد حجم العينة كالتالي:

$$\frac{2500 (0.5)(0.5)(1.96)^2}{2499 (0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = \frac{2401}{7.2079} = 333.1 \cong 333$$

وتمثل نسبة العينة من المجتمع نسبة (13.3%)

وقامت الباحثتان بتوزيع استبيانات الدراسة البالغ عددها (333) استبيان على العاملين بشركة النسيم بشكل عشوائي، وقد استغرق توزيع الاستبيانات شهر تقريباً، تمكنت الباحثتان من استرجاع (309) استبيان مكتمل البيانات وصالح للتحليل، بنسبة استرجاع قدرها (92.7%) وهي نسبة مقبولة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة، قد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 26، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثتان باستخدامها:

- التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- اختبار t لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي، لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.

ترميز بيانات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثة الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبيان اختيارات وفقاً للمقياس الثنائي : (لا - نعم) قد تم إعطاء كل من الاختيارين درجة لتتم معالجتهم إحصائياً على النحو التالي : لا (1) درجة واحدة، نعم (2) درجتان، واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (1.5) باعتبار أن $(1.5) = 2/(2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (1.5) تعبر

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (1.5) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (1.5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير إدارة	16	%5.2
	رئيس قسم	24	%7.7
	رئيس وحدة	21	%6.8
	موظف	248	%80.3
	المجموع	61	%100.0
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	42	%13.6
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	79	%25.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	101	%32.7
	من 15 سنة فأكثر	87	%28.2
	المجموع	309	%100.0

يتضح من الجدول رقم (1) الذي يوضح خصائص عينة الدراسة أنها تتميز بالآتي:

- أن نسبة 80.3% موظفين، ونسبة 7.7% رؤساء أقسام.
- أن نسبة 32.7% سنوات خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ونسبة 28.2% سنوات خبرتهم (من 15 سنة فأكثر).

تحليل بيانات الدراسة

الإدارة الإستراتيجية

هل شركة النسيم لديها رؤية ورسالة واضحة؟

الجدول رقم (2) يوضح آراء عينة الدراسة حول رؤية ورسالة شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	218.161	0.159	1.974	%2.6	08	%97.4	301

الجدول السابق رقم (2) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل شركة النسيم رؤية ورسالة واضحة؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (97.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.974)، وانحراف معياري (0.159)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (218.161) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكدون وجود رؤية ورسالة واضحة بشركة النسيم.

هل يتم وضع أهداف إستراتيجية لشركة النسيم؟

الجدول رقم (3) يوضح آراء عينة الدراسة حول أهداف إستراتيجية لشركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	178.147	0.194	1.961	%3.9	12	%96.1	297

الجدول السابق رقم (3) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم وضع أهداف إستراتيجية لشركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%96.1)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.961)، وبانحراف معياري (0.194)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (178.147) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (%5) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (%5) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكّدون أن شركة النسيم تضع أهداف إستراتيجية.

كيف يتم وضع خطط عمل تنفيذية في شركة النسيم؟

جدول رقم (4) يبين وضع خطط عمل تنفيذية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال فريق عمل محض	117	%37.9
من خلال الادارة العليا فقط	270	%87.4
من خلال ورش عمل مع موظفين	26	%8.4
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (4) وضع خطط عمل تنفيذية في شركة النسيم، حيث جاء من خلال الادارة العليا فقط بنسبة (%87.4)، ومن خلال فريق عمل محض بنسبة (%37.9)، ومن خلال ورش عمل مع موظفين بنسبة (%8.4).

هل يتم متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة النسيم؟

الجدول رقم (5) يوضح آراء عينة الدراسة حول متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	308.506	0.113	1.987	%1.3	04	%98.7	305

الجدول السابق رقم (5) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم متابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي لشركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%98.7)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.987)، وبانحراف معياري (0.113)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (308.506) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (%5) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (%5) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يرون أن شركة النسيم تقوم بمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي.

الجزء الثالث: التكامل الإداري

هل يتم توحيد العمليات الإدارية والمحاسبية في شركة النسيم؟

الجدول رقم (6) يوضح آراء عينة الدراسة حول توحيد العمليات الإدارية والمحاسبية في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	218.161	0.159	1.974	%2.6	08	%97.4	301

الجدول السابق رقم (6) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم توحيد العمليات الإدارية والمحاسبية في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%97.4)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.974)، وانحراف معياري (0.159)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (218.161) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (%5) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (%5) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكدون أن شركة النسيم تقوم بتوحيد العمليات الإدارية والمحاسبية.

