

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ألكي محند أولحاج " البويرة "



محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة

موجهة إلى طلبة السنة الثانية في العلوم التجارية
تخصص: (جذع مشترك)

من إعداد الدكتورة : باية وقنوني

السنة الدراسية 2021/2020

مقدمة:

يهتم مقياس اقتصاد المؤسسة بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة والمعقدة، ويرتبط هذا المقياس بمواضيع الاقتصاد، الإدارة، علم الاجتماع وغيرها من التخصصات، إذ كل منها له علاقة مباشرة أو غير مباشرة به، لأن موضوعات هذه التخصصات تدور كل منها حول جانب من جوانب المؤسسة.

وكننتيجة، فإنه لا يمكن أن يتحصل الطالب على تلك الجوانب إلا بدراسة موضوعات المؤسسة الاقتصادية، وتحقيق فهم معين وقاعدة تبني عليها المواضيع المذكورة، وهذا ما يظهر أهمية اقتصاد المؤسسة.

ومن جهة أخرى، فإن المؤسسة الاقتصادية تتموقع ضمن الاقتصاد كقناة أساسية فيه، وتؤثر بشتى الطرق على الاقتصاد ككل وتعتمد المؤسسة في ذلك على وظائفها المختلفة وعلى قدرتها على التأثير في المحيط الداخلي والخارجي لها.

ونتيجة للتحويلات الجارية في المحيط، فإن المؤسسة الاقتصادية تواجه العديد من المخاطر التي تهددها في بقائها واستمرارية نشاطاتها، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل وأكثر من ذلك فهي تتوسع وتنمو وتحول الخطر إلى فرص، وفي المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس والزوال عند أدنى الأخطار.

ولهذا فإن نجاح واستمرار المؤسسة مرتبط بمدى تحليلها الدقيق لبيئتها، وتقدير مدى تأثيرها بهذه الأخيرة، و تعتبر دراسة البيئة وتحليلها أمرا ضروريا للتوصل إلى صياغة إستراتيجية واضحة ومناسبة للمؤسسة.

وسنحاول في هذه المطبوعة تعريف الطلبة بأهم الجوانب المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية بدءا من التعرف على المؤسسة، تطورها التاريخي ووظائفها المختلفة، ووصولاً إلى دراسة محيطها الداخلي والخارجي و إبراز طرق التحليل الاستراتيجي لهذا المحيط وأهم البدائل الإستراتيجية إمام المؤسسة الاقتصادية.

د. باية وقنوني

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	المحور الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
	أولاً- مفهوم المؤسسة و خصائصها
	ثانياً- المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية
	أ- المنظمة
	ب- المؤسسة
	ت- الشركة
	ث- المنشأة
	ثانياً- نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي
	أ- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط
	ب- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية
	ت- مرحلة النظام المنزلي للحرف
	ث- مرحلة المانيفاكتورة
	ج- مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية
	ح- التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات
	رابعاً- أهداف المؤسسة الاقتصادية:
	أ- الأهداف الاقتصادية
	ب- أهداف إجتماعية
	ت- أهداف تكنولوجية
	ث- الأهداف الثقافية والرياضية
	ج- أهداف سياسية
	ح- أهداف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة
	خامساً- دورة حياة المؤسسة الاقتصادية
	أ- مرحلة النشأة والانطلاق
	ب- مرحلة النضج والاستقرار

	ت- مرحلة التدهور
	ث- مرحلة الزوال
	المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية، مواردها وتحليلها الاقتصادي
	أولاً- تصنيف المؤسسة الاقتصادية
	أ- المعيار القانوني
	ب- حسب معيار طبيعة الملكية
	ت- حسب معيار الحجم
	ث- المعيار الاقتصادي
	ج- من حيث الجنسية
	ثانياً- الموارد الاقتصادية للمؤسسة
	أ- مفهوم المورد الاقتصادي
	ب- خصائص الموارد الاقتصادية
	ت- أنواع الموارد الاقتصادية
	ثالثاً- التحليل الاقتصادي
	أ- مفهوم التحليل الاقتصادي
	ب- أنواع التحليل الاقتصادي
	ت- أهداف التحليل الاقتصادي الجزئي
	ث- منافع التحليل الاقتصادي الجزئي
	ج- طرق التحليل الاقتصادي الجزئي
	المحور الثالث: وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة الاقتصادية
	أولاً- وظائف التحكم والإدارة في المؤسسة الاقتصادية
	أ- مهام وصلاحيات المدير العام
	ب- مهام وصلاحيات الجمعية العامة العادية
	ت- مهام وصلاحيات مجلس الإدارة
	ثانياً- وظائف توفير الموارد
	أ- الوظيفة المالية

47	ب- وظيفة الموارد البشرية
	المحور الرابع: وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية
	أولاً- وظيفة التموين:
	أ- وظيفة الشراء
	ب- وظيفة التخزين
	ثانياً- وظيفة الإنتاج
	أ- تعريف الإنتاج
	أ- عوامل الإنتاج
	ب- تعريف وأهداف إدارة الإنتاج
	ت- مسؤوليات إدارة الإنتاج
	ث- تنظيم وظيفة الإنتاج
	ج- تعريف نظام الإنتاج ومكوناته
	ح- أساليب الإنتاج
	ثالثاً- وظيفة التسويق
	أ- نشأة وتعريف التسويق
	ب- أهداف وظيفة التسويق
	ت- أهمية التسويق
	ث- عناصر المزيج التسويقي
	المحور الخامس: محيط المؤسسة الاقتصادية
	أولاً- مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية
	ثانياً- مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية
	ثالثاً- خصائص محيط المؤسسة الاقتصادية
	رابعاً- مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
	خامساً- مكونات المحيط الداخلي
	أ- الهيكل التنظيمي

	ب - ثقافة المؤسسة
	ت - موارد المؤسسة
	سادسا - تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية
	سابعا - مكونات المحيط الخارجي
	أ - المحيط الخارجي الخاص (الجزئي)
	ب - المحيط الخارجي العام (الكلي)
	ثامنا - تفاعل المؤسسة والمحيط
	أ - تأثير المؤسسة في المحيط
	ب - تأثير المحيط في المؤسسة
	المحور السادس: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة الاقتصادية
	أولاً - مفهوم التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة:
	ثانياً - أهداف وأهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط:
	ثالثاً - أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي
	أ - نموذج ماكينزي
	ت - نموذج سلسلة القيمة
	ث - طريقة المقارنة
	رابعاً - أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي
	أ - نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة
	ب - تحليل بيستل
	ت - تحليل ريجلو
	خامساً - أدوات مزدوجة لتحليل المحيط الاستراتيجي الداخلي والخارجي:
	المحور السابع: البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية
	أولاً - تحديد البدائل الإستراتيجية:
	أ - استراتيجيات النمو
	ب - استراتيجيات الاستقرار

	ت- استراتيجيات الانكماش
	ثانيا- اختيار الإستراتيجية المناسبة
	ثالثا- تنفيذ الإستراتيجية
	رابعا- مراجعة الإستراتيجية
	الخاتمة
	قائمة المراجع

المحور الأول:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

المحور الأول:

مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، كما أنها تمثل الأداة الرئيسية لإحداث التنمية في أي دولة من دول العالم.

ونظرا للتدخلات الموجودة في المؤسسة والتعقيدات المرتبطة بها، ارتأينا أن نخصص لها محورا يتضمن أهم الأساسيات المتعلقة بها من مفاهيم ومراحل وخصائص وأهداف وتصنيفات مختلفة لها.

أولاً- مفهوم المؤسسة و خصائصها:

تعتبر المؤسسة كممارسة فكرة قديمة جدا، إلا أن ظهورها وتصويرها تحت هذا الاسم هو حديثا نسبيا، وتصب مجمل اعترافات، وشهادات المفكرين في أن فرنسا هي البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح "المؤسسة - 'entreprise' - وكذا المصطلح المرافق له "المقاول - L'entrepreneur - " في القرن 15 ميلادي¹.

وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح المؤسسة أشتق من لفظة "Entreprendre" والتي تعني (التعهد، أو الالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية كبرى)، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، ومن ثم فإن هذا العمل يتضمن بعض المخاطر (les risques).

ويتبنى عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، وهي:

➤ المؤسسة عون اقتصادي :

حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها التي تنسق بين عوامل الإنتاج بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق (العرض)، ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية².

¹ الداوي الشيخ: تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي و التسيير، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 15، العدد01، 15/06/2005، ص 10.

² فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008، ص . 08.

➤ المؤسسة منظمة اجتماعية:

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة **مهيكلة** (داخل تنظيم مهيكلي)، لإنتاج السلع والخدمات ويتم ذلك من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار... الخ

ويعتبر الاقتصادي الفريد مارشال "A-MARSHALL" (1842-1924) من الأوائل الذين نظروا للمؤسسة على أنها منظمة " وقد أكد على أنها عامل أساسي في الإنتاج إضافة إلى بقية العوامل، وعرفها على أنها " إدارة قي خدمة الغير " ¹

➤ المؤسسة نظام:

يرتكز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام، الذي يعود استعماله الأول إلى عالم البيولوجيا " لودوينج فون بيرتلنفللي " "Ludwig von Bertalanffy"، في سنة 1937² والى أفكار شيستر برنارد " Chester Bernard" في كتابه وظائف المدير سنة 1938م³. والنظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات، على أن يبقى المجموع منتظما، ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك.

وهو أيضا عبارة عن الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا⁴ في سبيل تحقيق هدف أو أهداف محددة.

وانطلق أصحاب هذا الفكر من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها **نظام مفتوح** يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقومتها مثل الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل أو العاملين بها أو المناخ التنظيمي الداخلي) أو وظائف المديرين، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمؤسسة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة⁵.

¹ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²المرجع أعلاه، ص 28.

³ ناوري تغستا: ماهية مدرسة النظم! نشاتها! وبرز انتقاداتها، متاح على الرابط:

<http://nawritagasta41.blogspot.com/2014/12/blog-post.html>، بتاريخ: 2020/04/06.

⁴ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 84-85.

⁵ ناوري تغستا، موقع سبق ذكره.

بعد هذا يمكن لنا أن نعرف المؤسسة (وهو التعريف الحديث) كالتالي:

المؤسسة عبارة عن نظام واحد مركب ،يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (أو الجزئيةSous- systèmes -) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها، وبين البيئة الخارجية لتحقيق أهداف النظام الذي تعمل ضمنه وفي هذا الإطار أيضا، يمكن النظر إلى المؤسسة على أنها نظام جزئي من نظام اكبر وهو نظام البيئة المحيطة، وفي نفس الوقت تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية كالإنتاج والتسويق والبحث والتطوير...الخ، وبفس المنطق يمكن النظر إلى وظيفة الإنتاج مثلا على أنها نظام يتكون من أنظمة فرعية أخرى كبرمجة الإنتاج والرقابة على الجودة...الخ، وهكذا بالنسبة إلى الأنظمة الأخرى.

وهناك **تعريفات متعددة** أعطيت للمؤسسة منها:

- المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من اجل اقتحام أكبر عدد ممكن من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها" ¹.
- تعرف المؤسسة " كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ن تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني " ².
- المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية(العمل، رأس المال الطاقة، المعلومات)....توظفها لإنتاج سلع و/أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.
- المؤسسة هي " كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية" ³
- المؤسسة هي " كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان

¹ M.Darbelet ,économie d' entreprise, édition foucher, paris, France, 1996, p04.

² عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 28.

³ Jean longatte, jaques muller: économie d'entreprise, édition dunod, paris, France, 2004, p 10

إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه " 1.

ومن خلال كل ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص أهمها:

- تركّز المؤسسة على الطابع الاقتصادي، أي على دمج عوامل الإنتاج بعقلانية واستخدام الوسائل البشرية، المالية والمادية والمعلوماتية، من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مختلفة.
- يشترط في المؤسسة وجود الأشخاص، الهدف، الهيكل التنظيمي، ورؤوس الأموال.
- المؤسسة هي مركز اتخاذ القرار.
- تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية وشخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل واستراتيجيات هذه المؤسسة.
- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية وتحاول التكيف معها.
- تتمتع المؤسسة بأهمية إجتماعية لكونها مصدر رزق لكثير من الأفراد.
- قد تهدف المؤسسة إلى الربح، كما قد لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات والجامعات.

وتتميز المؤسسة الاقتصادية عادة بعدة خصائص منها²:

- أنها وحدة إنتاجية.
- مركز قرار اقتصادي.
- مسؤولة ماليا عن نشاطها ومستقلة قانونيا.
- تنشط في إطار السوق.
- هدف نشاطها تحقيق الربح
- هي وحدة اجتماعية.

¹ ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 12

² الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

- المؤسسة الاقتصادية ديناميكية.

ثانياً - المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة أهمها:

أ- المنظمة " L'Organisation " :

يعود أصل كلمة منظمة إلى كلمة تنظيم، وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي " organization " وتدل على المنظمة أو التنظيم الاجتماعي بمعناه الضيق، وقد يستخدم للدلالة على التنظيم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للمجتمع ككل. وعرفت المنظمة على أنها مجموعة أشخاص (فردين أو أكثر) مجتمعين من أجل الوصول إلى أهداف معينة¹.

ويعني ذلك أن كلمة (المنظمة) يمكن أن تشمل المنزل الذي فيه عائلة تتكون من القائد الذي هو رب الأسرة ومن المرؤوسين الذين يمثلون باقي أفراد الأسرة، كما يمكن أن تشمل وزارة فيها عدد من الدوائر والمديريات الفرعية ويعمل فيها آلاف الموظفين.

وهناك منظمات إنسانية، بيئية، عمالية، سياسية، اقتصادية... ومنظمات عالمية، ومن أمثلة هذه المنظمات نجد: جمعيات، تعاونيات، وزارة، صندوق الضمان الاجتماعي أو التقاعد منظمة الصحة العالمية، المنظمة العالمية للتجارة، الاتحاد الأوروبي، منظمة الأوبك، منظمات طلابية، نقابات... الخ، وهذه المنظمات لا تهدف إلى الربح، بل تهدف إلى تنظيم حياة المجتمع والعالم وتسييره بالشكل الأمثل.

ومنه فإن المنظمة هي مجموعة بشرية هادفة تركز على البعد الاجتماعي وعلى تنظيم حياة المجتمع والعالم وتسييره بالشكل الأمثل، وعادة المنظمة هي التي تدير المؤسسة أو منظمات أخرى وتضع القوانين لسيرها، كما أن المنظمة تتكون من اللحظة التي يقبل فيها شخصين أو أكثر المساهمة في تحقيق مجموعة من الأفراد.

ب- المؤسسة " l'entreprise " :

هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى إجراءات قانونية لإنشائها.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وقانونيا يمكن إنشاء المؤسسة ذات الشخص الوحيد، لكن تطبيقيا مستحيل قيام شخص واحد بعملية الإنتاج والبيع والشراء والمحاسبة... الخ، بل لابد من تنظيم أموره مع الآخرين. وتجمع المؤسسة بالإضافة إلى العناصر الأساسية الأربعة (الهدف، الأشخاص، رؤوس الأموال والهيكل التنظيمي) عنصر آخر يتمثل الهيئات التي تدير المؤسسة، وتتعرض المؤسسة الاقتصادية لجانب من المخاطرة، وتتمتع بشخصية قانونية متميزة تلزمها التسجيل في السجل التجاري، وفي تحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم، ومراقبة حساباتها دوريا بواسطة السجلات الضرورية.

ملاحظة: المحل التجاري هو عنصر من عناصر المؤسسة بالإضافة إلى رؤوس الأموال واليد العاملة، ويمكن للمؤسسة أن تحتوي على عدة محلات تجارية، حيث يمكن أن تستثمر المؤسسة في عدة متاجر .

ومنه فان المؤسسة مفهوم أوسع من المحل التجاري، وعموما كل مؤسسة منظمة، لكن ليس كل منظمة مؤسسة.

ت- الشركة " La Société " :

هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة¹.

ث- المنشأة " L'Établissement " :

لقد عرف M L Baudin المنشأة على أنها " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم entrepreneur I' "2.

أي هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يعملون في نفس المكان لحساب نفس السلطة المديرة (مدير المؤسسة)، ويمكن للمؤسسة أن تتكون من منشأة واحدة أو عدة منشآت.

¹ رياض بن صوشة: هل هناك فرق بين: المنظمة، المؤسسة، الشركة، المنشأة، المشروع ، متاح على الرابط:

<https://hrdiscussion.com/hr3581.html>، بتاريخ 2019/10/27.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

ثالثاً - نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي:

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة، وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.

ويمكن إيجاز مراحل نشأة المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

خ- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط :

لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن الثامن عشر¹، ولقد كان الإنسان يبذل جهده في إشباع رغباته اعتماداً على الفلاحة، أي زراعة الأرض وتربية المواشي، ولم تعرف التجارة في ذلك الوقت إلا بعملية المقايضة، أي تبادل سلع بسلع أخرى مثلاً تبادل أو تقايض كمية من المنتجات الزراعية مقابل منتجات يدوية تستعمل في زراعة الأرض أو الألبسة، وقد كانت هذه المنتجات تصنع وفق لطلبات معينة.

ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج ولوازمها، والغزل والنسيج وصناعة السلال، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول، واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

د- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:

لقد أدى ظهور المدن وكثرة الحروب في الشطر الثاني من القرون الوسطى إلى انهيار النظام الإقطاعي وظهور النظام الحرفي الذي كان يتميز بـ²:

- تجميع أرباب الحرفة الواحدة من صبية وصناع ومعلمين في طائفة مهنية واحدة يرأسها شيخ أو رئيس يتم انتخابه، وكانت توجد قواعد لترقي الصبية إلى صناع وهؤلاء

¹ المرجع اعلاه، ص 37.

² زينب سين عوض الله، سوزي عدلي ناشد: مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004، ص ص 150-

إلى معلمين، وقواعد أخرى تحدد بدقة طرق صنع المنتجات، بحيث كان من المستحيل الأخذ باختراع جديد لم توافق عليه الطائفة.

- تجمع عناصر الإنتاج من عمل ورأس المال وموارد طبيعية في يد شخص واحد هم أرباب الحرف المستقلين، ولم يكن الإنتاج يتم إلا إذا كان هناك طلب سابق عليه ومنه فان المخاطرة الاقتصادية كانت محدودة.
- تميز الفن الإنتاجي بالبساطة لاقتصاره على استخدام الأدوات اليدوية مما أدى إلى عدم تطوره.

وتميز النظام الحرفي أيضا بظهور الأجير بدلا من العبيد، وتعتبر المنظمات الحرفية الصورة الأولى للنقابات العمالية التي نراها اليوم.

وبهذا ساعد النظام الحرفي* الى ظهور المحلات أو الورشات التي يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج منتجات حرفية معينة من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، دون استغلال أو قسوة في التعامل، لكن ورغم ذلك كان هناك أشخاص ذو حرف مختلفة مستقلين عن التجمعات الحرفية التي تحولت بعضها إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها.

وبعد اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات ، ظهرت طبقة من الوسطاء التجاري الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها، كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وبأسعار مفيدة²، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية وظهور الرأسمالي التجاري.

ت- مرحلة النظام المنزلي للحرف :

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من اجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف حسنة، بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين تم الاتصال

* ظهر النظام الحرفي بعد ظهور النظام الإقطاعي الذي امتد من القرن الخامس ميلادي إلى بداية المرحلة الأولى من الرأسمالية أي القرن السادس عشر، وقد ظهر قبل النظام الإقطاعي النظام العبودي (نظام الرق) الذي هو الآخر بدأ بالتشكل عقب انهيار النظام المشاعي (البداي) بحوالي 4000 - 3000 سنة قبل الميلاد، واستمر إلى غاية القرنين الثالث والرابع الميلادي في شمال إفريقيا وآسيا وازدهر في اليونان وروما إلى غاية القرن الخامس الميلادي.

² ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية.

وقد وجد التجار سوق للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة تمكنا من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له، على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي.

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر، لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، ومنتصف القرن 18 .

ث- مرحلة المانيفاكتورة " la manufacture ":

و يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الاكتشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية، مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج وعملوا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمّنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة" وكانت تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة، فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل والتوزيع، وكان للمانيفاكتورة شكلان:¹

1. منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي

هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2. منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، مثل إنتاج عربية الخيل، إذ يمكن أن يشتغل في ذلك كل من النجار والحداد والميكانيكي والدهان... الخ.

ولكن تفاقم الوضع داخل المانيفاكتورة مع نهاية القرن 17 ، لعدم انضباط العمال بسبب الاستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات، بالإضافة إلى الاكتشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطوراً، مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، و ظهور مؤسسات صناعية آلية.

ج- مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية " la fabrique ":

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية* في أوروبا وما صاحبها من اكتشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج واتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي . وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلاً من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ويرجع الاقتصاديون تطور هذه المؤسسات إلى : ارتفاع مردوديتها وانخفاض التكاليف وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، بالإضافة إلى نشوء المؤسسات المالية التي كانت تسمح باستعمال القروض بفوائد، و ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع وأيضاً النمو الديموغرافي والتأطير القانوني الذي يضمن حقوق العمال والمستثمرين.

ح- التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات :

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكمل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية فظهرت:

* جاء أول اختراع في ميدان النسيج ، وهو آلة غزل على يد جون وات سنة 1735 ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر وبداية ظهور الرأسمالية الصناعية، وفي الربع الأخير من القرن التاسع عشر ظهرت الرأسمالية المالية بعد تداخل رأس المال الصناعي مع رأس المال المصرفي.

ويمكن التمييز أيضاً بين الرأسمالية التنافسية التي سادت القرنين السابع عشر والثامن عشر بسبب صغر حجم وحدات الإنتاج وعدم قدرة الشركات الصغيرة على السيطرة على السوق* ، وبين الرأسمالية الاحتكارية التي سادت القرن التاسع عشر، العشرين و الواحد والعشرين، ويتميز هذا النوع بسيطرة الوحدات الإنتاجية الضخمة التي تحتكر الأسواق الوطنية والدولية.

1 - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات:

مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 ، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتجات وأسواقها¹، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

- **الكارتل**: هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، وتحقق هذه المؤسسات أرباحا احتكارية، ومن أمثلة هذا التجمع نجد كارتل الصلب 1904.

- **التروست**: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى أو أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز .

- **شركة التملك " Le Holding "**: هي عبارة عن تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه الممتلكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركب بالرأسمال المالي (الهولدينغ).

2- الشركات متعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم، ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة.

وهي أيضا " المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في البلدان الأخرى وتمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة، وتمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل"¹.

¹ المرجع السابق، ص 52.

ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"،

ومن أمثلة الشركات المتعددة الجنسيات نجد: شركة "I.B.M" و شركة فيليبس.

رابعاً- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى لتحقيق أهدافها والتي نذكر منها:

أ- الأهداف الاقتصادية : وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحقيق الأرباح ؛

- الاستمرارية في السوق والنمو فيه؛

- زيادة الإنتاج كما وكيفا لإشباع حاجات المجتمع؛

- عقلنة الإنتاج من خال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج².

ب- أهداف إجتماعية : وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع من خلال ضمان مستوى

مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم وتوفير الضمانات والتأمينات لهم؛

- تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد؛

- رفع المستوى التكويني والمهني للعمال؛

- خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي؛

- إمتصاص البطالة؛

- إقامة أنماط استهلاكية معينة من خلال التأثير المؤسسات الاقتصادية في العادات

الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير في

أذواقهم عن طريق مختلف وسائل الترويج؛

-

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك وتعاون العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم.

ت- أهداف تكنولوجية: وتتمثل هذه الأهداف في:

- مساندة المؤسسة الاقتصادية للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور

التكنولوجي، من خلال تنسيقها مع مؤسسات البحث العلمي، والجامعات.

¹ المرجع السابق، ص 54.

² فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا ..إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،...إلخ.)

ث - الأهداف الثقافية والرياضية:

- زيادة الوعي الثقافي لدى الموظفين وإشراكهم بالأنشطة والوسائل الثقافية؛
- توفير وسائل ترفيهية وثقافية للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، انترنت، سفر.. إلخ؛
- تدريب العمال على الآلات والوسائل وعلى الطرق الحديثة في الإنتاج؛
- تخصيص أوقات للرياضة في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، وإدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

ج- أهداف سياسية: وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحكم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية والخارجية؛
- التعاون مع جهات حكومية مختلفة؛
- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة.

ح- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

في إطار نشاطها يجب أن تسع المؤسسة إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها :ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين، الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب...إلخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية للحفاظ على التوازن البيئي.

خامسا - دورة حياة المؤسسة الاقتصادية:

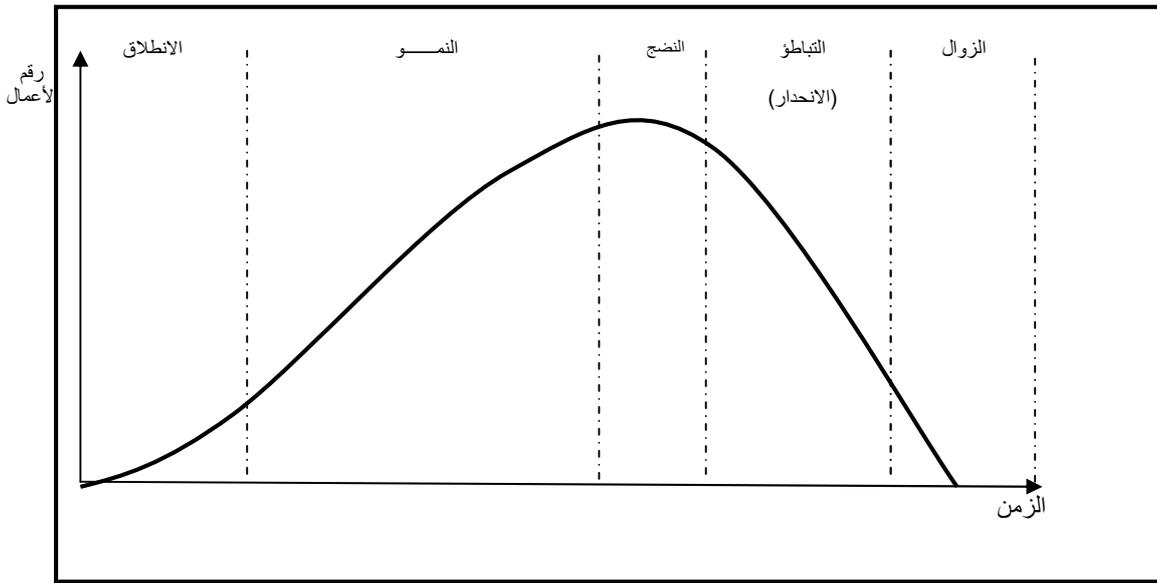
كان المفكر الاقتصادي *A. Marshall* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يشبه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون

الطبيعة وظروف المكان و الزمان، حيث تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها¹.

من هذا المنطلق جاءت نظرية دورة الحياة لتتجاوز التحليل الساكن الذي ميز النظرية الاقتصادية التقليدية، وذلك من خلال تحليل حركي يعتمد في مبدئه على نظرية الأنظمة لـ Bertalanffy (1937) التي تُحاكي المؤسسة الاقتصادية بالكائن الحي في حياته، حيث انطلق من فكرة مفادها أنّ المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على محيطه الخارجي تربطهما علاقة تبادلية دائمة يُمارس كل منهما الفعل و رد الفعل تجاه الآخر.

ومن هنا انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دورا هاما في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة، وظهر ذلك من خلال أعمال كل من Bazire(1976) ، Greiner (1977) ، (1983) ، Churchill، Adizes (1991)²، والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): مراحل دورة حياة المؤسسة الاقتصادية



المصدر : من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل أن المؤسسة الاقتصادية تمر بخمسة مراحل هي:

¹ إلياس بن ساسي: الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية و التنظيمية، الملتقى الدولي بعنوان: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 03.
² نفس المكان.

أ- **مرحلة النشأة والانطلاق** :وهي مرحلة الدخول إلى السوق والظهور الأول للمؤسسة

في الحياة الاقتصادية، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسس؛
- وجود السيولة؛
- ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي؛
- الأرباح منعدمة؛
- **القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.**
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

ب- **مرحلة النمو والتوسع** : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي

حققته المؤسسة، وأهم مميزاتها:

- وجود علامات تجارية؛
- الدعاية، الإعلان، والترويج؛
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ارتفاع المبيعات؛
- القدرة على التحكم في التكاليف؛
- البحث عن الكفاءة، وجلبها؛
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.

ت- **مرحلة النضج والاستقرار** : وهي المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها،

وتتميز هذه بمايلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها؛
- العمل على تطوير الإنتاج؛
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة؛
- حسن العلاقة مع الزبائن؛
- القدرة على معالجة الانحرافات؛

- ولاء الزبائن للعلامة التجارية.

ث- **مرحلة التدهور:** وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال، وتعتبر عن الفشل

الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف ؛

- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛

- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة؛

- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة؛

- مطالبة الدائنين بمستحققاتهم

ج- **مرحلة الزوال:** تجسد موت المؤسسة و اختفائها.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم دورة حياة المؤسسة هو امتداد لمفهوم دورة حياة المنتج التي تم تطويرها لدى مفكري التسويق والاقتصاد حيث يمكن القول أن المؤسسة التي تقوم على منتج واحد فقط سواء بتصنيعه أو المتاجرة فيه تتطابق فيها دورة حياة المؤسسة مع دورة حياة المنتج أي أن هذه المؤسسة تتخذ دورة حياة مشابهة تماما لدورة حياة منتجها من حيث الخصائص وتوزيع المراحل.

المحور الثاني:

تصنيف المؤسسة الاقتصادية، مواردها
وتحليلها الاقتصادي

المحور الثاني:

تصنيف المؤسسة الاقتصادية، مواردها

وتحليلها الاقتصادي

تلعب المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها دورا كبيرا في إحداث النمو وتحقيق التنمية، و ذلك لما تمارسه من أنشطة اقتصادية متعددة وما تملكه من فعالية و سرعة في التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي.

وسنحاول في هذا المحور التعرض إلى تصنيفات المؤسسة الاقتصادية المختلفة وإلى مواردها وتحليلها الاقتصادي.

أولاً- تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

وعموما توجد عدة معايير لتصنيف المؤسسة الاقتصادية أهمها:
أ- المعيار القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

1. المؤسسات الخاصة :

وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

1.1. المؤسسات الفردية:

وهي تلك المؤسسات التي يملكها شخص واحد تتميز بسهولة في التنظيم، كما أن صاحبها المسؤول الأول والأخير على نتائج أعمال هذه المؤسسة وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

2.1. مؤسسات الشركات:

وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص ولا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة كل شريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام¹:

1.2.1. شركات الأشخاص:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 84-89.

يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إزاء أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية)، ويقسم هذا النوع من الشركات إلى:

✓ **شركات التضامن:** ويكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية تضامنية (في حالة إعسار أحدهم) غير محدودة تمتد إلى أموالهم الخاصة.
✓ **شركات التوصية البسيطة :** تتضمن نوعين من الشركاء هما:

• شركاء متضامنين مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون.

• شركاء موصين تتحدد مسؤوليته بمقدار ما يملكون.

✓ **شركات المحاصة :** وهي شركات مستترة لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمال ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر¹.

2.2.1. شركات ذات مسؤولية محدودة:

حسب القانون التجاري الجزائري تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر أي في حدود ما قدموه من حصص والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وينقسم إلى حصص متساوية، وعدد الشركاء أيضا محدود.

3.2.1. شركات المساهمة (الأموال):

هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص (عدد غير محدد) يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، على أن تكون المسؤولية محدودة بمقدار تلك الأسهم.

2 المؤسسات العمومية:

هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

¹ المرجع السابق، ص 85.

و تعتبر المؤسسات العمومية مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

- **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، و لتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.
- **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

ب - حسب معيار طبيعة الملكية:

نجد عدة أنواع منها :

- **المؤسسات الخاصة :** وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال أو الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام.
- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ت- حسب معيار الحجم:

- تستخدم عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم منها: حجم الأرض أو المحل المادي، حجم رأس مال المؤسسة المالي والتقني (وسائل الإنتاج)، حجم رقم الأعمال (مبيعات المؤسسة)، الحصة السوقية، وحجم العمالة.
- ويمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجم العمال إلى نوعين هما¹:

¹ فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 13.

1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي

تشغل أقل من 500 عامل، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

✓ المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل من 01 إلى 09 عمال.

✓ المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل من 10 إلى 199 عامل

✓ المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل من 200 إلى 499 عامل

2. المؤسسة الكبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

وهناك تصنيف ثاني يقسم المؤسسة الاقتصادية إلى خمسة أنواع هي:

- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة (Les toutes petites entreprises:TPE).

- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة (Les petites entreprises:PE).

- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة (Les moyennes entreprises:ME).

- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة (Les grandes entreprises:GE).

- بداية من 1000 عامل : المؤسسات الكبيرة جدا (Les tres grandes entreprises:TGE).

ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والتي لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499.

ث -المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي COLIN CLARK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي:

- القطاع الأول (Secteur Primaire): يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

- القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire): تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي، وتشمل بعض الصناعات

المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة¹، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها(الصناعات الاستخراجية).

- **القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire):** يتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،... الخ).
تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطوراً مذهلاً في العقدين الأخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعاً رابعاً (Quatenaire)، الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

ج- من حيث الجنسية:

تنقسم المؤسسات الاقتصادية من حيث جنسية مالكيها، أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية:

- **مؤسسات وطنية:** هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية.
- **مؤسسات أجنبية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.
- **مؤسسات مختلطة:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة و أفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية- الفرنسية.
- **مؤسسات متعددة الجنسيات:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كمؤسسات دول الخليج.

ثالثاً- الموارد الاقتصادية للمؤسسة:

يؤدي ظهور الحاجة في المؤسسات الاقتصادية إلى خلق الطلب على الموارد الاقتصادية لإشباعها، والمورد هو كل ما يستخدمه الإنسان لتحقيق منفعة ما، أو لإشباع

¹ المرجع أعلاه، ص 18.

حاجة معينة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي هو كل ما يصلح لإشباع الحاجات الإنسانية.

ث- مفهوم المورد الاقتصادي :

تنقسم الموارد بالمعنى العام إلى قسمين هما: الموارد الحرة والموارد الاقتصادية ويرتكز معيار التفرقة بينهما في الندرة النسبية والثلث.

ويمكن تعريف الموارد الحرة على أنها الموارد التي تتوفر بشكل يفيض عن الحاجة أي الموارد التي تتواجد بكميات وفيرة تكفي لإشباع حاجة كافة الأفراد منها، كما أنه لا يتطلب الحصول عليها بذل جهد أو مقابل ولا تمثل مشكلة اقتصادية بالنسبة إلى الإنسان. غير أن هذه الموارد الحرة قد تصبح ذات قيمة اقتصادية ونادرة بفعل إدخال عليها تحويلات وإنفاق مصاريف وبذل جهد عضلي أو فكري.

فمثلا صناعة وتحتلية مياه البحار يكلف البشرية جهدا ومصاريف باهظة، ولهذا تتحول من موارد حرة إلى موارد نادرة، كما أن صناعة الأكسجين تتم باستخدام الهواء الذي هو في الأصل مورد حر، لكن عند إدخال عليه تغييرات أصبح سلعة نادرة والأمثلة عديدة¹.

أما **الموارد الاقتصادية** فهي تلك الموارد التي تكون لديها منفعة وتتوفر بكميات محدودة ولها ثمن في السوق، أي أنها تسمح بإشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، وتتوفر بشكل محدود، وتتطلب من الإنسان بذل جهد أو مقابل للحصول عليها.

وتعرف الموارد الاقتصادية أيضا على أنها تلك الخيرات الطبيعية، البشرية والرأسمالية التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات لتلبية الحاجات البشرية.

ج- خصائص الموارد الاقتصادية:

تتميز الموارد الاقتصادية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- **الندرة**: والمقصود بها في علم الاقتصاد الندرة النسبية وليست الندرة المطلقة*، أي ندرة الموارد بالنسبة للحاجات الإنسانية التي تساهم في إشباعها. فمشكلة الندرة تتوقف على العلاقة بين الموارد والحاجات لا على كمياتها المطلقة كونها كثيرة أو قليلة وإنما

¹ بوعلام بوشاشي: فوائد الاقتصاد، دار المعرفة، بولوغين، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 32.

* الندرة النسبية هي ندرة الموارد الاقتصادية بالنسبة للحاجات البشرية، أي عدم كفاية الموارد، اما الندرة المطلقة فهي عدم وجود المورد الاقتصادي .

المقصود أنها لا تكفي لإشباع كل الحاجات التي تصلح لإشباعها، فالبتروول مثلا مورد ينتج بكميات هائلة لكن يبقى سلعة نادرة تدخل في نطاق المشكلة الاقتصادية كون الحاجة إليه تفوق ما ينتج منه. وعليه فالندرة محدودية الموارد والوسائل التي يملكها الإنسان في مواجهة حاجاته ورغباته المتزايدة في آن واحد. ويمكن إرجاع ندرة الموارد إلى عدم استغلالها جيدا، وقابلية بعضها للنفاد أو التلف أو النضوب، وزيادة عدد السكان بنسب تفوق الزيادة في الإنتاج، وأيضا إلى عدم محدودية الحاجات.

- **تحقيق المنفعة:** أي القابلية لإشباع حاجات إنسانية سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

- **الديناميكية والحركية:** تتميز الموارد الاقتصادية بأنها متحركة ومتغيرة من وقت إلى آخر ومن مكان إلى آخر، حيث أنها يمكن أن تزداد أو تنقص كزيادة المساحات الزراعية الصالحة للزراعة بفعل عمليات الاستصلاح الزراعي، أو زيادة عنصر العمل بزيادة السكان أو نقص رأس المال بسبب تراجع الاقتصاد وهكذا. وترتبط حركية وديناميكية الموارد الاقتصادية بالأهمية الاقتصادية للموارد التي تتغير باختلاف الزمان والمكان.

- **الإحلال أو الاستبدال:** يصعب إيجاد سلعة تنتج بدون استخدام عدة موارد اقتصادية ولذلك فإنه يمكن إحلال أي مورد منها محل مورد آخر ولكن إلى حد ما، وذلك بهدف تقليل تكاليف النشاط الإنتاجي، فمثلا إذا العمل أقل تكلفة من رأس المال في النشاط الزراعي، فإنه يمكن زيادة مورد العمل و تخفيض مورد رأس المال مما يعني إحلال العمل محل رأس المال.

وخاصية الإحلال نقصد بها إمكانية تغيير واستبدال موارد أخرى مقابل تحقيقها نفس الإشباع¹.

- **تعدد الاستخدامات:** تتميز الموارد الاقتصادية بتعدد استخداماتها وإدخالها في إنتاج عدة سلع، فالماء على سبيل المثال يستخدم في الشرب والاستخدامات المنزلية وفي

¹ المرجع السابق، ص 30.

الري الزراعي وتربية الحيوانات وفي الصناعة كوسيلة للطاقة والغلي والتبريد والتسخين والنظافة، وتستخدم الأرض في الإنتاج الزراعي و الصناعي و الخدمي وهكذا.

- **التكامل:** بعض الموارد لا تؤدي عملها ولا تحقق إشباعا إلا بوجود خيارات أخرى تتفاعل معها لتحقيق رغبات جديدة، بمعنى يشترط في استهلاكها وجود مادة أخرى ملازمة ومكملة لها، فمثلا لا يمكن استخدام فقط العمل في الإنتاج الصناعي، وإنما لابد من توفر رأس المال لشراء ما يلزم لذلك.

ح- أنواع الموارد الاقتصادية:

يمكن إعطاء عدة تقسيمات للموارد الاقتصادية، وتختلف هذه التقسيمات باختلاف المعايير.

1. معيار الأصل:

تنقسم الموارد الاقتصادية من حيث أصلها إلى: موارد طبيعية، موارد بشرية وموارد مصنوعة.

- **الموارد الطبيعية:** وتشمل الأرض وما فوقها وما في باطنها من موارد.

وتنقسم الموارد الطبيعية إلى موارد مائية، موارد زراعية، موارد معدنية وموارد طاوية ويمكن تقسيمها أيضا إلى موارد متناقصة وموارد متجددة¹.

وتتميز الموارد الطبيعية بأنها توجد بصورة تلقائية دون أن يكون للإنسان دخل في إيجادها، ويؤدي سوء استغلالها إلى مشاكل للأجيال القادمة.

- **الموارد البشرية:** تختلف الآراء حول تحديد طبيعة الموارد البشرية، فهناك من يرى على أنها ترتبط بحجم ونوعية القوى البشرية، والسكان الموجودين على سطح الأرض²، وهناك من يربطها بالقوى العاملة (العمل اليدوي والذهني والفني والتنظيمي والإداري وكل جهد بشري) والموارد البشرية التي هي في طور الإعداد للعمل كالطلاب والمتدربين.

وتتحدد أهمية الموارد البشرية بعدد العمال ودرجة المهارة المتوفرة لديها والمستوى التعليمي والمعرفة التكنولوجية والتدريب أو التكوين.

¹ المرجع السابق، ص 14.

² احمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز عايد: مقدمة في الموارد الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2001 ص 18.

- **الموارد المصنوعة أو الرأسمالية:** وتسمى أيضا برأس المال أو التقنية، وهي تفاعل بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية. وهي موارد ينتجها الإنسان باستخدام الموارد الطبيعية لتصبح موارد اقتصادية.

وتشمل هذه الموارد على المعدات والآلات والطرق والسكك الحديدية وشبكات المياه والسدود وغيرها من الموارد المادية الملموسة، وكثيرا ما تعوض مثل هذه الموارد عن الافتقار في الموارد الطبيعية.

2. معيار التوزيع الجغرافي:

قد توجد في وقت من الأوقات بعض الموارد التي توجد في مكان واحد، مما يحدد مدى ندرتها وهيكل سوقها، وكلما تعددت أماكن تواجدها ازداد توفرها مما يقلل سعرها اعتمادا على حجم الطلب عليها والعكس بالعكس، ووفق هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- **موارد موجودة في كل مكان:** كالهواء وأشعة الشمس وهي لا تدخل ضمن الموارد الاقتصادية إلا أن تلوث المياه والهواء جعل المياه النقية والهواء النقي* من السلع النادرة وأصبح لها ثمن.

- **موارد موجودة في أماكن كثيرة:** كالأراضي الصالحة للزراعة، فهي ذات سعر وتكلفة وتخضع في سوقها للمنافسة التامة لكثرة مالكيها وصغر حجم حيازاتهم منها بالمقارنة مع الكمية المتاحة منها.

- **موارد موجودة في أماكن قليلة:** كالمعادن ومصادر الطاقة وهي أكثر ندرة وسعرها يتحدد بالطلب عليها وتخضع لسوق احتكار القلة**.

- **موارد موجودة في مكان واحد:** هناك بعض الموارد لا تتواجد إلا في مكان واحد على سطح الأرض كالنيكل الذي يتواجد في كندا.

* يكون الأكسجين في بعض الأحيان معبئا في صورة خاصة لمواجهة احتياجات طبية أو صناعية، وعندئذ يكون له تكلفة وسعرا وحديثا أصبح الإنسان لكي يحصل على الأكسجين الذي مصدره الهواء، أن يدفع تكاليف تنقية الهواء من التلوث المصاحب للتقدم الصناعي.

** احتكار القلة هو أحد أشكال احتكار السوق، وهو حالة يكون السوق محكوما من قبل عدد قليل من الموفرين للبضاعة. بسبب وجود عدد قليل من المشاركين في مثل هذا الشكل من السوق.

3. معيار العمر الزمني:

تقسم الموارد حسب عمرها الزمني إلى موارد متجددة وموارد غير متجددة.

- **الموارد المتجددة:** وهي الموارد التي تتجدد تلقائياً ومن ذات نفسها، ولا يفنى رصيدها بمجرد الاستخدام، بل إن هذا الرصيد قابل للانتفاع به مرات ومرات ولمدة زمنية طويلة إذا أحسن استغلال هذا المصدر الطبيعي ولم يتعرض للإفراط في الاستخدام بالشكل الذي يؤدي إلى تدهوره تدريجياً والانتقاص من صلاحيته للاستخدام¹. وتتميز هذه الموارد بأنها موجودة بصفة مستمرة وبكميات كبيرة كأشعة الشمس والهواء ومنها ما يتكاثر بالتوالد كالإنسان والحيوان والغابات.
- **الموارد القابلة للنضوب أو غير المتجددة:** وهي موجودة بكميات محدودة مثل المعادن واستخدامها يقلل القدر المتاح منها، وهي إما قابلة للنضوب لا يمكن إعادة استخدامها كالبتروول أو قابلة للنضوب* يمكن إعادة استخدامها كالحديد والنحاس.