كيف يتم تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية في شركة النسيم؟

جدول رقم (7) يبين تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال نظام اتصالات داخلي متقدم	303	%98.1
من خلال الاجتماعات الدورية	131	%42.4
من خلال البريد الالكتروني	131	%42.4
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (7) كيف يتم تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية في شركة النسيم، حيث جاء من خلال نظام اتصالات داخلي متقدم بنسبة (%98.1)، ومن خلال الاجتماعات الدورية بنسبة (%42.4)، ومن خلال البريد الالكتروني بنسبة (%42.4). هل يتم تعزيز العمل الجماعي في شركة النسيم؟

الجدول رقم (8) يوضح آراء عينة الدراسة حول تعزيز العمل الجماعي في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	149.704	0.228	1.945	%5.5	17	%94.5	292

الجدول السابق رقم (8) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم تعزيز العمل الجماعي في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%94.5)، وأن متوسط إجابات مفردات

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

العينة يساوي (1.945)، وبانحراف معياري (0.228)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (149.704) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكدون أن شركة النسيم تعزيز العمل الجماعي.

كيف يتم حل المشاكل والتحديات الإدارية في شركة النسيم؟

جدول رقم (9) يبين كيفية حل المشاكل والتحديات الإدارية في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال فريق عمل مختص	87	%28.2
من خلال الإدارة العليا فقط	250	%80.9
من خلال ورش عمل مع الموظفين	41	%13.3
جملة من سئلا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (9) كيفية حل المشاكل والتحديات الإدارية في شركة النسيم، حيث جاء من خلال الإدارة العليا فقط بنسبة (%80.9)، ومن خلال فريق عمل مختص بنسبة (%28.2)، ومن خلال ورش عمل مع الموظفين بنسبة (%13.3).

الجزء الرابع: الاستدامة

هل تهتم شركة النسيم بالاستدامة البيئية؟

الجدول رقم (10) يوضح آراء عينة الدراسة حول اهتمام شركة النسيم بالاستدامة البيئية

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	126.047	0.268	1.922	%7.8	24	%92.2	285

الجدول السابق رقم (10) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل تهتم شركة النسيم بالاستدامة البيئية؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%92.2)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.922)، وبانحراف معياري (0.268)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (126.047) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكدون اهتمام شركة النسيم بالاستدامة البيئية.

كيف يتم تقليل الانبعاث البيئي في شركة النسيم؟

جدول رقم (11) يبين كيفية تقليل الانبعاث البيئي في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال استخدام الطاقة المتجددة	303	98.1%
من خلال تقليل النفايات	127	41.1%
من خلال اعادة التدوير	87	28.2%
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (11) كيفية تقليل الانبعاث البيئي في شركة النسيم، حيث جاء من خلال استخدام الطاقة المتجددة بنسبة (98.1%)، ومن خلال تقليل النفايات بنسبة (41.1%)، ومن خلال اعادة التدوير بنسبة (28.2%).

هل يتم تعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركة النسيم؟

الجدول رقم (12) يوضح آراء عينة الدراسة حول تعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	134.724	0.252	1.932	6.8%	21	93.2%	288

الجدول السابق رقم (12) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم تعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (93.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.932)، وبانحراف معياري (0.252)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (134.724) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يرون أن شركة النسيم تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

كيف يتم تحسين استخدام الموارد الطبيعية في شركة النسيم؟

جدول رقم (13) يبين كيفية تحسين استخدام الموارد الطبيعية في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال نظام إدارة موارد متقدمة	290	93.8%
من خلال تقليل الاستهلاك	86	27.8%
من خلال اعادة التدوير	81	26.7%
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (13) كيفية تحسين استخدام الموارد الطبيعية في شركة النسيم، حيث جاء من خلال نظام إدارة موارد متقدمة بنسبة (93.8%)، ومن خلال تقليل الاستهلاك بنسبة (27.8%)، ومن خلال اعادة التدوير بنسبة (26.7%).

هل تستخدم شركة النسيم التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية؟

الجدول رقم (14) يوضح آراء عينة الدراسة حول استخدام شركة النسيم التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	178.147	0.194	1.961	%3.9	12	%96.1	297

الجدول السابق رقم (14) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل تستخدم شركة النسيم التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%96.1)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.961)، وانحراف معياري (0.194)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (178.147) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (%5) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (%5) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكّدون استخدام شركة النسيم التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية.

كيف يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية؟

جدول رقم (15) يبين كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال نظام إدارة موارد الشركة	302	%97.7
من خلال نظام إدارة علاقات العملاء	74	%23.9
من خلال نظام إدارة العمليات	80	%25.9
جملة من سئولا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (15) كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الكفاءة والفعالية، حيث جاء من خلال نظام إدارة موارد الشركة بنسبة (%97.7)، ومن خلال نظام إدارة العمليات بنسبة (%25.9)، ومن خلال نظام إدارة علاقات العملاء بنسبة (%23.9).

هل يتم توفير التدريب اللازم للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية؟

الجدول رقم (16) يوضح آراء عينة الدراسة حول توفير التدريب اللازم للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	145.494	0.235	1.942	%5.8	18	%94.2	291

الجدول السابق رقم (16) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم توفير التدريب اللازم للموظفين علي استخدام التكنولوجيا الرقمية؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (%94.2)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.942)، وانحراف معياري (0.235)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (145.494) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (%5) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يرون أن شركة النسيم تقوم بتوفير التدريب اللازم للموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية.

كيف يتم ضمان أمن البيانات والمعلومات الرقمية في شركة النسيم؟

جدول رقم (17) يبين كيفية ضمان أمن البيانات والمعلومات الرقمية في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال نظام أمن متقدم	291	94.1%
من خلال تدريب الموظفين	56	18.1%
من خلال سياسات امنية واضحة	110	35.6%
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (17) كيفية ضمان أمن البيانات والمعلومات الرقمية في شركة النسيم، حيث جاء من خلال نظام أمن متقدم بنسبة (94.1%)، ومن خلال سياسات امنية واضحة بنسبة (35.6%)، ومن خلال تدريب الموظفين بنسبة (18.1%).

الجزء السادس: الجودة

هل يتم تطبيق نظام إدارة الجودة في شركة النسيم؟

الجدول رقم (18) يوضح آراء عينة الدراسة حول تطبيق نظام إدارة الجودة في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	149.704	0.228	1.945	5.5%	17	94.5%	292

الجدول السابق رقم (18) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم تطبيق نظام إدارة الجودة في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (94.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.945)، وبانحراف معياري (0.228)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (149.704) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكدون أن شركة النسيم تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة.

كيف يتم تحسين جودة المنتجات والخدمات في شركة النسيم؟

جدول رقم (19) يبين كيفية تحسين جودة المنتجات والخدمات في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال نطاق إدارة الجودة الشاملة	288	93.2%
من خلال تدريب الموظفين	88	28.5%
من خلال مراقبة الجودة الدورية	72	23.3%
جملة من سئلوا	309	

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (19) كيفية تحسين جودة المنتجات والخدمات في شركة النسيم، حيث جاء من خلال نطاق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (93.2%)، ومن خلال تدريب الموظفين بنسبة (28.5%)، ومن خلال مراقبة الجودة الدورية بنسبة (23.3%).

هل يتم تعزيز رضا العملاء في شركة النسيم؟

الجدول رقم (20) يوضح آراء عينة الدراسة حول تعزيز رضا العملاء في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	131.634	0.258	1.929	7.1%	22	92.9%	287

الجدول السابق رقم (20) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم تعزيز رضا العملاء في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (92.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.929)، وبانحراف معياري (0.258)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (131.634) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يرون أن شركة النسيم تعمل على تعزيز رضا العملاء.

كيف يتم قياس وتحسين أداء شركة النسيم في مجال الجودة؟

جدول رقم (21) يبين كيفية قياس وتحسين أداء شركة النسيم في مجال الجودة

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال مؤشرات الاداء الرئيسية	291	94.1%
من خلال تقييم رضا العملاء	140	45.3%
من خلال المراجعات الداخلية	133	43.0%
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (21) كيفية قياس وتحسين أداء شركة النسيم في مجال الجودة، حيث جاء من خلال مؤشرات الاداء الرئيسية بنسبة (94.1%)، ومن خلال تقييم رضا العملاء بنسبة (45.3%)، ومن خلال المراجعات الداخلية بنسبة (43.0%).