4. معيار طبيعة الموارد:

تصنف الموارد وفقاً لهذا المعيار إلى:

- **الموارد الملموسة:** وهي الموارد التي يمكن رؤيتها وقياسها، مثل معدات الإنتاج، ومباني التصنيع، الموجودات الثابتة الأخرى المتعلقة بالبحث والتطوير، والموارد المالية المختلفة³.
- **الموارد غير الملموسة:** اختلفت التعاريف حولها، فهناك من عرفها على أنها " قوة ذهنية متكاملة تضم تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي تعد الموارد الرئيسية للاقتصاد العالمي في يومنا هذا"⁴، وهناك من عرف الموارد غير الملموسة على أنها قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم الإسهامات

¹ السيدة إبراهيم مصطفى وآخرون: اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 89.

* للنضوب معنيان، أحدهما المعنى المألوف، أي انتهاء الموجود من شيء ما، أو استخراج كل احتياطي المورد. أما المعنى الثاني للنضوب، فهو النضوب الاقتصادي وتقصد به التوقف عن الإنتاج ليس بسبب انتهاء احتياطي المورد وإنما بسبب زيادة تكاليف الإنتاج أو الاستخراج على الإيراد المتوقع على المورد.

³ سعد العنزي، حميد سالم: دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون، بغداد، جمهورية العراق، 2013، ص 132.

⁴ المرجع اعلاه، ص 134.

الفكرية الإبداعية وتمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة" ¹ ، ومن أمثلة هذه الموارد السمعة والشهرة، العلاقات والتفاعلات المتبادلة المفيدة والداعمة، مهارات المديرين، الموقع الجيد، السياسة الفعالة... الخ، وتعتبر هذه الموارد مهمة لأنها تسهم في زيادة إنتاجية الموارد الملموسة و تزيد من منفعتها.

5. معيار التملك:

ترتبط هذا النوع من الموارد بعوامل الإنتاج المتمثلة في العمل، رأس المال، الأرض والتنظيم.

فتشتمل الموارد المملوكة على الموارد التي يمكن بيعها وشراؤها مقابل ثمن يتم الاتفاق عليه، ومن ثم انتقال ملكيتها من فرد إلى آخر، ترتبط هذه الموارد بالأرض ورأس المال.

أما الموارد غير المملوكة فتشتمل الموارد البشرية (العمل) والتنظيم لأنهما موارد غير قابلة للبيع والشراء مقابل ثمن، وبالتالي لا تنتقل ملكيتها من شخص لآخر.

ثالثا- التحليل الاقتصادي:

ح- مفهوم التحليل الاقتصادي:

يقصد بالتحليل الاقتصادي عملية الاستدلال المنطقي التي يقوم بها الباحث الاقتصادي مستعينا بالمنطق والإدراك السليم وطرق رياضية إحصائية ووصفية، في محاولة اكتشاف العلاقات التي تربط بين المتغيرات والظواهر الاقتصادية والقوانين العامة التي تحكمها" ². والتحليل الاقتصادي هو " منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، من خلاله يمكن تفسير العوامل المؤثرة في سلوك الظواهر الاقتصادية، ويمدنا بالأدوات المنطقية المختلفة التي يتم استخدامها لاستنتاج النظريات الاقتصادية المختلفة، فإن كانت النظرية تمثل الخلاصة فإن التحليل يمثل منهاج البحث" ³.

خ- أنواع التحليل الاقتصادي:

¹ المرجع أعلاه، ص 135.

² محمود يونس، احمد رمضان نعمة الله: مقدمة في علم الاقتصاد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 15.

³ منير بركاني: كل ما يخص التحليل الاقتصادي، متاح على الرابط: <https://tadwiina.com/>، بتاريخ 2020/04/11.

ويمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في:

1. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل

الاقتصادي إلى:

- **التحليل الاقتصادي الجزئي:** وفي هذا النوع يتم تناول قرارات الوحدات الاقتصادية الفردية والتي تتمتع باستقلالية تامة، وسلوك الأفراد في المواضيع المتعلقة بعملية الإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار أو الادخار، كما يهتم بتحديد مستوى الإنتاج الذي يمكن مؤسسة ما من تعظيم الربح، وقد يتعامل مع وحدات صناعية كبرى¹.

- **التحليل الاقتصادي الكلي:** يتعامل الاقتصاد الكلي مع لاقتصاد الوطني أو القومي في مجموعة ويتجاهل الوحدات الفردية، ولهذا فهو يهتم بالنواتج الكلي للاقتصاد والمستوى العام للأسعار وليس بالنواتج ومستوى الأسعار في كل مؤسسة على حدى²، كما انه يهتم بمواضيع كثيرة كالتضخم، البطالة، الإنتاج الوطني، ميزان المدفوعات وما إلى ذلك.

- **التحليل الاقتصادي القطاعي:** هو أسلوب تحليل وسطي بين التحليل الاقتصادي الكلي والتحليل الاقتصادي الجزئي، ويظهر هذا الأسلوب خصوصية تحليل أوضاع المجموعات الصناعية الكبرى التي تشكل محور اهتمام التحليل الاقتصادي، ويركز هذا النوع من التحليل على احد قطاعات الأنشطة الاقتصادية (الفلاحة، الصناعة، التجارة، الخدمات) أو فرع من النشاط القطاعي كالنقل، السياحة، صناعة الصلب أو الصناعة الكيماوي وهكذا³.

- **التحليل الاقتصادي العالمي:** ينظر هذا النوع من التحليل إلى الاقتصاديات القومية كأجزاء متكاملة فيما بينها لتشكيل اقتصاد عالمي موحد، ويستند هذا التحليل غالى اتساع الشركات المتعددة الجنسيات وتزايد الاعتماد المتبادل بين مختلف البلدان⁴.

¹ كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي: مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2009، ص 44.

² نفس المكان.

³ أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي: نظريا وتطبيقيا، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 159.

⁴ المرجع السابق، ص 159.

2. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.
- التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى¹:

- التحليل الساكن: وهو التحليل الذي لا يكون لعامل الوقت أي أثر في الدراسة، فهو التحليل القائم على أساس الدراسة في لحظة معينة، فعند دراسة أثر السعر على الكمية المطلوبة فإننا لا نأخذ في اعتبارنا سوى أثر السعر في لحظة معينة ولا نهتم بالسعر في الماضي أو في المستقبل.
- التحليل الساكن المقارن: هو الذي يتناول دراسة حالة التوازن والانتقال إلى حالة توازن أخرى دون أن يتعرض إلى العوامل التي تؤثر في الظواهر الاقتصادية خلال فترة الانتقال من حالة التوازن الأولى إلى حالة التوازن الثانية.
- التحليل الحركي أو الديناميكي: وهو عكس التحليل الساكن، أي هو التحليل الذي يأخذ في اعتباره عامل الزمن.

د- أهداف التحليل الاقتصادي الجزئي:

يتركز التحليل الاقتصادي حول مشكلة عامة هي كيف يتم توزيع الموارد المالية والبشرية، وكيف يتم تحقيق التناسق بين الخطوات اللازمة لهذا التوزيع وذلك بغرض إشباع حاجات الأفراد، ولهذا تتمثل أهداف التحليل الاقتصادي في²:

- نتيجة لتزايد حاجات الأفراد وتنوعها وفي ظل الندرة النسبية للموارد، أصبح أحد الأهداف الأساسية للتحليل الاقتصادي الجزئي هو إيضاح كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية في توزيع موارد المجتمع، وكيف يتم التنسيق في توزيع هذه الموارد حتى يمكن إشباع حاجات الأفراد.

¹ منير بركاني، موقع سبق ذكره.
² نفس المكان.

• يهدف التحليل الاقتصادي إلى تقييم الكفاءة التي تعمل بها المشروعات الاقتصادية من أجل توزيع الموارد وتنسيق هذا التوزيع وذلك بغرض إشباع رغبات المستهلكين. حيث أن الرفاهية الاقتصادية تكون بعد تحقيق أفراد المجتمع لأكبر إشباع ممكن وذلك عن طريق استخدام الموارد أحسن استخدام، وتوزيعها على الاستعمالات المختلفة.

• المساعدة في رسم السياسة العامة للمؤسسة، حيث أن التحليل الاقتصادي الجزئي لا يقتصر على إيضاح كيف يعمل النظام الاقتصادي بل يوضح كيف يعمل بنجاح.

ذ- منافع التحليل الاقتصادي الجزئي:

للتحليل الاقتصادي الجزئي عدة منافع يمكن ذكر أهمها في الآتي:

- يساهم في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الصحيحة في كافة المستويات لزيادة النجاعة الاقتصادية للمشاريع؛

- يساهم في التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية المحتملة، خاصة المتعلقة بعوامل المحيط الخاص؛

- الاستعداد لمواجهة التغيرات في المستقبل القريب او البعيد؛

- يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات الاقتصادية مع اقل خطأ ممكن؛

- يعتبر أساسي للاختيار بين البدائل الاقتصادية.

ج - طرق التحليل الاقتصادي الجزئي:

هناك على العموم ثلاثة طرق للتحليل الاقتصادي هي:

1. الطريقة الوصفية: تتضمن هذه الطريقة تحليل الظواهر الاقتصادية بطريقة وصفية (لفظية) دون أن يكون هناك تحليل دقيق بين الظواهر المختلفة، إلا انه يمكن الاستفادة

من هذه الطريقة في ظل العجز عن صياغة العلاقات الاقتصادية بشكل رياضي¹.

2. الطريقة الرياضية: تستخدم الطريقة الرياضية في التحليل الاقتصادي من اجل معرفة العلاقات الدالية للمتغيرات الاقتصادية، وتجنب وقوع الأخطاء قدر الإمكان، وتجدر الإشارة إلى أن الاقتصادي يجب أن لا يسهب في استخدام الرياضيات، ويسمى العلم الذي يدرس الاقتصاد ويستخدم الرياضيات بالاقتصاد الرياضي.

¹ كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3. الطريقة القياسية: تستخدم هذه الطريقة الرياضيات والإحصاء معا من اجل معرفة العلاقة الكمية بين التي تربط بين المتغيرات الاقتصادية.
4. الأداة الهندسية البيانية: وتعتمد هذه الأداة على الأشكال والرسومات البيانية للتعبير عن العلاقات والظواهر والمتغيرات الاقتصادية، كأن يعبر عن جدول الطلب باستخدام ما يسمّى منحنى الطلب وذلك لإيضاح العلاقة العكسية بين السعر والكمية.

المحور الثالث:

وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة
الاقتصادية

المحور الثاني: وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة الاقتصادية

يعد فايول من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة في كتابه " l'Administration Industrielle et Générale " الذي نشره 1925م. ولقد أطلق فايول اسم les opérations على مختلف المهام التي تتم في المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف les Fonctions، وقد قدم فايول عدد من الوظائف وقسمها إلى ستة وظائف أساسية:

- الوظيفة التقنية: إنتاج، تصليح، تحويل.
- الوظيفة التجارية: شراء، بيع، تبادل.
- الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها.
- وظيفة الأمن: حماية الأشخاص والممتلكات.
- وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية، سعر تكلفة، إحصائيات وغيرها.
- الوظيفة الإدارية: تنبأ، تنظيم، قيادة، تنسيق، ومراقبة.

وحسب فايول فان هذه الوظائف موجودة في أي مؤسسة باستمرار، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، بسيطة أو معقدة، كما انه أعطى للوظيفة الإدارية أهمية كبيرة، غير انه ومع التطور الملحوظ في المؤسسات ظهرت وظائف أخرى، وسنحاول في هذا المحور إبراز وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً- وظائف التحكم والإدارة في المؤسسة الاقتصادية:

تشمل الإدارة كل " الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، وضع سياستها الرئيسية، توفير المعدات اللازمة والضرورية، رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة، اختيار الرؤساء الرئيسيين"¹.

يقوم مدير المؤسسة ومجلس الإدارة والجمعية العامة بتحديد مصير المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي لأعمالها، ويمكن تحديد مهام كل واحد في الآتي:

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، د س ن، ص 232.

أ- مهام وصلاحيات المدير العام:

يقوم المدير العام بمجموعة من المهام الإدارية أهمها¹:

- تطوير نشاطات المؤسسة؛
 - المساهمة في إعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تسمح للجمعية العامة والمجلس الإداري التصرف حسب الظروف الاقتصادية المستجدة؛
 - يتلقى من مجلس الإدارة القرارات المتوسطة والطويلة الأجل، والتي تعتبر ضرورية لانجاز مهامه اليومية للتسيير، ويمارس المدير العام سلطاته تحت مسؤولية ومراقبة المجلس الإداري الذي يمكنه أن يخوله سلطات أخرى ومنحه التفويض الضروري لتسيير المؤسسة.
- هذا وبالإضافة إلى مهام أخرى كإبرام العقود والمشاركة في المزايدات والمناقصات وتوقيع السندات... الخ، وتجدر الإشارة أن المدير العام ليس بالضرورة هو المالك، وغالبا يتم تعيينه من طرف مجلس الإدارة.

ب- مهام وصلاحيات الجمعية العامة العادية:

- تتواجد الجمعية العامة عادة في المؤسسات العمومية الاقتصادية أو الشركات (مؤسسات ذات أسهم)، ومن صلاحياتها:
- تحديد الحصص المستحقة لأصحاب الأسهم والفصل في التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة في المؤسسات ذات الأسهم؛
 - مناقشة الميزانية والحسابات؛
 - المصادقة على مشروع مخطط المؤسسة المتوسط المدى؛
- ومن صلاحيات الجمعية العامة الاستثنائية:
- اتخاذ قرار إدماج المؤسسة العمومية الاقتصادية في مؤسسة أخرى، تقسيم المؤسسة العمومية الاقتصادية؛
 - اتخاذ قرار حل المؤسسة؛
 - الترخيص بالصلح والمصالحة؛
 - تحويل المقر الرئيسي.

¹ المرجع أعلاه، ، 237.

ولا يمكن لهذه الأعمال أن تقوم بها الجمعية العامة العادية.

ت- مهام وصلاحيات مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة أعلى سلطة في المؤسسة، ومن أعماله:

- وضع الخطط العامة والسياسات من أجل ضمان السير الجيد للمؤسسة واستمرار حياتها؛
- الربط بين الجمعية العامة للمساهمين (التي لها سلطة الملكية) وبين إدارة المؤسسة (التي لها سلطة التسيير)؛
- تحديد وإقرار اختيارات المؤسسة في إطار المخطط؛
- تحديد إستراتيجية الأعمال والأهداف العملية للمؤسسة؛
- التنبؤ بالأحداث الاقتصادية، السياسية والاجتماعية المستقبلية، وتكوين الافتراضات عنها؛
- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ووضع الخطط الأساسية طويلة الأجل، ورسم السياسات الأساسية العامة والخاصة لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- تخطيط الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة بما يحقق التنسيق الفعال بين أوجه نشاطه المختلفة؛
- الرقابة الشاملة وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية. و تسمح وظائف التحكم بتعبئة كل قدرات المؤسسة الاقتصادية على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة، وإذا استطاعت الإدارة العليا أن تحقق مهامها على مستوى التنظيم والإشراف والتنسيق فهذا يعني أنها قد وفرت للمؤسسة فرص النجاح.

ثانيا- وظائف توفير الموارد:

وتسمى أيضا بوظائف توفير عوامل الإنتاج، وترتبط بالوظائف المرتبطة بتوفير كل من الأموال ومتابعتها، والموارد البشرية وما يتعلق بهما.

ت- الوظيفة المالية:

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو، ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين

الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة في ظل الوظيفة المالية.

01- مفهوم الوظيفة المالية:

لقد كان للتطورات الجوهرية التي بدأت قبل الخمسينات، خاصة أزمة الكساد العظيم (1929-1933) ومعالجة الآثار الناجمة عنه دورا كبيرا في توسع مفهوم الوظيفة المالية، حيث لم يعد دورها يقتصر فقط على جلب الأموال للمؤسسة، بل امتد ليشمل القرارات الخاصة بنوعية هذه الأموال، أي مدى الاعتماد على التمويل الداخلي أو التمويل الخارجي، كما تحدد مدى الاعتماد على مصادر التمويل طويل الأجل أو مصادر التمويل قصير الأجل.

ثم تطوّرت الوظيفة المالية إلى مجالات أخرى حيث أصبح المدير المالي يتخذ قرارات خاصة بالاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل حتى لا تضيق فرص لتحقيق أرباح إضافية، وأيضا بما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها حتى لا يتم إغراق جزء من الموارد المالية للمؤسسة في استثمارات إضافية لا يتحقق من ورائها أي عائد.

كما تمّ إضافة مهمتين إضافيتين يعتبران من مستلزمات عملية اتخاذ القرارات، حيث تتمثل المهمة الأولى في القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أما المهمة الثانية فتتمثل في تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة ومعرفة مدى رشادة القرار.

وهكذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتمّ بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تختصّ باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

ومن التعاريف التي قدمت للوظيفة المالية نجد:

- هي الوظيفة التي تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المؤسسة، أي إدارة الأموال¹.

¹ السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 31.

- الوظيفة المالية هي دراسة المشاكل التي تعالج تحصيل و استعمال رؤوس الأموال من طرف المؤسسة.

- هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك¹.

- هي تلك الوظيفة التي تمثل الإطار الفكري لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وأيضاً كيفية اتخاذ تلك القرارات "

وحسب وجهة نظرنا فإن الوظيفة المالية هي تلك الوظيفة التي تهتم بإدارة مصادر الأموال في المؤسسة واستخداماتها فيها، وبالتالي تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بالتسيير المالي، وتستخدم التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة ، وتعتمد في ذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداءً من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الإستثمارات، المحاسبة العامة، التحليلية، الموازنة * التقديرية، التقارير المالية، الإحصاء والبرمجة الخطية وغيرها.

وباختصار فإن الوظيفة المالية تقوم بالبحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المؤسسة.

¹ المرجع السابق، ص 263.

* إن الموازنة ماهي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفصيلات خاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن استخدام هذه الموازنة كأداة لوضع خطط المؤسسة والرقابة على إدارتها المختلفة.

02- الفرق بين الوظيفة المالية والمحاسبة:

هناك علاقة وثيقة بين الإدارة المالية والمحاسبة، حيث توفر هذه الأخيرة المدخلات الرئيسية لوظيفة الإدارة المالية بالإضافة إلى أن المحاسبة تخضع للمراقب المالي الذي يتبع بدوره نائب رئيس التمويل.

إلا أن كل هذا لا ينفي وجود اختلافات واضحة تتعلق بمعالجة أسلوب تدفق الأموال وأيضا فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار.

- **من حيث أسلوب معالجة الأموال:** يكمن الخلاف بين المدير المالي والمحاسبة في معالجة الإيراد والنفقة حيث أن الوظيفة الأساسية للمحاسب هي إعطاء البيانات التي تساعد في قياس أداء المشروع والدخل الخاضع للضريبة وذلك في ظل افتراض أن الإيرادات تتحقق لحظة البيع وكذلك يسجل النفقة لحظة استحقاقها بصرف النظر عن حدوث الإنفاق النقدي أم لا أو تمت المبيعات نقدا أو بالأجل.

أما المدير المالي فإنه يهتم بالمحافظة على قدرة المشروع في أداء التزاماته وذلك بالمحافظة على السيولة في المؤسسة عن طريق توفير النفقات النقدية الضرورية لأداء هذه الالتزامات والحصول على الأصول المتداولة والثابتة والمطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **من حيث اتخاذ القرار:** تختلف مهام المدير المالي عن المحاسب فالأخير يخصص معظم وقته لتجميع وعرض البيانات المالية وتفسيره للأداء وما يتعلق بالوضع الحالي قد يتطرق للمستقبل إذا كان ذلك بالإمكان.

بينما يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية والتقارير التي أعدها المحاسب والبحث عن المعلومات الإضافية التي تساعد في أداء وظائفه وبهذا الشكل يتمكن من اتخاذ القرارات على ضوء ماتم تحليله واستخلاصه.

ومنه فإن المحاسبة تعتبر المدخل لوظيفة المالية، أي أن المحاسبة هي وظيفة فرعية من وظائف التمويل، وفي كثير من المؤسسات ينظر إلى وظيفة التمويل والمحاسبة على أنها نفس الشيء، وهناك من المؤسسات من تخصص إدارة واحدة للتمويل والمحاسبة.

03- أهداف الوظيفة المالية:

تسعى الوظيفة المالية إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة، بعد تحديد احتياجاتها من الأموال، ثم القيام بدراسة إمكانية الحصول على تلك الأموال، واختيار أحسن إمكانية تمويل والتي تناسب خطة المؤسسة الاقتصادية و بما يحقق أهدافها.

ومن أهم الأهداف المالية والإدارية الأخرى نجد¹:

- توفير السيولة النقدية: وهو من الأهداف المالية التي تسعى إلى تحقيق وفرة النقد المالي في الأجل القصير للوفاء بالالتزامات في تاريخ الاستحقاق لدعم الفعاليات التشغيلية بشرط أن لا يعطل الاستثمار.

- الربحية: ويتحقق عن طريق استثمار الأموال، ويساعد الربح على استمرار المؤسسات الاقتصادية وتقييم كفاءة أدائها الاقتصادي.

- تعظيم قيمة المؤسسة: وذلك بتعظيم قيمة السهم من خلال الربح السنوي أو درجة المخاطرة، أي زيادة الأرباح وتقليل درجة المخاطرة، وفقا للمعادلة التالية:
قيمة المؤسسة السوقية = العائد المتوقع / درجة المخاطرة.

كما تسعى الوظيفة المالية إلى:

- تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة أهداف مالكيها والقائمين عليها؛
- التخفيف من حدة المخاطرة في مجال استخدام أموال المؤسسة؛
- تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- خلق قيمة إضافية لزيادة ثروة المؤسسة؛

04- أهمية الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية وظيفة غاية في الأهمية لما لها من عمليات أساسية تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة، والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن، وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجونها على

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، راند عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 242.

القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط... الخ

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخططا مسبقا.

وتتأثر كفاءة الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والأفراد بأسلوب أداء الوظيفة المالية، وبكفاءة المديرين ودرجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم وقابليتهم في إستغلال هذه المعرفة، عند أداء الوظيفة المالية، وبهذا يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة.