هل يتم الحصول على شهادات الجودة الدولية في شركة النسيم؟

الجدول رقم (22) يوضح آراء عينة الدراسة حول الحصول على شهادات الجودة الدولية في شركة النسيم

مستوى المعنوية P-value	قيمة اختبار (t)	الانحراف المعياري S. D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	لا		نعم	
				%	ت	%	ت
0.000	164.944	0.208	1.955	4.5%	14	95.5%	295

الجدول السابق رقم (22) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول السؤال (هل يتم الحصول على شهادات الجودة الدولية في شركة النسيم؟) ومن الجدول يلاحظ أن نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (نعم) وتساوي (95.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات العينة يساوي (1.955)، وبانحراف معياري (0.208)، وبما أن قيمة (t) المحسوبة تساوي

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

(164.944) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.645)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا السؤال ضمن الإجابة (نعم)، بما يدل على أن غالبية مجتمع يؤكّدون حصول شركة النسيم على شهادات الجودة الدولية.

كيف يتم الحفاظ على مستوى الجودة في شركة النسيم؟

جدول رقم (23) يبين كيفية الحفاظ على مستوى الجودة في شركة النسيم

الاجابات	التكرار	النسبة المئوية %
من خلال التدريب المستمر للموظفين	284	91.9%
من خلال تحديث نظام إدارة الجودة	119	38.5%
من خلال المراجعات الدورية	112	36.2%
جملة من سئلوا	309	

أوضحت نتائج الجدول السابق رقم (23) كيفية الحفاظ على مستوى الجودة في شركة النسيم، حيث جاء من خلال التدريب المستمر للموظفين بنسبة (91.9%)، ومن خلال تحديث نظام إدارة الجودة بنسبة (38.5%)، ومن خلال المراجعات الدورية بنسبة (36.2%).

نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مصنع النسيم يتمتع بدرجة عالية جدًا من الوضوح الاستراتيجي، حيث أكدت الغالبية الساحقة من أفراد العينة وجود رؤية ورسالة واضحة بنسبة (97.4%)، ووجود أهداف استراتيجية محددة بنسبة (96.1%)، إلى جانب متابعة وتقييم مستمرين للأداء الاستراتيجي بنسبة (98.7%)، مما يعكس التزامًا مؤسسيًا قويًا بالتخطيط الاستراتيجي كمدخل أساسي لتطوير إدارة الأعمال.

2. كما بينت النتائج اعتماد المصنع بدرجة مرتفعة للغاية على توحيد العمليات الإدارية والمحاسبية بنسبة (97.4%)، وهو ما يساهم في تحقيق الانسجام التنظيمي، وتقليل الازدواجية، وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسة.

3. وأوضحت النتائج أن المصنع يعتمد بصورة شبه كاملة على نظم الاتصالات الداخلية المتقدمة بنسبة (98.1%)، الأمر الذي يعزز سرعة تبادل المعلومات، ويدعم التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، ويهيئ بيئة تنظيمية داعمة لتطوير إدارة الأعمال.

4. وفي مجال الاستدامة، كشفت النتائج عن اعتماد مرتفع جدًا على الطاقة المتجددة كوسيلة رئيسة للحد من الانبعاثات البيئية بنسبة (98.1%)، إلى جانب اهتمام مؤسسي واضح بالاستدامة البيئية وتحسين إدارة الموارد الطبيعية، بما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو دعم التنمية المستدامة داخل الاقتصاد المحلي.

5. كما أظهرت النتائج مستوى عاليًا جدًا من التحول الرقمي، حيث يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية بنسبة (96.1%)، مع الاعتماد على نظم إدارة موارد المؤسسة كأداة رئيسة لتحسين الكفاءة والفعالية التشغيلية بنسبة (97.7%)، بما يعزز قدرة المصنع على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة.

6. وأشارت النتائج كذلك إلى التزام مرتفع جدًا بتوفير التدريب اللازم على استخدام التكنولوجيا الرقمية بنسبة (94.2%)، إلى جانب ضمان أمن البيانات والمعلومات الرقمية من خلال نظم أمن متقدمة بنسبة (94.1%)، وهو ما يدعم استمرارية الأداء المؤسسي واستقراره.

نموذج مقترح لتطوير إدارة الأعمال في بناء المؤسسات الاقتصادية المحلية /دراسة حالة على مصنع النسيم مصراته

7. وفي مجال الجودة، أظهرت النتائج التزامًا عاليًا جدًا بتطبيق نظام إدارة الجودة بنسبة (94.5%)، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز رضا العملاء، إلى جانب الحصول على شهادات جودة دولية بنسبة (95.5%)، مما يعكس قدرة تنافسية قوية للمصنع في السوق المحلية.

توصيات الدراسة:

1. يُوصى بالمحافظة على هذا المستوى العالي من التخطيط الاستراتيجي، مع تحديث الرؤية والرسالة والأهداف بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. كما يمكن إدماج أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة مثل SWOT و PESTEL لدعم اتخاذ القرار وتحسين القدرة التنافسية للمصنع في بيئة أعمال ديناميكية.

2. يُوصى بالاستمرار في توحيد الإجراءات وتحسينها باستمرار، مع تطبيق برامج التحسين المستمر (Continuous Improvement) لضمان تطوير العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي بما يدعم فعالية إدارة الأعمال ويعزز التوافق بين الإدارات.

3. يُوصى بتوسيع نطاق استخدام التكنولوجيا لتعزيز التعاون الداخلي وربط جميع وحدات المصنع بمنصة مركزية لإدارة المعرفة. كما يجب تشجيع ثقافة الشفافية في تبادل المعلومات لضمان سرعة الاستجابة وتحسين جودة اتخاذ القرار على المستويين الإداري والتشغيلي.

4. يُوصى بزيادة الاستثمار في مشاريع الطاقة النظيفة وتقنيات الحد من الانبعاثات، مع تقييم دوري للأثر البيئي. كما يمكن إطلاق مبادرات توعية للموظفين لتعزيز الممارسات المستدامة في جميع عمليات المصنع، مما يساهم في دعم التنمية المستدامة داخل الاقتصاد المحلي.

5. يُوصى بتطوير الأنظمة الرقمية وربطها بمؤشرات الأداء لرفع كفاءة العمليات التشغيلية ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما يجب مواصلة التدريب على استخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع المستجدات الرقمية المتسارعة.

6. يُوصى بتحديث نظم أمن المعلومات بشكل دوري لمواجهة التهديدات السيبرانية الحديثة، واعتماد سياسات واضحة لإدارة البيانات الحساسة، مع تدريب مستمر للموظفين على سياسات الأمن الرقمي للحفاظ على استمرارية واستقرار الأداء المؤسسي.

7. يُوصى بالاستمرار في تطوير نظام إدارة الجودة، ومراقبة مؤشرات الأداء لضمان الالتزام بالمعايير الدولية. كما يجب متابعة رضا العملاء بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمصنع في السوق المحلي.

8. يُوصى بتشجيع ثقافة الابتكار داخل المصنع من خلال تخصيص موارد للبحث والتطوير وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار لتحسين العمليات والمنتجات. كما يمكن دراسة إمكانية تطبيق ممارسات التوظيف الأخضر لتعزيز الاستدامة المؤسسية ودعم المسؤولية البيئية، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام طويل الأمد للمصنع.

المراجع

المراجع العربية:

1. طشطوش، سليمان محمد. (2001). أساسيات المعاينة الإحصائية. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع،
المراجع الإنجليزية:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
2. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
3. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.
4. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12–33.
5. Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. (2014). The new empirical economics of management. *Journal of the European Economic Association*, 12(4), 835–876.
6. Costa, S., De Santis, S., Dosi, G., Monducci, R., Sbardella, A., & Virgillito, M. E. (2023). From organizational capabilities to corporate performances: At the roots of productivity slowdown. *Industrial and Corporate Change*, 32(6), 1217–1240.
7. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
8. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
9. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
12. Murphy, M. (2002). *Organisational Change and Firm Performance*. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2002/14.
13. OECD (2022). *Identifying the Main Drivers of Productivity Growth*.
14. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
15. Singh, R., & Ramdeo, S. (2020). *Leading Organizational Development and Change: Principles and Contextual Perspectives*. Palgrave Macmillan.
16. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

18. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
19. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
20. World Bank (2021). Business Regulatory Environment.
21. World Bank. Global Productivity: Trends, Drivers, and Policies.