5- مهام الوظيفة المالية:

يمكن تحديد مهام الوظيفة المالية فيما يلي:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطةها الإستراتيجية (التخطيط المالي)، وذلك بتحديد الوسائل الحالية الضرورية لتغطية هذا النشاط والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف ينفق عنها وزمن تنفيذها؛
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة (دراسة مصادر الأموال)، بحيث تعمل على المقارنة بين الاختيارات الممكنة واقتراح أحسنها مردودية وأقلها تكلفة؛
- اختيار أحسن طرق التمويل التي تسمح للمؤسسة بتحقيق خططها ونشاطها، مع الأخذ بعين الإعتبار عامل الزمن، الكمية والتكلفة.
- محاولة اختيار المزيج المالي الملائم الذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة.

• حسن استخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الإستخدام والاستثمار الجيد لها والرقابة على حركتها وتداولها.

ونلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس أثناء تنفيذ الخطط والبرامج فقط، بل حتى عند إعدادها من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه الوظيفة بتوفيرها هذا الجانب من المراقبة لمختلف وظائف المؤسسة الأخرى تعمل في الأخير على تحقيق المردودية المالية لمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي مع التنسيق مع لوظائف الأخرى مثل كل من: الشراء، لتخزين، الإنتاج، الموارد البشرية... وغيرها، وكذا تحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

ومن المهام اليومية التي يقوم بها قسم أو مصلحة مالية أيضا¹ :

- إعداد أجور العمال والموظفين ومتابعة ما يطرأ عليها من تعديلات؛
 - الإشراف وإعداد الحسابات؛
 - خصم الضرائب المختلفة على الدخول الشخصية الإجمالية للعاملين في المؤسسة؛
 - إعداد جميع الاستثمارات والكشوفات التي تطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي (التامين)؛
 - دفع كل التكاليف الأخرى: تكاليف النقل... الخ؛
 - مراجعة كل الحسابات والتكاليف؛
 - تقدير الميزانيات... الخ
- ويمكن كذلك توضيح أهم مسؤوليات الوظيفة المالية في:

➤ التخطيط المالي:

يمثل التخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط، و يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها، بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار .

ويلعب التخطيط المالي دورا كبير في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل

¹ عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص40.

التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.

➤ الرقابة المالية:

لا يحقق التخطيط المالي أهدافه إلا إذا اقترن بمنظومة رقابية، والرقابة المالية وظيفة رئيسية للمدير المالي، ويقصد بها تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها كأساس للمقارنة، وعليه فالرقابة المالية جزء متمم للتخطيط المالي، ويشترط لنجاحهما السير معا وفي كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن ما تم وما يتوقع انجازه مطابق للخطة الموضوعية، أي أنها تسعة إلى بيان الانحرافات بين المخطط الفعلي وأسبابها بقصد معالجتها في الوقت المناسب¹.

وتعتبر الرقابة المالية من اختصاص أو مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات إلى جانب مهام أخرى.

➤ التحليل المالي:

التحليل المالي هو عملي دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد مراجعتها وإخضاعها للقواعد المالية، والتي تتمثل في الجداول النهائية والتركيبية، ميزانية المؤسسة، جدول حسابات النتائج، جدول حركة الذمة المالية وهكذا، ومن نتائج التحليل المالي²:

- تحديد نسبة كفاءة استعمال الموارد المالية بالمؤسسة؛
- تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة؛
- تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية للمؤسسة؛ وإمكانية تسديد ديونها؛
- إمكانية السماح بالاقتراض مجددا؛
- الحكم على كفاءة المدراء المسؤولين على مالية المؤسسة؛
- اتخاذ قرارات فيما مجال تخطيط الاستثمارات نتيجة لوجود إمكانية لذلك؛
- استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية، لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة.

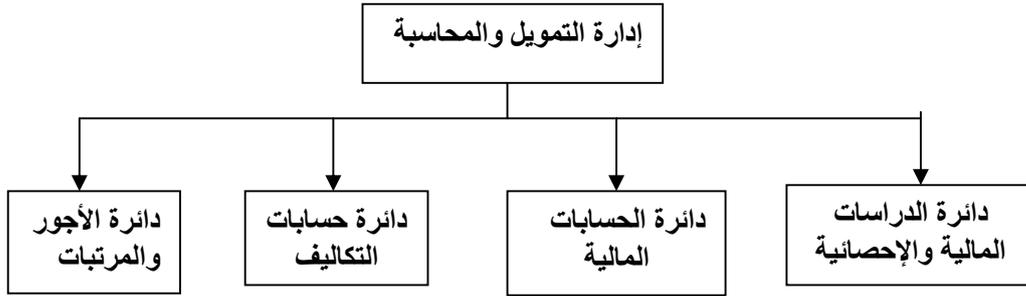
¹ خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 402.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 269.

➤ التنظيم المالي:

يتمثل بتحديد الأنشطة اللازمة للمشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة على الأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية من مشروع لآخر تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده، ويوضح الشكل الآتي نموذج لتنظيم الوظيفة المالية:

الشكل رقم (01): الوظيفة المالية



المصدر: عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص

13.

يوضح النموذج أعلاه أن هناك أربع دوائر أساسية تتكون منها إدارة التمويل

والمحاسبة وهي:

- دائرة الدراسات المالية والإحصائية: مهمتها تقديم المعلومات وإجراء الدراسات المالية والتحليلية اللازمة لاتخاذ القرارات.
- دائرة الحسابات المالية: تقوم بضبط العمليات والحسابات التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتفق عليها مثل دفتر الأستاذ، ميزانية محاسبية أو مالية، جدول حسابات النتائج... الخ.
- دائرة حسابات التكاليف: يتم تصنيف التكاليف وتحليلها قصد التوصل إلى تحديد التكاليف المرحلية و حسابات التكلفة النهائية لكل المنتجات أو الخدمات.
- دائرة الأجور والمرتبات: تتخذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المؤسسة.

6- الهيكل المالي للمؤسسات الاقتصادية:

يعرف الهيكل المالي للمؤسسة بأنه هيكل مصادر التمويل التي يتم عن طريقها تمويل استثمارات المؤسسة، ويمكن توضيح هذه المصادر في الآتي:

6-1- مصادر التمويل قصير الأجل:

يعرف التمويل قصير الأجل بأنه ذلك الالتزام الواجب السداد خلال مدة لا تزيد عن السنة الواحدة، و هناك العديد من مصادر التمويل قصير الأجل التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسات الاقتصادية، ومن بين هذه المصادر: المستحقات، الحسابات الدائنة، القروض المصرفية قصيرة الأجل، أوراق سوق النقد، و أخيرا التمويل المضمون، وسنحاول في الآتي توضيح بعضها:

- **الائتمان المصرفي:** تقترض المؤسسة من المصارف التجارية لأجل قصيرة لغرض تمويل العمليات التشغيلية من شراء المخزون والاستثمار، وذلك بضمانة أو بدونها¹.

- **الائتمان التجاري:** ويقصد به الائتمان الممنوح للمؤسسة من الموردين عند شراء المواد الأولية أو المخزون بدون دفع القيمة نقدا، فهي مشتريات تدفع قيمتها لاحقا خلال مدة قصيرة لا تتجاوز السنة².

- **التمويل قصير الأجل المضمون:** التمويل المضمون هو ذلك النوع من التمويل القصير الأجل الذي يعزز بوجود أو بأصل معين من المقترض، وأن الأصول الخاصة بالمقترض المستخدمة بهذه الطريقة يشار إليها بالضمانة، وهذه الضمانة تعمل كمصدر مضاف للأموال بالنسبة للمقرض وفي حال فشل المقترض في الدفع في الأجل المحدد للقرض، حيث يمكن للمقرض من التصرف بالضمانة لتغطية مبلغ القرض وفوائده أو على الأقل تغطية جزء من كلاهما.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 407-408.

² المرجع اعلاه، ص 407.

6-2- مصادر التمويل متوسط و طويل الأجل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى تعبئة الموارد المالية من مصادر متعددة وبأشكال مختلفة وفق الظروف السائدة، ومن بين المصادر الأساسية للتمويل المتوسط والطويل الأجل مايلي:

- **القروض طويلة الأجل:** يعد هذا النوع من التمويل المقترض بمثابة عقد يلتزم بموجبه المقترض تسديد فوائد دورية طيلة سنوات القرض، إضافة إلى أصل المبلغ المقترض ضمن توقيات يتم الاتفاق عليها مع المقرض، وقد يكون الطرف المقرض منظمة مالية وسيطة (مصرف، شركة تأمين...) وتتراوح آجال هذه القروض بين 3 سنوات إلى 15 سنة.

- **السندات:** السندات التي تصدرها المؤسسات الاقتصادية هي أوراق مالية ذات دخل ثابت و تتمتع بقابلية التداول، وهي تمثل عقد طويل الأجل تلتزم بموجبه المؤسسة بتسديد دفعات دورية من الفوائد، التي تمثل كلفة استخدام الأموال، إضافة إلى أصل المبلغ لمن يعمل السند.

- **استئجار الأصول:** ويطلق على هذا النوع من التمويل الذي تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية بالتمويل التأجيري، ويعرف الاستئجار على أنه ترتيب أو عقد يعطى لأحد الأطراف الذي يسمّى بالمستأجر الحق باستخدام أحد الأصول الثابتة المملوكة لطرف آخر يسمى بالمؤجر لمدة محددة ومقابل دفعات محددة .

كما يعرف استئجار الأصل على أنه تلك العملية أو الترتيب الذي يضمن شراء استخدام الأصل لمدة زمنية طويلة نسبيا من دون تملك الأصل.

ث- وظيفة الموارد البشرية:

يشكل الأفراد العنصر الحي والأكثر أهمية في التنظيم، وتشكل كتلة الأجور والمرتبات أكبر قيود التكاليف، لذا فإنه لا بد من التأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم ، ومن كون شروط عملهم حسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل. وكل هذه الأعمال وغيرها من اختصاصات وظيفة الموارد البشرية.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على إدارة الموارد البشرية عدة تسميات منها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين.. إلخ، إلا أن أكثر التسميات شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية. يعرف French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"¹.

وتعرف أيضاً على أنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمليات الخاصة وتوفير احتياجات المؤسسة من أفراد القوى العاملة في مختلف مستوياتها وتنميتها، وتوعيتها ومنحها المكافآت العادلة وتحقيق التكامل بين مصالحها ومصالح المؤسسة وصيانة القوى العاملة بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"².

ويعرفها Sikula بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد"³.

وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تسيير كافة الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة (مدراء، موظفين، عمال)، وتقوم في نفس الوقت بتنفيذ جزء من البرامج والخطط التي تساهم في إعدادها وتصادق عليها إدارة المؤسسة، وهذا في مجالات التكوين التشغيل وغيرها من الأعمال المتعلقة بالأفراد وعملهم في المؤسسة. ومنه فإن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى تحقيق التشغيل الكفء للعنصر البشري في المؤسسة وتحقيق رضا العاملين عن العمل¹، ويمكن حصر أهم الأهداف الأخرى في الآتي²:

¹ صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

² خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

³ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها؛
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي؛
- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين؛
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة؛
- تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء؛
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنشأة؛
- إعداد سجلات كاملة ومنظمة للعاملين؛
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.
- ومن هذه الأهداف تبرز مهام إدارة الموارد البشرية.

3- مهام إدارة الموارد البشرية:

- تتمثل هذه المهام فيما يلي:
- **تحليل العمل:** بمعنى دراسة دقيقة حول المهام التي يتميز بها منصب معين، وهذه الدراسة تتمثل في تقديم معلومات تسمح بـ:
 - ✓ تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها.
 - ✓ تحديد طبيعة العمل وأهدافه.

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

- ✓ تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية.
- وهذا ما يعطي فهم جيد ودقيق للمهام في المناصب ومنه تصنيف الأعمال، ربطها بالأجور والمكافآت الملائمة، تحسين طرق العمل والأداء وتبسيطها، مما يسمح بقياس الكفاءة في المناصب، زيادة الخبرة للمعنيين، تسهيل عملية ربط الأعمال بسياسة الترقية في المؤسسة ومستلزماتها وطرق الانتقال من عمل لآخر في حالة الحاجة.
- **تخطيط القوة العاملة:** بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين، وهذا من حيث الحجم والنوع، تحديد طلب المؤسسة من القوة العاملة، تحديد ما هو معروض لتحديد العجز والفائض من القوة العاملة، ومنه تحديد كيفية مقابلة عدم التوازن.
 - **الاختيار والتعيين:** البحث عن العاملين في سوق العمالة، وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة، تصنيفها من خلال طلبات العمل والاختيارات المختلفة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - **تصميم هيكل الأجور والحوافز:** يتم تحديد الدرجات الأجرية والأجور بعدما يتم تحديد قيمة كل وظيفة، وتصميم هيكل الحوافز يعني منح مقابل عادل لكل أداء متميز، والتحفيز يكون على الأداء الفردي أو الجماعي، بالإضافة إلى الحوافز التي تحدد على أساس المؤسسة ككل.
 - **تقييم الأداء:** تقييم الأداء يتم بأساليب معينة وهذا من طرف الرؤساء المباشرين، وفي هذا المجال يكون تعاون بين إدارة الأفراد والإدارات التنفيذية وهذا فيما يتعلق بتأسيس نظام التقييم ومراجعة نتائج التقييم.
 - **التدريب:** يهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وإدارة الأفراد بالتعاون مع الإدارات التنفيذية في المؤسسة حيث تحدد احتياجات العاملين للتدريب وكذا الأساليب والطرق المناسبة لذلك.
 - **تحسين ظروف العمل:** في هذا المجال يحصل مدير الأفراد على تفويض للسلطات من طرف مدير المؤسسة، ويتمثل دوره أساسا في المشاركة في الهيئات المنشأة لهذا الغرض مثل لجنة الأمن ولجنة تحسين ظروف العمل، فيعمل على تنشيط هذه اللجان.

ويساعد إدارة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة لتمكين هذه اللجان من ممارسة نشاطها بفعالية، إضافة إلى هذا يقوم مدير الأفراد على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة و الأمن و كذا تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة.

- **العلاقات الاجتماعية:** للمسؤولين في إدارة الأفراد دور مهم في مجال العلاقات الاجتماعية حيث:

✓ لمسؤول إدارة الأفراد دور فعال في تنشيط عمل الهيئات المختلفة في المؤسسة.

✓ مسؤول إدارة الأفراد هو الممثل الرسمي لمسؤول المؤسسة مع النقابة ومفتشية العمل.

✓ مسؤول إدارة الأفراد يهتم بالبحث عن مراكز التوتر في المؤسسة والبحث ما إذا كان ممكن للمؤسسة تلبية الاحتياجات قبل حدوث التوترات وتطورها.

- **مسك السجلات والملفات:** تتولى إدارة الأفراد مسك السجلات والملفات وذلك بهدف تكوين نظام يمكنها من المتابعة وكذا توفير الإحصاءات الضرورية مثل معدل الغياب، معدل دوران العمل، معدل الحوادث المهنية، معدلات التأخير عن العمل، مع البحث عن الأسباب.

كما أنها تتولى مسك السجلات التي تحددها التشريعات مثل سجل العطل المدفوعة الأجر، سجل العمال، سجل العمال الأجانب، سجل حوادث العمل.

ومن الاختصاصات الأخرى لإدارة الموارد البشرية نجد¹:

- دراسة المشاكل الخاصة بالعمال؛

- الإشراف على تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب المخالفات أثناء العمل؛

- حساب الإجازات بمختلف أنواعها؛

- القيام ببحوث تبسيط العمل وإجراءاته وبالبحوث التنظيمية.

وتعمل إدارة الموارد البشرية أيضا على توفير شروط العمل المناسبة لتحقيق السلامة المهنية للأفراد والوصول إلى رضاهم، كما تعمل على توفير بعض الخدمات الاجتماعية كخدمات السكن والطعام والتنقل، وأيضا مكتبة ودور حضانة لأطفال الأفراد².

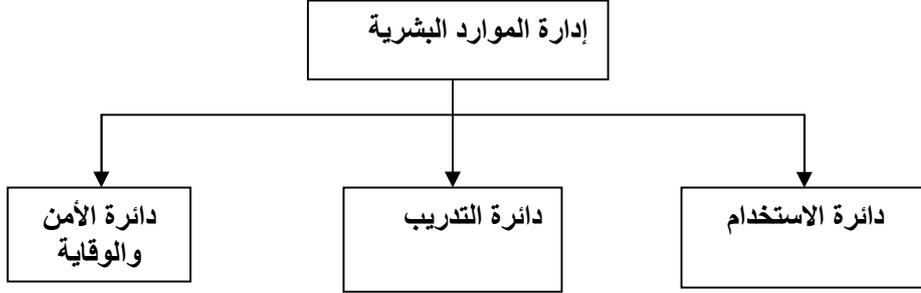
¹ عمر الصخري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 398.

4- تنظيم الموارد البشرية:

يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية من مؤسسة صغيرة، متوسطة إلى كبيرة، وسنعرض في الأتي نموذج لتنظيم الإدارة في مؤسسة متوسطة.

الشكل رقم (02): تنظيم إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره، ص14.

يتضح من الشكل أن هناك ثلاثة دوائر أساسية في إدارة الموارد البشرية هي:

- دائرة الاستخدام: مهمتها الاعتناء بأمور التوظيف والترقية والإنضباط وتدرج المناصب والتعويض.
- دائرة التدريب: هدفه تأمين الفرصة لكل عامل أو موظف لاكتساب المعرفة والمهارة اللتين تساعدانه على أداء عمله على أحسن وجه يستطيعه.
- دائرة الأمن و الوقاية: للتأكد من أن محيط العمل امن من المخاطر.

المحور الرابع:

وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية

المحور الرابع:

وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية

من الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها نشاط المؤسسة الاقتصادية باختلاف أنواعها هي الوظائف الاستغلالية، أو مجموعات العمليات والأنشطة التي تساهم في مجموعها في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة انطلاقاً من البحث عن المواد الأولية، تحويلها، تخزينها ثم توزيعها وإيصالها إلى المستهلك.

أولاً- وظيفة التموين:

مع اتساع السوق واشتداد المنافسة، أصبح التموين بالمواد الأولية من أهم الوظائف التي تشغل المسيرين في المؤسسات الحسنة التدبير، لما له من تأثير مباشر على التكلفة السعر، جودة المنتج و حجم المبيعات.

و بدأت فكرة وظيفة التموين عام 1840، وذلك عندما قامت صناعة المطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تعتمد على توظيف أشخاص يحافظون على توفير المواد التموينية الضرورية الخاصة بإعداد الطعام، والتي تساهم على استمرار العمل في المطعم دون تعطل وتوفير الوجبات للمستهلكين¹.

وفي بدايات القرن العشرين أصبح لوظيفة التموين ضرورة حيوية في كل أنواع الشركات، وخصوصاً التي تعمل في مجال الإنتاج الغذائي، أو الدوائي أو إنتاج مشتقات البترول، والتي اعتمدت على موظفين متخصصين في مجال التموين حتى يعملوا على إعداد الخطط التموينية التي توفر لهذه الشركات احتياجاتها من المواد الأولية الضرورية للإنتاج ثم تم تعميم فكرة هذه الوظيفة على العديد من الشركات الأخرى، لتصبح وظيفة هامة في القطاعات الصناعية والاقتصادية المختلفة.

والتموين كمجموعة مهام وعمليات " يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج

¹ قناة رائد: مفهوم وظيفة التموين متاح على الرابط: <https://www.ra2ed.com/>، بتاريخ 2020/04/17

وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والإحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية، في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب"¹.

ومن هنا يظهر أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

و تساهم وظيفة التموين في تحديد احتياجات المؤسسة الأساسية والمطلوب استيرادها أو توفيرها، مثل المواد الإنتاجية التي تدخل في الإنتاج بصورة مباشرة وحتى تحقق أحسن النتائج، فإنه يجب على وظيفة التموين القيام بـ :

- اختيار أحسن المواد الأولية التي تضمن لها أجود المنتجات؛
 - ضمان أحسن الأسعار مع مراعاة نسبة السعر مع الجودة؛
 - ضمان حسن العلاقة بين المؤسسة وممونيها، وما تضمنه من تمييز وتسهيلات وخدمات ما بعد البيع؛
 - مساندة الوظائف الرقابية على المخزون في المؤسسات؛
 - المشاركة في المفاوضات مع الموردين؛
 - تحرص على التأكد من جودة المواد والمشتريات قبل شراءها وإنها مطابقة للموصفات المطلوبة من الأقسام المختلفة.
 - ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب؛
 - توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن إلى حين استعمالها أو بيعها.
- ومن مهام وظيفة التموين أيضاً² :
- دراسة وتقدير المشتريات من المواد الأولية والمنتجات الجاهزة؛
 - دراسة وتقدير المخزون من المواد الأولية وقطع الغيار... الخ؛
 - القيام بكل البحوث المتعلقة بـ : تخطيط مباني المخزون، تحسين ظروف العمل داخل المخازن، تحقيق الفعالية والمرونة القصوى للمناولة داخل المخازن،... الخ؛

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² عمر الصخري: مرجع سبق ذكرهن ص 41.

- القيام بعملية الجرد، فحص المواد المشتراة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

وتنقسم وظيفة التموين إلى قسمين هما:

- وظيفة الشراء.
- وظيفة التخزين.

ت- وظيفة الشراء:

01- تعريف وأهمية وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها " الوظيفة المسؤولة عن الحصول على المواد والمستلزمات الضرورية لعمل المؤسسة، وذلك باحترام مستوى الجودة المطلوب والكميات المناسبة، وفي الآجال المرغوبة فيها وبأفضل شروط الخدمة وضمن التموين"¹.
وتقوم بوظيفة الشراء إدارة المشتريات والتي تتمتع بأهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية لأنها²:

- الإدارة المسؤولة عن توفير جميع احتياجات المؤسسات من جميع المواد و السلع بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب و السعر الملائم ؛
- تمثل قيمة المواد و السلع المشتراة أهم وجه استثمار المواد المالية المتاحة للمؤسسات؛
- تعدد أصناف السلع و المواد التي تحتاجها المؤسسة يؤدي إلى تعقيد عمليات الشراء؛
- تطور عمليات الاتصال و النقل أدى إلى تعدد مصادر الشراء و بالتالي إلى تعقيد عملية المفاضلة بين مصادر الشراء؛
- التطور الكمي و النوعي في عملية الشراء أدى إلى تزايد تكاليف إدارة عمليات الشراء ؛
- ترتبط إدارة المشتريات بعلاقات واسعة مع جميع الأقسام وإدارات المؤسسة فعدم كفاءة المشتريات يؤثر في جميع أنشطة تلك الأقسام و الإدارات؛
- إقامة العلاقات المطلوبة مع مصادر التجهيز والمجهزين يعتمد على كفاءة إدارة المشتريات؛

¹ Olivier Bruel: Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, France, 2005, P3

- عدم كفاءة إدارة المشتريات في تحقيق الأهداف، يؤدي إلى ارتفاع تكاليف إنتاج و توزيع السلع و الخدمات، والى عرقلة الأنشطة الأخرى، و تدهور سمعة المؤسسة في السوق أمام الزبائن.

02- مهام وظيفة الشراء:

تشمل وظيفة الشراء العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي¹:

- **تحديد الإحتياجات التموينية:** يتم تحديد الإحتياجات التموينية انطلاقا من برنامج الإنتاج أو المبيعات حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية، ومن خلال هذه البرامج يتم تحديد برنامج التموين.
- **اختيار المورد أو الموردين المناسبين:** بعد تحديد الإحتياجات التموينية يقوم مسؤولوا قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين، بعد إطلاعهم على الكميات والنوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع، والبحث عن المورد المناسب يتم عبر عدة عمليات منها طلب الوثائق المبينة للمواصفات وطرق التسليم وشروطها من الموردين، بحضور معارضهم، الإطلاع على شروط أكبر عدد من الموردين... إلخ.
- **تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب:** من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للتوريد سواء على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد أو موردين مختلفين مع توضيح شروط النقل والتسديد و الأسعار والنوعيات... إلخ.
- **تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها:** تقديم الطلبيات بغرض الشراء لا يتم بشكل منفصل عن أقسام التخزين، حيث عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لإنتلاق بتقديم طلبية جديدة، وعند تقديم الطلبيات تتم متابعتها من حيث وصولها في الوقت المناسب للمورد ومدى اهتمامه بها ومباشرة تنفيذها.
- **مراقبة المواد الواردة:** عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبة السلع والمواد ومدى مطابقتها المواصفات والكمية... إلخ.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص295- 297.

ث- وظيفة التخزين:

01-تعريف وظيفة التخزين:

وظيفة التخزين هي عملية الإحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي.

ويمكن تعريف التخزين على انه " الإحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها"¹.

أما المخزن فهو المكان الخاص باستلام و حفظ المواد والسلع الواردة إلى المؤسسة والعمل على تداولها و صرفها والاحتفاظ بها.

والمخزون هو مجموعة المواد والسلع الداخلة إلى المخازن من مواد أولية، تامة الصنع نصف مصنع، أجزاء تكميلية، أدوات احتياطية، مواد تعبئه وتغليف، التالف ومخلفات الإنتاج.

وإدارة المخازن هي الوظيفة التي تقوم على أساس تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، وكذلك استلام وفحص المواد والسلع الواردة للمؤسسة و تخزين في أماكن ملائمة لحمايتها من الضياع أو السرقة أو التسوية لغاية صرفها للجهات التي تطلبها في داخل أو خارج المؤسسة.

أهداف التخزين: من أهداف عملية التخزين نجد:

- يقوم التخزين بتوفير المواد الأولية و الأدوات الاحتياطية للمؤسسة الإنتاجية لغرض مواجهة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- تقوم المؤسسة بتخزين المواد لغرض الحماية من زيادة الأسعار؛
- تقوم بعض المؤسسات بتخزين المواد من اجل عملية المضاربة بالأسعار؛
- تقوم المؤسسة بالتخزين بهدف تحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها؛
- إكساب بعض المواد صفات مرغوبة نتيجة لعملية التخزين؛
- تلجأ المؤسسة إلى التخزين من اجل التغلب على الظروف الطارئة التي قد تحدث خاصة عندما تكون المادة مستوردة؛

¹ عمر الصخري، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- ومن هذه الأهداف يمكن استنتاج أسباب التخزين والتي منها:
- التخزين لغرض حماية المنتوجات من التعرض للسرقة أو التلف في حالة عدم بيع المنتوجات أو إلى حين حضور مواعيد تسليمها.
 - التخزين بغرض حصول المواد ومستلزمات الإنتاج والمشتريات بأقل الأسعار وتفاذي الحصول عليها وقت ارتفاع أسعارها.
 - ضمان توفير بعض المواد الموسمية المتوفرة في أوقات معينة من أجل عدم تعطيل أو توقيف العملية الإنتاجية.
 - التخزين بغرض الحصول على وفورات إقتصادية، وذلك عن طريق الشراء بكميات كبيرة والإستفادة من خصم الشراء بكميات كبيرة أو بسبب تخفيض تكاليف النقل والشحن والإستلام.
 - التخزين من أجل تزويد مختلف الأقسام بما تحتاج إليه في الوقت المناسب والمطلوب .
 - التخزين لغرض المضاربة أي شراء المواد المنخفضة أسعارها من أجل إعادة بيعها في أوقات ارتفاع أسعارها.
 - التخزين بسبب موسمية بعض الموارد وصعوبة التنبؤ الدقيق والمسبق لأحوال العرض والطلب وظروف الإنتاج، والظروف الاقتصادية والسياسية في العالم¹؛
 - التخزين من أجل بيع المنتجات بأسعار معينة لكسر المنافسين

02- مهام وظيفة التخزين:

تبدأ مهام وظيفة التخزين وتتمثل في²:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع:

عند تلقي المواد الواردة إلى المخازن، تصدر إدارة المخازن وثيقة وهي وصل الاستلام على أكثر من نسخة، منها ما يبقى في المخزن، وأخرى ترسل إلى الجهة التي أرسلت إليها المادة وأخرى إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية، بعد هذا يتم ترتيب المواد والسلع حسب المكان قربه وبعده، حسب الموضع، حسب العناصر التي تتأثر بعوامل الجو، حسب العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها.

¹ المرجع السابق، ص 85.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 298-299.

- وضع الرموز:

هذه العملية تسمح بالتعرف السريع على محتويات المخزن، ويتم استخدام هذه العملية أكثر في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونات بشكل كبير مثل مؤسسات صناعة السيارات، الأجهزة الإلكترونية الدقيقة، فهذه العملية تقدم الكثير من المزايا:

- تسهل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات.
- تفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار.
- المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف وكذا التسجيل في أجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة.

- متابعة حركة المخزون :

قسم التخزين يقوم بمتابعة حركة دخول وخروج مختلف أنواع المخزون، وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات وهذا لكل نوع من المخزون ولكل مادة على حدة، حيث تحمل هذه البطاقات المعلومات التالية: اسم المادة، رمزها، كمية الطلبية، المخزون الأدنى، اسم المورد سعر الوحدة، مكان وجود المادة في المخزن... الخ.

كما يتم التسجيل في هذه البطاقة كل حركة دخول أو خروج وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية فهذه العملية تساعد على متابعة المخزون محاسبيا.

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء:

عن طريق عملية المتابعة المستمرة للمخزونات يقوم مسؤولوا التخزين، بإرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد وهذا عندما يصل المخزون إلى مستوى الأدنى.

- القيام بعملية الجرد الحقيقي

بالإضافة إلى الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية، هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية أو أقل من ذلك أو أكثر، وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما سجل في البطاقات، وفترات الجرد تحدد على أساس معايير منها طبيعة المخزون، درجة تنوع المخزون... الخ.

ووظيفة التخزين لا تقوم فقط بفحص وتسجيل كمية وأنواع المواد المشتراة، وإنما تقوم أيضا ب¹:

¹ عمر الصخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

- استقبال الأدوات الكتابية والمكتبية، فحصها وتسجيل كمياتها وأنواعها في سجلات خاصة؛
- فحص المنتجات الجاهزة وتسجيل نتائج الفحص في قيود خاصة؛
- توفير الظروف الملائمة للتخزين لكل أنواع المنتجات والمواد الخام.

ثانياً- وظيفة الإنتاج:

ب- تعريف الإنتاج:

ذهب الفكر الاقتصادي الحديث إلى اعتبار الإنتاج ليس خلق المادة كما اعتقد الأولون، وإنما خلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى آخر إيجاد استعمالات جديدة لم تكن موجودة من قبل¹.

وعلى هذا يمكن تعريف الإنتاج على انه خلق المنافع التي يتشبع الاحتياجات البشرية المختلفة من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة.

وهو أيضا " عملية إيجاد السلع والخدمات الموجهة لإشباع البشري المباشر وغير المباشر"².

والإنتاج هو عملية تحويل المدخلات (المواد الأولية و العمل) من خلال العمليات التحويلية إلى مخرجات (منتجات سلعية و خدمات)، يكون المستهلك على استعداد لدفع الثمن لها.

ومنه فان الإنتاج عملية تحويلية تتم في مختلف القطاعات الاقتصادية (صناعة، فلاحه، خدمات)، وتتم من خلال مزج عوامل الإنتاج المختلفة من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات.

وتختلف كلمة إنتاج عن الإنتاجية.

ونقصد بالإنتاجية نسبة حجم المخرجات إلى حجم المدخلات أو النسبة بين حجم الإنتاج ومستلزماته³.

أي أن الإنتاجية = المخرجات/المدخلات.

¹ محمد الزيود وآخرون: أساسيات علم الاقتصاد الجزئي والكلّي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

² ناظم محمد نوري الشمري، محمد موسى الشروف: مدخل في علم الاقتصاد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 18

³ خالد احمد فرحان المشهداني، راند عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

ت - عوامل الإنتاج:

تقليديا، صنفت عوامل الإنتاج كما يلي:

2- **العمل**: يتمثل العمل في النشاط الاقتصادي " كل مجهود إنساني ذهني أو جسماني لأجل الإنتاج، ويستبعد كل جهد غير اقتصادي غير موجه للإنتاج"¹، مثل ممارسة الألعاب الرياضية والعاب التسلية وغيرها.

و عنصر العمل في دولة ما يتوقف على عنصرين هما:

- عدد السكان : إذ كلما ارتفع عدد السكان ارتفع حجم العمالة.
 - مستوى التدريب الفني والمهني: لأن ارتفاع عدد السكان وحده لا يكفي لارتفاع العمالة، بل يجب أن يكون هؤلاء العمال على درجة عالية من الكفاءة المهنية والفنية.
- كما أن دراسة عنصر العمل تتضمن ناحيتين:

➤ الناحية النوعية (الكيف) : وتعني كفاءة العمل الذي يؤديه الفرد.

➤ الناحية الكمية (الكم) : وتعني عدد العمال.

3- **الأرض**: الأرض بمعناها الواسع ترمز إلى جميع الموارد الطبيعية، كما وجدت عليه في الطبيعة، وهذه الموارد ليس فقط سطح الأرض، بل تشمل الأنهار والبحيرات والوارد المعدنية والنباتات الطبيعية كالغابات.

من خصائص الأرض ما يلي:

- **الثبات النسبي لكمية الموارد الطبيعية**: بمعنى لا يمكن تغيير كميتها أو على الأقل لا يمكن تغيير كميتها في نفس الفترة كما هو الحال بالنسبة لعنصر العمل ورأس المال.
- **عدم وجود نفقة لإنتاج الأرض بحالتها الطبيعية** : وهذا لكونها هبة من الله، ولأن الحصول عليها يتم دون بذل أي جهد أو إستخدام لرأس المال بالرغم من أن هذين العاملين لا يمكن الاستغناء عنهما بالنسبة لعنصر الأرض و بالتالي العملية الإنتاجية.
- **عدم تجانس الأرض كمورد طبيعي**: وتظهر هذه الخاصية عند أخذ الأرض الزراعية كعنصر من عناصر الإنتاج الزراعي، حيث يظهر التفاوت بين قطعة وأخرى من حيث

¹ المرجع السابق، ص 18

درجة الخصوبة والموقع ويترتب عن هذا إمكانية ترتيب الأرض ترتيباً تنازلياً بحسب ما تحققه من فائض بعد خصم نفقات العمل ورأس المال المستخدمين في العملية الإنتاجية.

4- **رأس المال:** ويمثل " الثروة التي توظف في عملية الإنتاج بما في ذلك الموارد الاقتصادية والمعدات والسلع التي تستخدم في الإنتاج" ¹، وهناك من عرفه على أنه "جميع العناصر التي يتم إنتاجها بواسطة الإنسان من أجل استعمالها في عمليات لاحقة" ².

ويمكن تقسيم رأس المال إلى عدة أنواع منها ³:

- **رأس المال الثابت ورأس المال المتغير:** رأس المال الثابت هو الذي لا تنتهي منفعته بمجرد استخدامه مرة واحدة ويمكن استخدامه حتى يصل إلى مرحلة الاهتلاك (المباني، الآلات، الأدوات، المناجم... الخ)، أما رأس المال المتغير فهو الذي يستخدم مرة واحدة فقط في العملية الإنتاجية مثل المواد الخام والوقود.
- **رأس المال النقدي ورأس المال العيني:** يشمل رأس المال العيني الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، وبسبب حاجة المؤسسات إلى تقييم رأس المال بصورة نقدية، نشأ رأس المال النقدي الذي يمثل النقود السائلة (كالأسهم والسندات).
- **رأس المال الوطني ورأس المال الأجنبي:** رأس المال الوطني تمتلكه الدولة ومواطنيها، بينما رأس المال الأجنبي هو الآتي من مصادر خارجية يعمل في اقتصاديات الدول المختلفة.

5- **التنظيم:** يقصد بالتنظيم خدمات المنظمين أو أصحاب المشروعات الذين يقومون بإدارة وتنظيم المشروع ويقومون بعملية التأليف بين عناصر الإنتاج الأخرى الرئيسية وهي الأرض والعمل ورأس المال، لإنتاج السلع والخدمات ويتحملون مخاطر الإنتاج ومسئولية اتخاذ القرارات في المشروع، وقد يحققون ربحاً أو خسارة، ونظراً لاختلاف طبيعة عمل المنظمين عن طبيعة عمل الأيدي العاملة الأجيبة، فقد تم فصل عنصر التنظيم عن عنصر العمل واعتبر عنصراً مستقلاً من عناصر الإنتاج.

¹ سمير خليل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

² محمود الوادي وآخرون: الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 49.

³ المرجع أعلاه، ص ص 50-51.

والتنظيم هو تحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام على أفراد المنظمة بهدف ربح الوقت والجهد وتحقيق المردودية والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية.

6-التكنولوجيا: يعد من عوامل الإنتاج الحديثة، تعبر عن استعمال الإختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية، في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

وحديثاً، يمكن تصنيف عوامل الإنتاج وفق ما يمكن تسميته بـ (Les 07 Ms)

- اليد العاملة (Mains d'oeuvre)
- الآلات (Machines)
- طرق الإنتاج (Méthodes)
- المهن (Métiers)
- الوسائل المالية (Moyens financiers)
- السوق (Marché)
- الإدارة (Mangement)

ث- تعريف وأهداف إدارة الإنتاج:

تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفاقد بما يحقق أهداف المنشأة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوبة.

وتهدف إدارة الإنتاج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها¹:

- وضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج: من حيث جدولة *الإنتاج ومتابعة تنفيذ البرنامج.
- تخطيط وتنظيم عناصر الإنتاج المختلفة: التي تستخدم في العملية الإنتاجية.
- الرقابة على جودة المنتجات النهائية: والتأكد من تنفيذ البرامج.

¹ خالد احمد فرحان المشهداني، راند عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 233.
*تتم الجدولة على أساس الخطة الكلية، أين يحدد الجدول الشامل الذي يبين المنتوجات المطلوب إنتاجها، وكمياتها وتواريخها، ويعتبر هذا الجدول معياراً لقياس الأداء، وقاعدة لصياغة الجداول المفصلة وتقدير عبئ العمل لمراكز العمل المختلفة.

والرقابة لا تكون فقط على نوعية الإنتاج، وإنما على أيضا على كمية الإنتاج وكلفة الإنتاج وعلى الآلات المستخدمة في الإنتاج.

ومن الأهداف أيضا:

- تطوير المنتجات؛
- تطوير طرق الإنتاج؛
- زيادة الإنتاج؛
- تحسين أداء العاملين (الحوافز المادية والمعنوية، التدريب، ... الخ)

ج- مسؤوليات إدارة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بالعديد من الأعمال منها أعمال الصيانة، مراقبة جودة الإنتاج، تخطيط الإنتاج، متابعة برامج العمل والقيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات، ويمكن شرح أهم المسؤوليات في الآتي:

- **تصميم المنتج:** تقوم إدارة الإنتاج بالتعاون مع إدارات أخرى كإدارة التسويق وإدارة البحث والتطوير في تصميم منتجات جديدة تعود بالفائدة على المؤسسة الاقتصادية وتهتم إدارة الإنتاج بتهيئة جميع الأمور المؤدية إلى تصنيع منتج بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

- **تخطيط الطاقة وتصميم العمل:** أي الإهتمام بالطريقة التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج ومقدار الطاقة اللازمة لذلك.

- **اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات:** أي اختيار موقع المشروع وتخطيط مواقع الطاقات (المعدات، الآلات، مواقع العمل) داخل الورشات.

ومن العوامل المؤثرة في اختيار مواقع المشروع¹: القرب من المصادر الأولية، القرب من الأسواق، توفر القوى العاملة، توفر الأرض الصالحة، القرب من شبكات النقل والمواصلات، القرب من مصادر الطاقة الكهربائية، القرب من شبكات المياه وشبكات الصرف، تكاليف شراء الأرض والإنشاءات والمرافق، القوانين والضرائب، توفر الخدمات اللازمة للعاملين، توفر الظروف المناخية المناسبة، القرب من الصناعات المرتبطة.

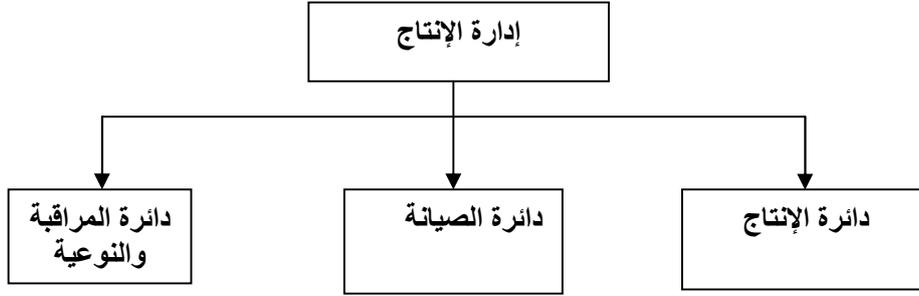
- **جودة المنتج:** وتتأثر بتصميم المنتج وأنواع المعدات والطرق المستمدة في الإنتاج.

¹ المرجع السابق، ص ص 235-236.

ح- تنظيم وظيفة الإنتاج:

يمكن توضيح نموذج لوظيفة الإنتاج في الآتي:

الشكل رقم (02): تنظيم وظيفة الإنتاج



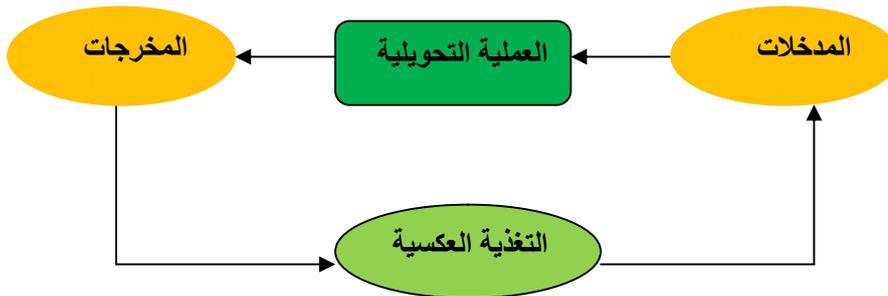
المصدر: عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

يمكن لإدارة الإنتاج أن تتكون من دائرة تهتم بعملية الإنتاج وتطوير المنتج، ودائرة أخرى لصيانة آلات المصنع، ودائرة خاصة بمراقبة جودة المنتج.

خ- تعريف نظام الإنتاج ومكوناته:

نظام الإنتاج هو نظام متكامل و متناسق الأجزاء، مهمته تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات. و ذلك من خلال العمليات الإنتاجية التحويلية، كما يحتاج هذا النظام إلى نظام فرعي للرقابة أو السيطرة لأغراض معلومات التغذية المرتدة والعكسية و القيام بالعمليات التصحيحية إذا تطلب الأمر. ويوضح الشكل الآتي نموذج مبسط للنظام الإنتاجي.

الشكل رقم (02): نظام الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من الشكل أن النظام الإنتاجي يتكون من :

01- المدخلات:

هي عبارة عن مجمل عوامل الإنتاج الخاضعة للتشغيل داخل المؤسسة والمخصصة لأداء العملية الإنتاجية المنوطة بهذا الأخير، ويمكن تقسيم المدخلات إلى:

- **مدخلات مادية:** مثل الأخشاب، مواد الدهن، الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل الآلات الزيوت، الشحوم وأجزاء التي تشتري من خارج المصنع لاستخدامها في إنتاج المنتجات المطلوبة، الآلات، الأموال اللازمة للحصول على الأراضي وتجهيز المباني اللازمة للمصنع و تمويل إحتياجات العمليات في المصنع.
- **مدخلات بشرية:** وتتضمن المدراء الفنيون، الأخصائيون، العمال المهرة، العمال نصف المهرة و العمال غير المهرة.

وهناك من يقسم الموارد إلى نوعين هما:

- **موارد أولية:** تتضمن المواد الخام، الآلات، العنصر البشري، ورؤوس الأموال.
- **موارد بيئية:** تتمحور حول المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية من محيطها الخارجي الخاص والعام.

02- العملية التحويلية: وهي العمليات التي تتم داخل المؤسسة (المصنع) لضمان تحويل عناصر المدخلات إلى عناصر المخرجات المطلوبة سواء كانت منتجات أو خدمات. وتتنوع العملية التحويلية بين التصنيع والنقل والتخزين.

03- المخرجات: وهي تعبر عن النواتج النهائية لنظام الإنتاج و لعمليات، وقد تكون ملموسة (سلعة) أو غير ملموسة (خدمة).

5-التغذية العكسية: و ي تعبر عن إمداد الإدارة بالمعلومات التي تصف مستوى تحقيق المخرجات أول بأول، حتى تتمكن الإدارة من الرقابة على العمليات التي تؤدي داخل نظام الإنتاج و إدخال التعديلات الضرورية للحصول على المخرجات المطلوبة.

وتتبع أهمية إسترجاع المعلومات من أهمية توافر معلومات محددة عن نتائج التنفيذ أمام الإدارة، حتى تستطيع أن تمارس مسؤوليتها في تحقيق أهداف النظام.

وتقوم إدارة الإنتاج أيضا بمراقبة المخرجات لتحديد ما إذا كانت تتفق مع المعايير السابق وضعها من ناحية الجودة و التكاليف و غيرها من المحددات، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ أي خطوات تصحيحية.

د- أساليب الإنتاج:

هناك نوعان من أساليب الإنتاج هما:

➤ **الإنتاج المستمر (La production continue):** هو إنتاج نمطي (routine) في

مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج. ونقصد بالإنتاج النمط أن له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية، و نفس الشكل و كذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطي في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس و لكن ليس نفس النوعية

➤ **الإنتاج المتقطع (production intermittente):** هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته

ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف الزبون أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطيا في مدخلاته.

والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته، أن مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم، ويتقسم بدوره إلى قسمين: - **إنتاج دفعات متكررة للطلب:** هو إنتاج متقطع، نمطيا في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، يخضع للمواصفات التي يقدمها الزبون، والميزة الخاصة أنه ينتج دفعات حسب الخصائص المطلوبة أو المواصفات التي يطلبها الزبون.

- **إنتاج دفعات متكررة للتخزين:** يتم تخصيص الوقت أو الآلات أو المخازن لإنتاج

دفعات متكررة للتخزين، ويمكن توضيح الفرق بين الإنتاج المستمر والمتقطع في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): الفرق بين الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع

الإنتاج المستمر	الإنتاج المتقطع
متخصص الآلات	غير متخصص الآلات

نمطي المخرجات	غير نمطي المخرجات
لا يخضع لمواصفات الزبون	يخضع لمواصفات الزبون

المصدر: من إنتاج الباحثة.

يلاحظ من الجدول أن هناك ثلاثة فروقات أساسية بين الإنتاج المستمر والمتقطع، فمثلاً في صناعة الألبسة، نستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة، وهذا لتفادي مشاكل التخزين وضيع الوقت

ثالثاً- وظيفة التسويق:

ج- نشأة وتعريف التسويق:

في هذا الخصوص يشير Kotler نقلاً عن Drucker إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة "ميسويو اليابانية" بإنشاء أول محل أو متجر "Dept - Store" في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات، وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل: "لا تسأل... اشترى منا، وإذا لم ترضى بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك"، كما ظهرت فكرة الكتالوجات، والبيع بالحزم... إلخ.

ويشير Drucker إلى أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "HARVESTRE" العالمية عام 1850، وكان "Cerus Mc Cormick" أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمؤسسة، كما أن اصطلاح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بتسلفانيا في أوائل القرن العشرين، وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات".

وفي عام 1910 قام Butler بتدريس "أساليب التسويق" في جامعة Wiskonson. أما فيما يخص مؤسسات الأعمال، فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق في أوائل القرن العشرين، حيث قامت شركة "Curtis" بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام 1911 وذلك تحت مسمى "البحث التجاري"، ومنذ عام 1917 شرعت المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية النشاط التسويقي بمجالاته المختلفة، واستمرار هذا الاهتمام حتى الآن¹.

¹ محمد الصيرفي: التسويق الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ص 32.

وفي الوقت الحالي أيضا بدأت المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، مثل : المستشفيات، والجامعات، والشرطة، والجمعيات الدينية والخيرية وغيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا.

وتتلخص أهم الأسباب التي أدت إلى اكتشاف مؤسسات الأعمال أو إدراكها لجدوى التسويق في الآتي:

- تدهور مبيعات المؤسسات؛
- انخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛
- الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة؛
- تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين؛
- ارتفاع حدّة المنافسة بأنواعها المختلفة؛
- ارتفاع التكاليف البيعية؛
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية؛
- التقدم التكنولوجي؛
- ظهور جمعيات حماية المستهلك.

ولقد عرف Armstrong and Kotler النشاط التسويقي على انه عملية اجتماعية إدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير وتبادل السلع والقيم مع الآخرين"¹

ويمكن تعريف التسويق على انه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تضمن تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بغية تحقيق التبادل بفعالية، مما يعود على المجتمع بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وتجدر الإشارة إلى أن المفهوم التسويقي مر بعدة مراحل أهمها:

- **مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي:** كان الاهتمام بالإنتاج أولا ثم البيع ثانيا، أي أن الإدارة كانت تهتم بزيادة الإنتاج لاعتقادها انه سيتم بيع كل ما تم إنتاجه.

¹ عاكف الزعبي: مبادئ التسويق الزراعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 18.

- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي : في بداية الثلاثينات تحول الاهتمام من الإنتاج إلى البيع بعدما أدى تعزيز الطاقات الإنتاجية إلى تراكمات سلعية ضخمة خاصة بعد أزمة الكساد الكبير 1929، فظهر الترويج والتوزيع (الوسطاء) لتصريف الإنتاج وبيعه بنجاح.
- المفهوم التسويقي: منذ مطلع الخمسينات بدأت المؤسسات الاقتصادية بالتحول عن المفهوم البيعي والاتجاه إلى فهم المستهلك وإنتاج ما يلبي احتياجاته.
- المفهوم الاجتماعي للتسويق: ظهر هذا المفهوم بظهور باحثين ينادون بالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، وضرورة مراعاة رغبات المستهلكين وأرباح المؤسسات ورفاهية المجتمع في آن واحد.

ح-أهداف وظيفة التسويق:

لوظيفة التسويق عدة أهداف أهمها:

- ✓ تعظيم حصة المؤسسة في السوق أو من مبيعات الصناعة؛
 - ✓ تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو الزبائن؛
 - ✓ الوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها في الأسواق؛
 - ✓ تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية أو/و القديمة؛
 - ✓ التنبؤ برغبات وحاجات المستهلكين، والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق وإشباع هذه الحاجات، سواء كانت مرتبطة بسلعة معينة أو خدمة معينة؛
 - ✓ تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة عن عملية البيع، فرجل التسويق يعتبر مهندسا مهمته الأساسية توليد المكاسب والأرباح من المبيعات بهدف البقاء والنمو .
- بالإضافة إلى ذلك، فإن التسويق يهدف إلى تحسين مستوى المعيشة، والذي له علاقة مباشرة بكمية ونوعية المنتجات المعروضة في السوق، وبحالة البيئة المحيطة إذ أن خلق القيم لا يخلو من إلحاق الأضرار بالبيئة، وعلى مسؤول التسويق اتخاذ كافة التدابير للحد من هذه الظاهرة.

خ-أهمية التسويق:

يمكن تجسيد أهمية التسويق في الآتي:

- تعتبر وظيفة التسويق نافذة المؤسسة على بيئتها الخارجية، حيث يعهد إليها بأمر دراسة الأسواق وتغير أنماط وأذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين وتأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة¹؛
 - تسعى وظيفة التسويق إلى التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة إشباع تلك الرغبات؛
 - يعمل التسويق على نجاح المشروعات وتوسيعها وارتفاع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق أرباحها.
 - تسهم النشاطات التسويقية في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع من خلال تحقيق المنافع التالية:
 - **المنفعة المكانية:** عن طريق توفير المنتجات للمستهلك من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها للمستهلك في المكان المناسب.
 - **المنفعة الزمانية:** عن طريق توفير منتجات إلى المستهلك في الوقت المناسب والذي يرغب في شراء المنتج، وذلك بتخزين الإنتاج من وقت الانتهاء إلى وقت الحاجة إليه.
 - **المنفعة الحيازية:** عن طريق نقل ملكية البضائع من المنتج إلى المشتري.
 - **المنفعة الشكلية:** عن طريق تجزئة المنتج وتحويله إلى وحدات صغيرة من خلال عملية التوزيع من تجار الجملة إلى تجار التجزئة.
- هذا وبالإضافة إلى أن التسويق نشاط ينقسم إلى عدة وظائف أهمها:
- 1- الوظيفة التجارية (البيع والشراء)؛
 - 2- وظيفة البحث (دراسة السوق من خلال البحوث المختلفة)؛
 - 3- وظيفة التوزيع عن طريق النقل والتخزين؛
 - 4- وظيفة الاتصال بالبيئة التسويقية؛
 - 5- وظائف المساندة: وتشمل تمويل التسويق، تحمل المخاطر التسويقية، الحصول على المعلومات التسويقية.
- د- عناصر المزيج التسويقي:

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

يعرف المزيج التسويقي (Marketing Mix) على انه مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة، والمعتمدة على بعضها، بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقا للأسلوب المخطط له، ويتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

01- **المنتج (Product):** هو كل ما يمكن عرضه في السوق، قد يكون سلعة أو خدمة أو مكان أو شخص.

02- **السعر (Price):** يعرف السعر بأنه القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع المنتج لقاء الحصول عليها.

03- **الترويج (promotion):** الترويج هو مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء منتجات المؤسسة، ويضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

04- **التوزيع (place):** ويعد من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع، التي تعتبر الطريق الذي يسلكه المنتج من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه.

وهناك عناصر أخرى تتعلق بالخدمة وتتمثل في:

- **الأفراد (People):** هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات والسلع، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في المؤسسات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للزبائن التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، كما يساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصورات الزبائن حول الخدمات والسلع الخاصة بالمؤسسة.

- **الدليل المادي (Physical Evidence):** الدليل المادي هو عبارة عن البيئة التي تقدم فيها الخدمة، حيث تساهم في تحقيق التفاعل بين الزبائن والمؤسسة والمكونات الملموسة الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات والسلع، كما يشمل الدليل المادي كافة الأمور التي تمثل الخدمات، مثل التقارير، والكتيبات، وبطاقات العمل، واللافتات وخدمات الاتصالات، وغيرها من الأدلة المادية الأخرى.

- العملية (Process): تعرف العمليات على أنها كل الأنشطة والأفعال التي تؤدي قبل وأثناء تقديم الخدمة، وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستقبلها، وهي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى الزبائن.

المحور الخامس:
محيط المؤسسة الاقتصادية

المحور الخامس:

محيط المؤسسة الاقتصادية

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة الاقتصادية، مع ظهور العولمة إلى طرح، وبحدة، قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة، وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، وقد خلصت الدراسات المهمة بهذا الموضوع إلى أن الصراع بين المؤسسات الاقتصادية هو صراع البقاء، وأن عملية الاستجابة لتحولات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في سلوك المؤسسة وفقا لتطوراتها، وعلى هذا الأساس أصبح ينظر للمؤسسة الاقتصادية ككائن حي ذكي ومتعلم.

أولاً- مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية، غير أنها اختلفت نتيجة لتعدد وتشابك هذا المفهوم بالإضافة إلى صعوبة الإجابة على الكثير من التساؤلات، مثل هل يمكن فصل المحيط الداخلي عن الخارجي، وماهي مكونات كل نوع؟ وهل القوى العاملة تنتمي إلى المحيط الداخلي أو الخارجي؟... الخ ومن تعاريف المحيط نجد:

ذ- انه " الأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"¹.

ر- وهو أيضا "تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"².

ز- هو الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 29-30.
² خديجة بوخرصة: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص

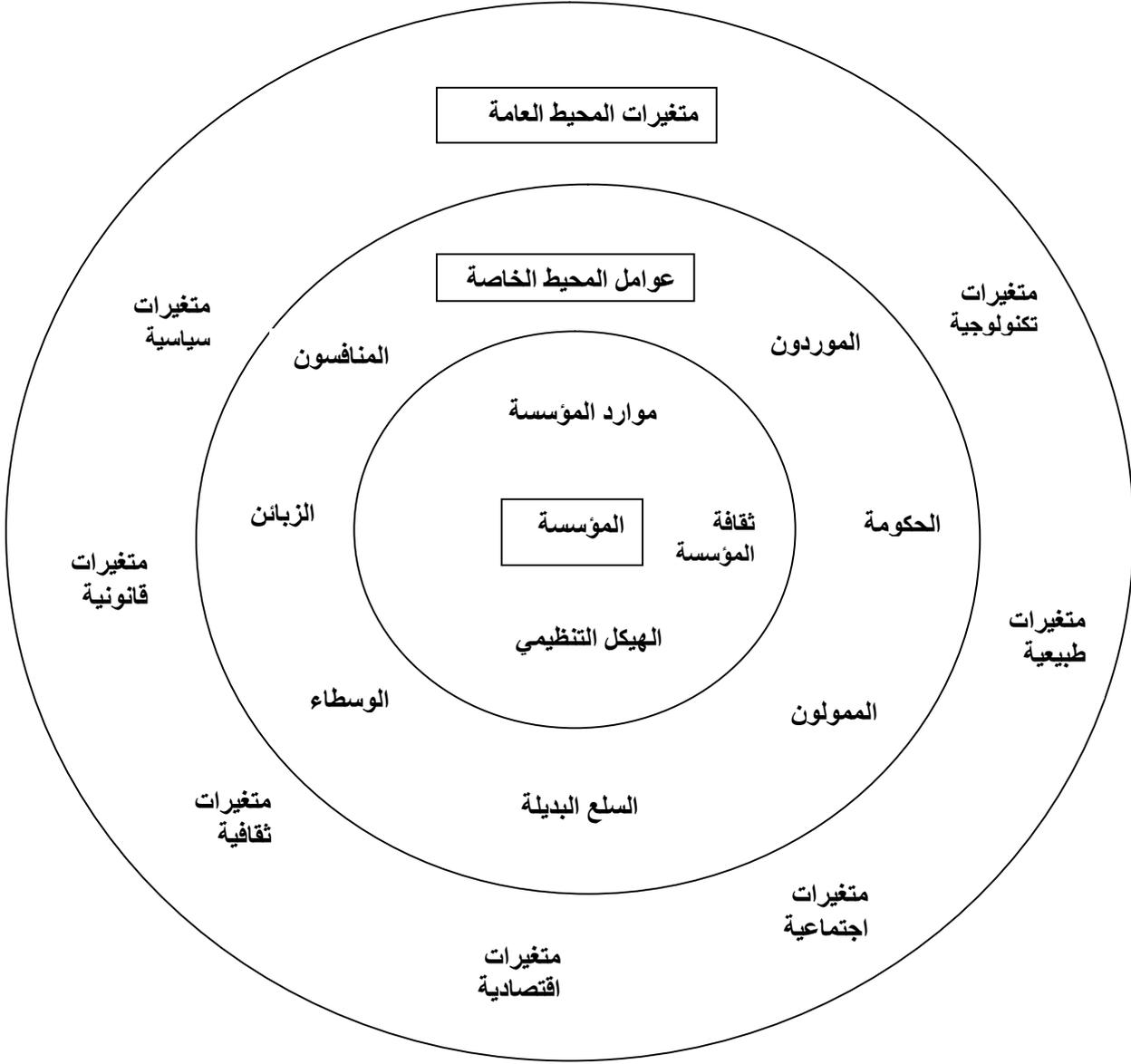
وبالرغم من تعدد التعاريف إلا أنه يمكن القول أن محيط المؤسسة الاقتصادية هو مجموعة من العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة والمحددة لسلوكها وطرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها أو تحقيق أهدافها. ونظرا لوجود علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، فإنه يتوجب على المؤسسة القيام بتحليل وتشخيص محيطها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع المستجدات باستمرار.

ثانيا - مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا، وبالتالي تؤثر وتتأثر بشكل يؤدي إلى محصلة نتاج هذا التفاعل ونجاح هذه المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات محيطها الداخلية والخارجية.

ومنه يمكن تقسيم محيط المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل أن محيط المؤسسة الاقتصادية يمكن تقسيمه إلى نوعين هما:

- س- المحيط الداخلي؛
- ش- المحيط الخارجي.

ثالثاً - خصائص محيط المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر معرفة خصائص المحيط أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمه وتحليله بفعالية أكبر، وعموماً يتميز المحيط الداخلي بالاستقرار والقدرة على التحكم فيه ومراقبته، وضعف حالات عدم التأكد، أما المحيط الخارجي فيتميز بعدة خصائص أهمها:

ص- يتميز المحيط بطبيعته المتغيرة والديناميكية أي عدم ثباته واستقراره؛

ض- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعددتها وتعقدتها؛

ط- التفرد أو التميز، فبيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة¹؛

ظ- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية وغيرها لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

ع- العدوانية البيئية، وتشير إلى ارتفاع درجة المخاطر والضغط والاحباطات التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية؛

غ- عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات الاقتصادية، وكلما كبر حجم المؤسسة الاقتصادية كلما تعاملت مع عدد كبير من الأطراف الخارجية ذات الاحتياجات المتباينة، وكلما زادت درجة التنوع البيئي؛

ف- عدم التأكد، وهذا راجع لـ:

✓ قلة المعلومات عن العوامل و المتغيرات المحيطة به؛

✓ صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها؛

✓ ارتفاع حدة المنافسة وصعوبة التنبؤ بسلوك المنافسين في المستقبل القريب أو البعيد؛

✓ اتساع رقعة المنافسة بسبب جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع؛

✓ ضغوطات بعض المنظمات العالمية¹؛

¹ عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص113 .

✓ التطور التكنولوجي والمعرفي.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات الاقتصادية تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية، غير أن درجة تأثيرها تختلف بشكل متفاوت من مؤسسة إلى أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، كما أن إختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة، مما يؤدي إلى إتاحة فرص جديدة أمام بعض المؤسسات و حرمان البعض الآخر من إستغلال هذه الفرص.

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة على تحليل الفرص الحالية والمرتبقة في البيئة التي تعمل بها.

ويمكن القول أن المؤسسات حتى تتكيف وتواجه التغيرات المتسارعة للمحيط الخارجي، فإنه يجب أن تتميز بذكاء (المؤسسة الذكية)، وان تكون لها القدرة على² :

ق-التعلم والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة؛

ك- الاستجابة السريعة لتقلبات المحيط؛

ل-المعرفة المسبقة للمستقبل؛

م- الليونة والتعامل مع الظروف والمواقف المختلفة ؛

ن-الاستعداد المسبق؛

هـ- تطبيق المعارف؛

و- اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار أفضل الوضعيات المستقبلية...الخ.

كما يجب عليها أن تقوم بـ:

ي- التحليل والدراسة والفحص المنتظم للمحيط.

أأ- تحديد التهديدات البيئية.

بب- تحديد الفرص الحالية و المرتبقة.

تت- التكيف مع المتغيرات البيئية بدرجة عالية من الذكاء.

¹ فالته اليمين: المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط:أهي عودة للنظرية الداروينية؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد

السابع،بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص 04.

² المرجع اعلاه، ص 05.

- ث- محاولة التأقلم مع مختلف القوانين التي تصنعها الدولة، من أجل تفادي تأثيرها السلبي على السير العادي لنشاطها.
- جج- تلبية رغبة الزبون وتحسين سعة المؤسسة في السوق.
- حح- الاستغلال العقلاني للموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة سواء الداخلية، أو الخارجية، بحيث يساعدها ذلك على التوسع والنمو.
- خخ- التقليل من التمويل بالمواد الأولية من الخارج.
- دد- محاولة تحسين علاقة المؤسسة بالموردين.
- ذذ- مواكبة التطور التكنولوجي في جميع المجالات.
- رر- الاهتمام بتكوين العمال وتدريبهم وتحفيزهم من أجل رفع إنتاجية العمل وتحسين جودة المنتج، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة، والاستعانة بالجامعات ومراكز التدريب المتخصصة.

رابعاً - مفهوم المحيط الداخلي المؤسسة الاقتصادية:

لقد شجعت نظرية النظم على دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية واعتبرتها من المحددات الرئيسية لثقافة المؤسسة، فدراسة البيئة الداخلية لأي مؤسسة اقتصادية تساعد على فهم و إدراك ثقافتها¹.

ويشير المحيط الداخلي إلى تلك التأثيرات الموجودة داخل المؤسسة نفسها والتي تخص وظائفها الكبرى، ويعرف أيضا على انه العملية التي يختبر من خلالها الإستراتيجيون عوامل التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج².

ويمكن القول أن المحيط الداخلي هو تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الوظائف المختلفة، بالإضافة إلى الموارد المتاحة، ويمكن لهذه العناصر التحكم فيها ومراقبتها باستمرار، وعلى أساسها نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

¹ Patrick Simon : Économie – Droit, Editions Bréal, paris, France, 2004, p94.

² قناة المحترف: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، متاح على الرابط: http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_3571.html, بتاريخ 2020/04/06.

خامسا- مكونات المحيط الداخلي:

اختلف مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وسنحاول في الأتي عرض أهم المكونات التي اتفق عليها الباحثون:

ث- الهيكل التنظيمي:

يطلق على الهيكل التنظيمي أيضا بالبناء التنظيمي وهو " الناتج النهائي لعملية التنظيم"¹ وهو " الهيكل القائم على أساس تجميع الأفراد والوظائف بناءا على تشابه المهارات وأداء المهمات المتشابهة والموارد المستخدمة"² لتحقيق الأهداف المسطرة لنجاح المؤسسة. وهو " إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها"³. وهو أيضا مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة. ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه الإطار الذي يوضح مهام وادوار الأفراد والعلاقات بين وحدات التنظيم وروابط الاتصال فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي الوظيفي، الجغرافي، القطاعي، المصنوفي والمركب.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

ج-ثقافة المؤسسة:

عرف E.H.Shien ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها"⁴.

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 145.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 338.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ -Edgan Schein : the corporate culture : survival guide, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009 , p27.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأنها نظام يساعد أفراد المؤسسة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المؤسسة الواحدة والتي تبني للمؤسسة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.

والثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة، و يمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة. ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية¹:

رز - **بناء إحساس بالتاريخ (History):** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المُجد والأشخاص البارزين في المؤسسة، وعلى سبيل المثال الدور المنوط الذي لعبته الثقافة لدى المجتمع الياباني بتقديس العمل ومدى تأثيره الإيجابي على تطور أداء المؤسسات اليابانية.

س س - **ايجاد شعور بالتوحد (Oneness):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

ش ش - **تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** حيث أن التحسيس بالعضوية والانتماء يمكن من الاستقرار الوظيفي وتدريب العاملين وتطويرهم.

ص ص - **تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل المشتركة والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد وهذا بوجود نظام فعال للاتصال.

ح - موارد المؤسسة:

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، طبيعية، بشرية، وقدرات تكنولوجية و معرفية، ويمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة، المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد، المشتريات، الإنتاج، المالية، و أنظمة المعلومات والبحث والتطوير والرقابة وغيرها². وتضم موارد المؤسسة العمال والمساهمين و**سمعة المؤسسة** أيضا. وعموما، يمكن تصنيف موارد المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

¹ خديجة بوخرصة: مرجع سبق ذكره، ص 18.

² المرجع اعلاه، ص 19.

ض-ض - موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية)؛

ظ-ظ - موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)؛

ظظ - موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).

وبالإضافة إلى هذا التصنيف هناك من يري إلى أن المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية يتكون من:

ع-ع - **التمويل**: لأجل تمكين المؤسسة من القيام بعملية الإنتاج بأكمل وجه يجب

أن تتوفر لديها الأموال السائلة أو الصكوك أو الشبكات و جعلها تحت تصرفها وضمان ما تحتاجه من رؤوس الأموال في الوقت المناسب، أما في حالة عدم توفير رؤوس الأموال في الوقت المناسب، فإن المؤسسة سوف تلجا إلى الاقتراض.

والهدف من تحليل عناصر التمويل في المؤسسة هو معرفة نواحي المنشأة المالية إن كانت أقوى من منافسيها وكذا إن كانت تستطيع التماسك أطول أو التنافس بطريقة أكثر فاعلية بسبب قدرتها المالية. و مدى قدرتها على الاستقرار ومواجهة المنافسة .

- **التسويق**: هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك، من اجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج لإنتاج السلع المطلوبة، ومن اجل تحديد السوق المستهدفة وبيع السلع المنتجة إليهم ومن ثمة تحقيق الأرباح.

غ-غ - **الإنتاج**: عوامل الإنتاج في المؤسسة مزدوجة الارتباط بالمحيط الداخلي و الخارجي وهي تهتم بتخفيض تكلفة العمليات الكلية للمؤسسة و توفير الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة الطلب في السوق.

ف-ف - **الموارد البشرية**: إن المؤسسة في حاجة و بصفة دائمة إلى يد عاملة خبيرة و ذات تكوين جيد، و تختص وظيفة تسيير الموارد البشرية بتحديد شروط توظيف العمال والمختصين والبائعين، وتحديد شروط العمل و قدرات و إمكانيات العمال وهكذا.

ويضيف باحثين آخرين عناصر أخرى للمحيط الداخلي والمتمثلة في الوظائف الإدارية والتي هي:

- **التخطيط**: وهو الإعداد المسبق لما تريد المؤسسة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه من تنبؤ و وضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات وغيرها؛

- **التنظيم** : وهو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجمع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والتفويض المناسب للسلطة وتحديد خطوط الاتصال بين الوحدات؛
 - **التوجيه**: التوجيه هو إرشاد وتحفيز المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن التوجيه استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير، لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترم ما يصدر عنه من إرشادات وتوجيهات، كما يتضمن التحفيز التوجيه والاتصال؛
 - **الرقابة** : وهي التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط والمعايير المستهدفة وإن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، كما أن قدرة المؤسسة على اكتشاف الانحرافات بسرعة و اتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.
- ويجب أن يكون نظام الرقابة شاملا على كل مجالات نشاط المؤسسة، كما انه يجب أن يوفر المعلومات في أوقاتها المحددة لكي يتم التصحيح في الوقت المناسب.

سادسا- تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة الاقتصادية وتتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد يقتصر المحيط الخارجي على المحيط المحلي، كما قد يمتد ليشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأنها سوق واحدة، فهناك فرص وتهديدات ولا يمكن اكتشافها إلا بتحليل المحيط الخارجي العالمي.

ويمكن القول أن المحيط الخارجي هو مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي عليها، ويمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما يمكن أن تتأثر بنشاط المؤسسة ولكن يصعب على المؤسسة التأثير فيها، أو التحكم فيها أو السيطرة عليها.

تنقسم البيئة الخارجية إلى:

ويشمل المحيط الخارجي نوعين من المتغيرات، الأولى العامة والثانية الخاصة، هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة، أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية.

سابعا - مكونات المحيط الخارجي:

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات المحيط الخارجي ولم يكن هناك إجماع حول مكوناته، فهناك من صنفه على أساس البعد إلى محيط مباشر وغير مباشر، وهناك من يصنفه إلى محيط عام وخاص.

ت- المحيط الخارجي الخاص (الجزئي):

المحيط الخارجي الجزئي هو " ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية والذي يتضمن كلا من : الزبائن الموردين المنافسين الموظفين البنوك... الخ فالتأثير هنا يكون متبادل بين هذا المحيط و المؤسسة"¹ .

ويمكن تلخيص عناصر هذا المحيط كما يلي:

1. الزبائن:

وهم الأشخاص الطبيعيين والمعنونين الذين يشترون منتجات المؤسسة الاقتصادية. ويتوجب على المؤسسة دراسة أسواقها بدقة، وفي مقدمتها الزبائن من حيث حاجاتهم ورغباتهم وخصائصهم الديموغرافية لما في ذلك من أثر ملموس في نجاح خططها وبرامجها التسويقية والإنتاجية.

و في الواقع نجد خمسة أنواع من أسواق الزبائن التي تروج فيها سلع المؤسسات الاقتصادية وهي²:

قق- **السوق الاستهلاكي:** ويمثل الأفراد والأسر الذين يشترون السلع بغرض الاستخدام الشخصي.

كك- **سوق المنتجين:** ويمثل المنظمات التي تشتري السلع والخدمات بهدف استخدامها في عملياتها الإنتاجية.

¹ عبد الله بن حمو: أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية - ، أطروحة دكتوراه، تخصص : تسويق دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017، ص 63.
² محمد دحماني: البيئة الخارجية الجزئية للتسويق، متاح على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=60771>، بتاريخ: 2020/04/05.

ل- سوق الباعة (الوسطاء): ويمثل المنظمات التي تقوم بشراء السلع بغرض بيعها للآخرين والحصول على أرباح.

م- سوق المؤسسات والهيآت الحكومية: تمثل الحكومات أو المنظمات الحكومية التي تقوم بشراء السلع والخدمات من أجل استخدامها في مجال الخدمة العامة أو لتقديمها للمؤسسات وأفرادهم بحاجة إليها.

ن- السوق الدولية: وتشتمل على المستهلكين والمنتجين والباعة والوسطاء والهيآت الحكومية في البلدان الأخرى.

2. الموردون:

ويمثلون المنظمات والأفراد الذين يوردون للمؤسسة كل ما يلزمها من المواد اللازمة لعملياتها الإنتاجية، مثل المواد الأولية (الخام) والثانوية والآلات، قطع الغيار... الخ، وتؤثر التغيرات التي تطرأ على الموردين بشكل كبير على الأنشطة التي تمارسها المؤسسة عموماً وإدارة الإنتاج والتسويق خصوصاً، فمثلاً أي ارتفاع في أسعار المواد المشتراة يؤدي إلى زيادة مؤكدة في أسعار السلع المنتجة والعكس صحيح، كذلك النقص الحاصل في بعض المواد بسبب التأخير في وصولها قد يؤدي إلى خلل إنتاجي مما ينعكس على قدرة المؤسسة في تنفيذ طلبات زبائنها، ولذلك يتوجب على المؤسسة أن تقوم بالدراسة الدقيقة المستمرة والمتكاملة الجوانب للموردين، وذلك لكي تضمن توافر ما تحتاج إليه من مواد مختلفة بالكمية والجودة المطلوبتين، وبالسعر المناسب وبالوقت الملائم ومن مصدر الشراء المناسب.

3. الوسطاء:

ويمثلون المنظمات التي تساعد المؤسسة في نقل وتوزيع وبيع سلعها للزبائن، ويعرفون بأنهم تجار الجملة والتجزئة، مؤسسات التوزيع المادي، وكالات الخدمات التسويقية والمؤسسات المالية التي تساعد المؤسسة في ترويج، بيع وتوزيع سلعها وخدماتها للزبائن النهائيين، من خلال توفير قنوات التوزيع، شركات التخزين، شركات النقل، وكالات الدعاية والإعلان، الشركات الاستشارية، البنوك و شركات التسليف والتأمين¹.

¹ عبد الله بن حمو، مرجع سبق ذكره، ص 64.

4. المنافسون:

وهم المؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وبالتالي تنافس من أجل الحصول على الموارد اللازمة لها وعلى اكتساب وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن. وتختلف المنافسة من قطاع إلى آخر، فنجد منافسة مكثفة وشديدة وأخرى محدودة، وتسعى المؤسسات الاقتصادية الناجحة إلى جلب أكبر قدر ممكن من المعلومات عن منافسيها ك: منتجاتهم الجديدة، استراتيجياتهم الإنتاجية والتسويقية، خصائص منتجاتهم، مشاريعهم المستقبلية، نقاط ضعفهم وقوتهم، درجة ولاء زبائنهم... الخ وعموما هناك أربعة أشكال للمنافسة هي:

هـ- **الاحتكار:** تكون هذه الحالة عندما تكون مؤسسة واحدة فقط تقوم بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ليس لها بديل، وبالتالي لا توجد منافسة والدخول للسوق صعب جدا، مع سيطرة البائع الكاملة على الأسعار خلال ما تسمح به الدولة.

و- **احتكار القلة:** يحدث عندما يكون عدد محدود من البائعين والمنافسة كبيرة والسلع قد تكون متشابهة والدخول إلى السوق صعب.

ي- **المنافسة الاحتكارية:** تحدث هذه المنافسة عندما تكون هناك حرية الدخول للسوق مع وجود عدد كبير من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج مع بعض التميز، حيث تسعى كل منها إلى أن يكون منتجها مميّزا ومختلفا عن منتجات المؤسسات الأخرى.

أأ- **المنافسة الكاملة:** يظهر هذا الشكل من المنافسة إذا كانت هناك حرية الدخول والخروج من السوق والأسعار تتحدد حسب العرض والطلب، وكان عدد كبير من المؤسسات تقدم منتجات لا يمكن تمييزها، ولهذه المنافسة شروط أخرى لظهورها وهي وجود عدد كبير من المشترين وسهولة الدخول إلى السوق بواسطة المؤسسات الجديدة وعدم قدرة الواحدة على التأثير في سعر المنتج بصورة منفردة، ووجود معرفة تامة بالسوق لكل من البائع والمشتري.

5. السلع البديلة:

السلع البديلة هي سلع يرى الزبون أنها متشابهة أو قابلة للمقارنة، بحيث يؤدي وجود أكثر من سلعة واحدة إلى رغبة المستهلك في الحصول على أقل من السلعة الأخرى.

6. الجماهير:

تتعامل المؤسسة بصورة عامة مع مجاميع مختلفة من الجمهور لهم اهتمام بشكل مباشر أو غير مباشر معها، ولهم أيضا تأثير في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتصنف الجماهير في مجموعات هي:

ببب- **الجمهور المالي:** وتتمثل في مؤسسات الاستثمار المالي والأسواق المالية التي تؤثر بشكل واضح وملحوس على مدى قدرة المؤسسة في تأمين احتياجاتها المالية لتغطية برامجها الإنتاجية والبحثية والفنية والتسويقية؛
تت- **الجمهور الإعلامي:** وتتمثل في هيئات تحرير الصحف والمجلات وهيئات الإذاعة والتلفزيون التي تقوم بنشر أخبار وأنباء متعلقة بالنشاط الذي تقوم به المؤسسة ونتائج أعمالها.

ثث- **الجمهور الحكومي:** يتعلق بضرورة أخذ التعليمات الحكومية بعين الاعتبار والاهتمام بكل ما تتخذه من إجراءات وتدابير متعلقة بنشاطها ومنتجاتها؛
جج- **مجموعات التأثير الشعبية:** وتشمل مجموعات ومنظمات حماية البيئة، منظمات حماية الاقليات العرقية، منظمات حماية المستهلك، ... الخ التي تشعر بالقلق لبعض القرارات التي تتخذها بعض المؤسسات لما يترتب على تطبيقها من آثار سلبية تضر بصحة أفراد المجتمع والبيئة المحيطة بهم؛

حح- **عامة الجمهور:** يتوجب على المؤسسة أن تتعرف بدقة على الرأي العام لأفراد المجتمع عنها وعن منتجاتها نظرا لما له من أثر على نشاطاتها المختلفة؛
ث- **المحيط الخارجي العام (الكلي):**

يضم هذا المحيط كل المتغيرات التي تؤثر على مجموعة من المؤسسات ومجموع المتعاملين الاقتصاديين في مجتمع ما، ويتكون هذا المحيط من:
- **المتغيرات الاقتصادية:**

تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمى والتي لها تأثير على المؤسسات، ويندرج ضمن إطار هذه المتغيرات مختلف المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الإجمالى، معدل الدخل القومى، متوسط دخل الفرد، النظام الضريبي،

معدل البطالة، معدل التضخم، سعر الصرف، الطلب المحلي، معدلات الإنفاق والادخار، حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة، معدلات الأجور السائدة، أسعار الفائدة، الطاقة وأنواعها وتكاليفها، النقد الأجنبي توافره وأسعار تحويله، الرقابة على الاستيراد والتصدير، السياسة المالية والنقدية، التطورات الاقتصادية الدولية وغيرها.

- المتغيرات السياسية والقانونية

تشتمل على المتغيرات السياسية والقانونية ذات الصلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطه، فكل مؤسسة تتأثر بالنظام السياسي السائد في البلد ودرجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي، والقوانين الخاصة بالاستثمار، العمل، المالية والتجارة الخارجية؛

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد، طبيعة العلاقات الاجتماعية، مستوى المعيشة، الدين، التعليم، النمو السكاني والتوزيع العمري للسكان والأخلاقيات السائدة، بالإضافة إلى الخصائص السكانية والديموغرافية والثقافية للمجتمعات والتي لها تأثير كبير على نشاط المؤسسة وتطورها المستقبلي، مما يستدعي فهم النشاط الاستهلاكي لأفراد المجتمع وفق جميع هذه القيم والمتغيرات¹.

- المتغيرات التكنولوجية:

وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي، والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة، كما أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين وتطوير خدمات ومنتجات المؤسسة، ولهذا لا بد لها من إتباع الطرق التكنولوجية الحديثة ورصد التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين؛

- المتغيرات الطبيعية:

يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع

¹ خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

المؤسسات، فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

ويجب على مدراء المؤسسات الاقتصادية أن يعرفوا أربعة اتجاهات أساسية في تغيير البيئة الطبيعية و هي:

خخخ- العجز في المواد الخام (ندرة أو نفاذ المواد الأولية)؛

ددد-زيادة أسعار الطاقة؛

ذذذ-تلوث البيئة؛

ررر- التنظيم الحكومي لاستخدام المصادر الطبيعية.

ثامنا- تفاعل المؤسسة والمحيط:

يبرز هذا التفاعل من خلال التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

ج-تأثير المؤسسة في المحيط: تزداد درجة تأثير المؤسسة على المحيط كلما كانت ذات حجم ووزن أكبر في محيطها، ومن بين هذه الآثار نذكر:

ززز- التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة: إن زيادة عدد المؤسسات غالبا ما يؤدي إلى زيادة التشغيل وتخفيض البطالة خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على كثافة رأسمال بشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا، يؤدي إلى زيادة البطالة وكذلك الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب.

سسس- التأثير على الأجور: إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالخصوص الأجور تؤثر على المؤسسة و أدائها، إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الكبير) تؤثر على الأجور بالزيادة أو النقصان بمحاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة مثل المؤسسات العاملة في مجال المحروقات.

ششش- التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة: يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن الاستهلاك والأجور في علاقة

طردية، وأما عن التأثير على نمط المعيشة فيظهر من خلال عدة جوانب :كتحول نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بإنتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى الصناعي مما يؤدي إلى تغير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الأجور:يومي، أسبوعي، سنوي... إلخ)، كما يظهر أثر المؤسسة من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية، فقد تطور وتغير من استهلاك المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة للوجبات السريعة (ماكدونالد، بيتزا..إلخ).

صصص- **التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي:** إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية (موردين، زبائن، مصانع.. إلخ).

ضضض- **التأثير على الإعمار والتنمية:** إن وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معينين قد يؤدي إلى إعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة (منشآت تجارية أخرى، مدارس، مستشفيات.. إلخ)، مما يساعد في تنمية ذلك المكان.

ططط- **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها ويمكن أن يكون نشاطها أساسا هو التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من إنتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

ح- تأثير المحيط في المؤسسة:

لتأثير المحيط في المؤسسة العديد من الآثار نذكر منها:

ظظظ- **أثر تكوين الإنسان:** يمكن أن يؤثر المحيط في الإنسان العامل برفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، كما يمكن أن يؤثر في المسير من خلال رفع مستواه التكويني مما يؤدي إلى زيادة كفاءته وتحقيقه أفضل النتائج للمؤسسة، كما

يمكن أن يؤثر في المستهلك كذلك برفع مستواه الثقافي ووعيه لأهمية منتجات المؤسسة من خلال فهمه لاعلاناتها.

ععع- **تأثير السوق المادية:** يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فالمؤسسة كمستهلكة تتأثر بمدى جودة السلع والخدمات التي تحصل عليها وبأسعارها وكل ما يؤثر على هذه السلع والخدمات سواء كانت هذه الأخيرة مواد أولية أو مصادر طاقة أو سلع استثمارية، كما تتأثر المؤسسة باعتبارها عارضة لسلعها وخدماتها.

غغغ- **أثر التطور التكنولوجي:** لقد أصبحت التكنولوجيا عنصرا من عناصر الإنتاج وازدادت أهميتها في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن تسارع التطور التكنولوجي يؤثر على مستوى تطور الآلات والمعدات التي تملكها هذه الأخيرة وكفاءة استعمالها وكذا مستوى إنتاجها.

ففف- **أثر السلطة العمومية:** تمثل الدولة الضابط لمختلف التعاملات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات كتشجيع الاستثمار (تقديم إعانات أو تسهيلات للمؤسسات أو إعفائها من الضرائب)، أو تلك الموجهة للحد من مجال نشاط المؤسسة (فرض ضرائب بنسب عالية أو إلزامها بشروط قاسية)، كما يمكن أن تتمثل تأثيرات الدولة في أدوار أخرى كالمورد، الزبون، المنافس،..الخ.

ققق- **أثر النقابات والجمعيات:** مثل جمعية حماية البيئة، حقوق الإنسان، نقابات العمال،..الخ، تشكل هذه الهيئات ضاغطا أساسيا على المؤسسة) تؤثر على العمال ومجلس الإدارة (والدولة، فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة عامة بالجانب الاجتماعي كتحسين ظروف العمل، رفع الأجور، التأثير على الدولة للتأثير على المؤسسات لحماية المستهلكين والبيئة.

وعموما يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من عدة عوامل خاصة وعامة، وكل منها له تأثيره على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولهذا لا بد على المؤسسة الاقتصادية ان تقوم بالتحليل الاستراتيجي لهذا المحيط، حتى تتمكن من استشراف الفرص والتحديات والاستعداد لها في الوقت المناسب.

المحور السادس:
التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة
الاقتصادية

المحور السادس:

التحليل الاستراتيجي لمخطط المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية للتسيير الاستراتيجي، حيث يهتم بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية، لتحديد المتغيرات المؤثرة على عملها، واتخاذ القرارات المناسبة.

ونظراً لأن محيط المؤسسة ليس ثابتاً، ويتميز بالتغير المستمر فإن هذا أوجب على المسيرين ضرورة الانتقال من الأعمال الروتينية اليومية إلى تبني فكر استراتيجي، وذلك من خلال اعتماد نظام تسييري جديد يستند إلى أدوات تحليل إستراتيجية تضمن التكيف والتأقلم مع هذا المحيط.

أولاً- مفهوم التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة:

يتكون مصطلح التحليل الاستراتيجي من كلمتين هما:

ككك- التحليل: ونعني به تفصيل الشيء الكلي إلى أجزاء لفهم قيمته ونوع وكمية أو جودة الجزء، حيث يقوم على تفصيل مشكلة ما إلى أجزائها ويتألف التحليل من إجراءات علمية وغير علمية متعددة التخصصات والتوجهات يستعملها الفرد لشرح البيانات والمعلومات بغية تقديم معلومات قيمة وكما يستعمل لاستخلاص العلاقات وتقييم الاتجاهات وتحديد الثغرات في الأداء والفرص المتاحة أمام المؤسسة¹.

للل- الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها "الخطة أو البرنامج المرتقب تنفيذه للوصول إلى نتائج محددة ومقصودة"².

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري: التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SOWT) للأداء الإداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة المثنى، العراق، 2019، ص 08.

² تامر البكري: إستراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 25-26.

وتمثل أيضا الإطار الفلسفي الذي يُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات البيئية، من أجل البقاء والنمو وذلك من خلال المواءمة الواقعية والصحيحة بين الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بما يحقق الإستخدام الأمثل للإمكانات والموارد التنظيمية في الحاضر والمستقبل¹.

ومنه فإن التحليل الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحليل محيطها الداخلي والخارجي ويعطيها القدرة على تعطي على التكيف البيئي، ويمكنها من تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات، وأخذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

وتجدر الإشارة أن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطتين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها. لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص.

والتشخيص هو " عملية تحديد عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة، وتحليل خصائصه وكشف ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها، وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"²، وهو أيضا إجراءات فحص لمحيط المؤسسة.

والتحليل الاستراتيجي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو تشخيص محيط المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها.

¹ علاء فرحات طالب وآخرون: تنظيم الإستخبارات التسويقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 105.

² الشريف بقة، فائزة محلب: تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد، 02، جوان 2015، ص 134.

وينتج عن التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فماذا نقصد بهذه المصطلحات:

مم- **نقاط القوة:** هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون، أو أنها عبارة عن موارد و قدرات محورية تمثل مجالات التمكن و سمات إيجابية متاحة للمؤسسة، فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها و الاستفادة منها بتوظيف هذه القوة¹.

نن- **نقاط الضعف:** هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة و/أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها و تقوت عليها اقتناص فرص، و يتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية

هه- **الفرص:** الفرصة بالنسبة للمؤسسة، تعتبر كعامل خارجي يؤثر بالإيجاب على نشاط المؤسسة أو مردوديتها، وهي الأحداث أو المواقف في بيئة المؤسسة التي إذا ماتم اغتنامها فإنها تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها².

فمثلاً الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها و تزيد من قوة جذبها للزبائن و قدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات، أو بعبارة أخرى القدرة على كشف ما يفتقده الزبائن و تقديم منتج جديد يحتاجونه و لا يتواجد في السوق أو يتواجد و لكن بمستوى أقل مما يتوقعه الزبائن.

وو- **التهديدات:** هي تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية على المؤسسة.

و التهديد بالنسبة للمؤسسة هو عبارة عن مشكل يفرزه تغيرات على مستوى المحيط الخارجي في غير صالح المؤسسة، أو عدم استقرار على مستوى هذا المحيط والذي في غياب رد فعل المؤسسة، قد يؤدي إلى تزعزع مكانتها بالسوق، ومثال على ذلك ظهور منافس قوي، ظهور قوانين أو تشريعات جديدة...، مما يؤدي إلى تضائل و تواضع المركز السوقي للمؤسسة.

¹ عبد الله بن حمو، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 05.

ثانياً - أهداف وأهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط:

يتمثل الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف.

كما يهدف إلى¹:

1) يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها؛

2) بيان نوع الإستراتيجية ونوع الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استعماله لكي تكتسب ميزة تنافسية؛

3) تحديد الفجوة الإستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناءً على هذا التشخيص، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتنبئ.

وتحظى عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظراً لأنها تؤدي إلى تحقيق ما يلي²:

يبي- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛

أأأ- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

² الشريف بقة، فائزة محلب، مرجع سبق ذكره، ص 135.

بببب- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛

تتت- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛

ثثث- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

جججج- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

ويساهم التحليل الاستراتيجي أيضا في¹:

- 1) توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
- 2) زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة وترشيد تخصصها.
- 3) الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.
- 4) التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام و الألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
- 5) تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

وتبرز أهمية التحليل الاستراتيجي **للمحيط الداخلي** فمايلي:

- حححح- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- خخخخ- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

ددد- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

ذذذذ- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

رررر- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، و معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم

ززز- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك .

كذلك فإن أهمية التحليل البيئي كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها:

- مسيري المؤسسة: والذي هم في حاجة إلى الإحاطة بأدائها أو ببحوث عن ضمان دقة الإستراتيجية الموضوعية (الأنشطة، منتجات، السوق)، كما يمكن أن يطلب من قبل:
- البنك: بهدف التعرف على حالة المؤسسة التي تطلب قروضا.
- المساهمين المستقبليين: لتعريف الراغبين في تمويل المؤسسة على وضعيتها المالية والمحاسبية.
- الدولة: عندما ترغب في التعرف على وضعية المؤسسة، قبل اتخاذ قرار تطهير تأهيل، أو خصصة.

ثالثا- أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي:

تتعدد مداخل تحليل المحيط الداخلي أهمها:

أ- نموذج ماكينزي:

تم تطوير طراز McKinsey 7s في الثمانينات من قبل مستشاري شركة ماكنزي Tom Peters و Robert Waterman و Julien Philips بمساعدة Richard Pascale و Anthony G. Athos. ، وتم استخدام النموذج على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والممارسين ولا يزال أحد أكثر أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي ممارسة، وكان الهدف من هذا النموذج هو إظهار كيف يمكن دمج سبعة عناصر من الشركة هي: الهيكل، والإستراتيجية ، والمهارات، والموظفون، والأسلوب، والأنظمة، والقيم المشتركة معا لتحقيق الفعالية في

الشركة، والنقطة الأساسية في النموذج هي أن جميع المناطق السبعة مترابطة وأن التغيير في منطقة واحدة يتطلب تغييراً في بقية الشركة حتى تعمل بفعالية¹.

ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

وفيما يلي توضيح للعناصر السبعة الخاصة بنموذج ماكينزي:

1. الإستراتيجية (stratégie): تعبر الإستراتيجية عن خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، على ذلك يتطلب تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما: تحديد جوانب الضعف والقوة ثم تقييم جوانب الضعف والقوة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة .

2. الهيكل (Structure): وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها².

3. الأنظمة (System): وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة ، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

4. نمط الإدارة (Style): ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة، مهما يحتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

¹ عبدالعزيز بن علي السلطان: نموذج ماكينزي ، Seven S، متاح على الرابط:

<https://strategicsaudi.com/2019/09/10/seven-s-model/>، بتاريخ: 2020/04/08

² خالد إبراهيم الزويد: نموذج ماكينزي، متاح على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/khalidalzward/posts/290782>، بتاريخ 2020/04/04.

5. **الهيئة الإدارية (Stoff):** ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المؤسسة، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية¹.

6. **القيم المشتركة (Shoud value):** يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وغالبا لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

7. **المهارات (Skills):** وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ب- نموذج سلسلة القيمة:

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Lourence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ مايكل بورتر. (M Porter) على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها².

وقد ظهر نموذج سلسلة القيمة سنة 1985 مع مايكل بورتر، وقد حدد فيه العديد من الخطوات الرئيسية المشتركة بين جميع تحليلات سلسلة القيمة، وحدد أنشطة أساسية وداعمة ستؤدي عند تنفيذها على المستويات المثلى إلى خلق قيمة لربائنها، بحيث تتجاوز القيمة المقدمة للزبون تكلفة إنشاء تلك القيمة، مما يؤدي إلى ربح أعلى.

وتعرف سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بداية من مصادر الحصول على الموارد الخام وحتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

ويرتبط مفهوم سلسلة القيمة بفكرة إضافة القيمة عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة، بحيث تعرف ما هي السلسلة التي توجد داخل حدودها ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والمتاحة لإدخال حلقات إضافية.

¹ الموقع اعلاه.

² محمد سلطان: التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سلسلة القيمة، متاح على الرابط: <https://www.facebook.com/mohamed.g.sultan/photos/>، بتاريخ 2020/04/07.

ويمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: محمد سلطان، موقع سبق ذكره.

يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

- **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

سسسس- الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

شششش- الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

صصصص- الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

ضضضض- التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

طططط- الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2 . الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

ظظظظ- بنية المؤسسة: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.

عععع- تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

غغغغ- التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

فففف- التموين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد

على: التحكم في هيكل التكاليف، تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة، التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.. الخ

وعندما تكون المؤسسة الاقتصادية فعالة في الجمع بين الأنشطة الأساسية والداعمة لتقديم منتج أو خدمة متميزة ، يكون الزبون على استعداد لدفع المزيد مقابل المنتج اكبر من تكلفة صنعه وتسليمه، مما ينتج عنه هامش ربح أعلى.

ب- طريقة المقارنة:

هناك من الباحثين من أضاف أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف المؤسسة وأهمها هي:

✓ المقارنة بين إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي
✓ المقارنة مع المنافسين (طريقة المعايرة).

✓ المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.
✓ المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/السوق.

رابعاً - أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي:

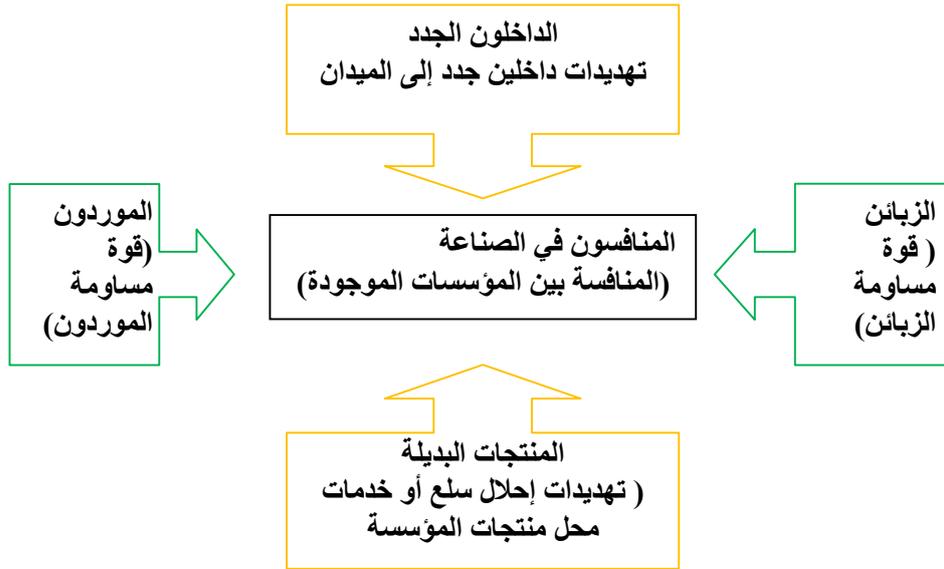
تباينت وجهات نظر الباحثين في أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وعددها، وسنحاول عرض بعضها في الآتي:

ث- نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة:

يعتبر نموذج * M. Porter الأكثر عملياً لتحليل البيئة الصناعية، حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً ثم في الخدمات لاحقاً، وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي :

* بورتر (Porter) هو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد

الشكل رقم (02): نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل أعلاه أن هناك خمسة قوى تنافسية تتمثل في¹:

قوى - المنافسون في الصناعة:

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزام على الموقع باستخدام أساليب مختلفة مثل المنافسة على الأسعار أو عن طريق الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط، أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.

كككك - تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات

¹ خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

للل - تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج.

ويتمثل تهديد هذه المنتجات أو الخدمات البديلة بانخفاض أسعارها بالمقارنة مع منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة، و بالتالي يتطلب من هذه المؤسسات الحالية زيادة استثماراتها في مجال البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها إذا ما قورنت بالمنتجات البديلة، أو تخفيض أسعارها لغرض الإحتفاظ بالزبائن الأصليين وعدم تحولهم في التعامل مع المؤسسات ذات المنتجات البديلة.

مممم - قوة تفاوض المشتريين:

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.

نننن - قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، ويتمتع الموردون بقوة على المساومة في عدة مواقع : مثلا عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الإستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هذه القوى وتأثيراتها.

ج - تحليل بيستل:

تحليل بيست (PEST analysis) أو تحليل بيستل (PESTEL analysis) هو إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح وتحليل بعض العوامل الخارجية والتي تؤثر على أي عمل جديد، أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة / Political) و (الاقتصاد / Economical) و (المجتمع / Social) و (التقنية / Technological)، أما في المسمى الآخر (PESTEL) فإنه يتم إضافة معيارين إضافيين وهما (البيئة / Environmental) و (القوانين / Legal) و قد يضم البعض المحورين السابقين تحت أي من المحاور السابقة و يكفي بالتحليل الأساسي (PEST)¹ ومنه فإن تحليل بيستل PESTEL هي أداة تحليل تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، من أجل استغلال هذه التغييرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين.

وتتمثل أهمية تحليل PESTEL في أنها تعتبر أداة هامة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى، إذ عادة ما تهتم الجهات الاستثمارية بالإطلاع على تحليل PESTEL للدولة والقطاع التي ترغب في الاستثمار فيه، قبل أن تتخذ قرارا. ويمكن توضيح أهم ما يجب على المؤسسة الاقتصادية جمعه في الأتي²:

- العوامل السياسية: تحدد مدى تأثير الحكومة وسياساتها على مؤسسة معينة وتشمل: الاستقرار الحكومي والتغييرات المحتملة، البيروقراطي، مستويات الفساد، السياسة الضريبية (المعدلات والحوافز)، حرية الصحافة، القوانين التنظيمية.
- العوامل الاقتصادية:

تؤثر هذه العوامل على الاقتصاد، بما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وتشمل: معدلات النمو، معدل التضخم، أسعار الفائدة، سعر الصرف، معدل البطالة، تكاليف العمالة، تدفقات التجارة وأنماطها، القوة الشرائية للمستهلكين، السياسات النقدية، السياسات المالية، تقلبات الأسعار، اتجاهات سوق الأسهم، الطقس و غير المناخ.

¹ محمد طلال بدوي: أداة التحليل بيست (PEST)، متاح على الرابط: <https://www.badwi.com/blog/?p=1258>، بتاريخ

2020/04/07

² خلاصات للمحاسبين والماليين: ما هو تحليل PESTEL، وكيف يؤثر على الاستثمارات؟، متاح على الرابط: <https://web.facebook.com/373834996390208/photos/a.419556408484733/473680616405645/?type=1&theater> بتاريخ: 2020/04/07

- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تركز على البيئة الاجتماعية، والاتجاهات، مما يساعد على فهم احتياجات الزبائن وتشمل: الوعي الصحي، مستوى التعليم، المواقف تجاه السلع والخدمات المستوردة، المواقف تجاه العمل، الترفيه، المهنة والتقاعد، المواقف تجاه الادخار والاستثمار، التأكيد على السلامة أنماط الحياة، عادات الشراء، الدين والمعتقدات، المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية، المواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها، معدل النمو السكاني، معدلات الهجرة، توزيع السكان حسب الأعمار ومتوسط العمر المتوقع، توزيع السكان حسب الجنس، متوسط مستوى الدخل المتاح، الطبقات الاجتماعية، حجم الأسرة وبنيتها، الأقليات.

- العوامل التقنية أو التكنولوجية:

تركز على معدل الابتكار التكنولوجي الذي يمكن أن يؤثر على الصناعة أو السوق وتشمل: مستوى البنية التحتية الأساسية، معدل التغير التكنولوجي، الإنفاق على البحث والتطوير، الحوافز التكنولوجية، التشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا، مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تعمل بها المؤسسة، البنية التحتية للاتصالات، إمكانية الوصول إلى أحدث التقنيات.

- العوامل البيئية:

تتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية وتشمل: الطقس، تغير المناخ، قوانين حماية البيئة من التلوث، معدلات تلوث الهواء والماء، إعادة التدوير إدارة المخلفات، المواقف تجاه المنتجات الإيكولوجية، الأنواع المهددة بالانقراض، المواقف تجاه الطاقة المتجددة ودعمها.

- العوامل القانونية:

ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تفهم الأشياء القانونية في الصناعة التي تعمل بها، وأن تكون على علم بالتغييرات التشريعية وتأثيرها على العمليات التجارية، وتشمل هذه العوامل: القانون البيئي، قانون التعليم، قانون مكافحة الاحتكار، قانون التمييز، قانون الملكية الفكرية وحقوق الطبع والنشر، حماية المستهلك والتجارة الإلكترونية، قانون التوظيف، قانون الصحة والسلامة، قانون حماية البيانات، و قوانين حماية البيئة من التلوث.

وبالإضافة إلى هذه العوامل هناك بعض المؤسسات الاقتصادية تجمع المعلومات عن العوامل الأخلاقية كأخلاقيات الإعلان وطرق البيع، الموقف تجاه التزوير وانتهاك براءات الاختراع، و ممارسات التوظيف الأخلاقية ومعايير التوظيف (عدم استخدام الأطفال لإنتاج السلع).

ح- تحليل ريجلو (REGLO analysis):

يؤكد مينيت أن تحليل بستيل لم يستطع معالجة أو تناول قضايا العولمة و القضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات، لهذا اقترح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للمحيط الخارجي على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وتسمى هذه الأداة بتحليل ريجلو، وهي اختصار لكلمة (Regionalization) والتي تعني القوى الإقليمية، وكلمة (Globalisation) والتي تعني قوى العولمة.

وبالتالي فإن هذه الأداة تتناول الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسات على المستوى الدولي والإقليمي.

خامسا- أدوات مزدوجة لتحليل المحيط الاستراتيجي الداخلي والخارجي:

يطلق على تحليل (SWOT) بالتحليل الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المؤسسة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المؤسسة بناءً عليه.

وتعود فكرة (SWOT) في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المؤسسة التي تقوم على أساس وجود مواءمة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية .

ويشمل هذا التحليل أو ما يطلق عليه اختصارا (SWOT):

1. البيئة الداخلية: وتشمل تحديد مواطن القوة (Strength)، ونقاط الضعف (Weakness).

2. البيئة الخارجية: وتشمل تحديد الفرص المتاحة (Opportunities)، والتهديدات المتوقعة (Threats).

ويمكن توضيح تحليل SWOT في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): التحليل الاستراتيجي (SWOT)

تقييم المحيط الداخلي			تقييم المحيط الخارجي
نقاط الضعف	نقاط القوة		
<ul style="list-style-type: none"> - تعظم استغلال الفرص؛ - التقليل من استخدام نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم استغلال الفرص؛ - تنظيم استغلال نقاط القوة ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة. 	الفرص	
<ul style="list-style-type: none"> - التقليل من التهديدات؛ - التقليل من نقاط الضعف؛ تحديد الإستراتيجية المناسبة؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تعظيم استخدام نقاط القوة؛ - التقليل من التهديدات؛ - تحديد الإستراتيجية المناسبة 	التهديدات	

المصدر: أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 13.

يوضح الجدول أن تحليل SWOT يقوم على تقييم المحيط الداخلي والخارجي معا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وعلى المؤسسة أن تتعامل بطريقة مختلفة حسب نتيجة التقييم.

ولتحليل (SWOT) مجموعة من الميزات منها¹:

1. سعة نطاق التحليل فهو يقوم اتجاهات الفرص والتهديدات في جميع قطاعات البيئة الخارجية للمؤسسة سواء العامة أو التنافسية فضلاً عن البيئة الداخلية المتمثلة بأنشطة المؤسسة ومواردها وقدراتها للوقوف على العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة والضعف).
2. يقوم بتشخيص التغيرات في البيئة وأوقات حدوثها فضلاً عن تحديد الخصائص الرئيسية لكل عامل من العوامل البيئية.
3. يبني هذا التحليل على أساس معرفة المؤسسة وبيئتها إذ يتم إجراؤه من قبل أقسام المؤسسة كالتسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المحور السابع:

البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

المحور السابع:

البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

بعد دراسة المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما ينبغي أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتشمل هذه الخطوة على الخطوتين التاليتين دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية التي تُساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون عليه، والإستفادة من العروض المحيطة ثم إختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف، ومن ثم الانتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومنها إلى المرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراجعة الإستراتيجية المنفذة.

أولاً- تحديد البدائل الإستراتيجية:

على ضوء نتائج التحليل الداخلي والخارجي، تقوم الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية باختيار وبناء إستراتيجية تتماشى وموقف المؤسسة تجاه أهدافها ومنافسيها وتطلعاتها المستقبلية.

وتختلف أنواع الاستراتيجيات باختلاف أنواع الباحثين والوضع الحقيقي للمؤسسة الاقتصادية، بعد تحديد وبيان رسالة المؤسسة*، ووضع الأهداف** التي ستعمل على تحقيقها إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يبين للمؤسسة نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، وتوضيح الفرص والمخاطر المحيطة بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكنها الإختيار من بينها.

* تعكس الرسالة الفلسفة الأساسية للمؤسسة، و هي أيضا تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد.

** تترجم الأهداف رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فبعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، والفرق بين الرسالة والهدف هو أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة و غير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة و يمكن قياسه وماهو إلا خطوة لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

وهذه البدائل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش.

أ- استراتيجيات النمو:

تعتبر إستراتيجية النمو من أكثر الاستراتيجيات استخداما من طرف المؤسسات الاقتصادية ، ويمكن للنمو أن يكون داخليا أو خارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عمليات المؤسسة الإنتاجية محليا أو دوليا ،كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، وتستخدم المؤسسات إستراتيجية النمو لعدة اسباب منها¹:

- كلما نمت المؤسسة أصبحت قادرة على استغلال مواردها العاطلة، والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات و الفروع؛
- يساهم النمو في إيجاد فرص الترقى والصعود في المؤسسات، كما يساهم في جلب المستثمرين المحتملين الذين يميلون إلى النظر إلى المؤسسات النامية، كما أن المؤسسات المتنامية من الصعب الاستحواذ عليها بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة أو الثابتة.

ومن الأسباب الأخرى نجد:

- نمو وبقاء المؤسسة في وسط ملئ بالتقلبات السريعة؛
- تحقيق فاعلية للمؤسسة، و تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل؛
- الضغوط الخارجية التي تواجهها المؤسسة؛
- رصد فرص موجودة في السوق والإدراك بوجود نقاط قوة ممكن استغلالها؛
- الاستفادة من الفروقات الجغرافية عند التوسع إلى أعمال خارجية، مثل الاستفادة من فروقات الأجور والضرائب والتكاليف الأخرى بين الدولة الأم والدول الأخرى.

ومن أشكال إستراتيجية النمو نجد:

- **إستراتيجية التنوع والتوسع:** التنوع هو إضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات، أو إضافة أصناف أو أشكال أو أحجام أو ألوان أو طرازات أو مقاسات لمنتج موجود.

¹ مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 167 .

أما التوسع في حجم الإنتاج فيكون بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعات المؤسسة من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق¹.

- إستراتيجية الاندماج والاستحواذ (المشروعات المشتركة): الاندماج هو اتفاق مؤسستين أو أكثر متماثلة في الحجم على تكوين مؤسسة جديدة ، أما الاستحواذ فيكون بين المؤسسات المتفاوتة في الحجم عن طريق شراء مؤسسة لمؤسسة أخرى، تدار بأسلوب جديد أو تذوب في المؤسسة المشترية (يكون الاستحواذ بطريقة غير ودية عادة).
- إستراتيجية التكامل: وهي إضافة وحدات جديدة للمشروع وتنقسم إلى قسمين هما:
 - ✓ التكامل الرأسي: وهو نوعان:

- التكامل الرأسي الخلفي: والهدف منه الدخول إلى مجال توريد بعض ما تحتاج إليه المؤسسة من مواد أولية، ومثال ذلك امتلاك شركة الصلب لمناجم الحديد بدلا من الحصول عليه من شركات خاصة.

- التكامل الرأسي الأمامي: يهدف إلى الدخول في مجال توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

- التكامل الأفقي: وهو شراء وحدة إنتاجية تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها، وتغطية أسواق جديدة.

ب- استراتيجيات الاستقرار:

عندما لا تتمكن المؤسسة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لإستراتيجية الاستقرار، في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة للحفاظ على وضعها السوقي، و برغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية و تحقيق حجم أعمال اكبر من نفس العملاء، و من دواعي تبني إستراتيجية الاستقرار:

- شعور المديرين بان الشركة تؤدي بشكل جيد، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيحمل معه مخاطر مؤثرة ، وان الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو؛

¹ ماهر أحمد: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 262.

- رضا المؤسسة عن أدائها الحالي؛
 - عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة؛
 - قناعة المؤسسة بحصتها الحالية في السوق؛
 - وصول السلعة التي تقدمها المؤسسة إلى مرحلة النضج.
- وعموما فان استراتيجيات الاستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحا في الأجل القصير ومن بدائل هذه الإستراتيجية¹:

- **إستراتيجية التوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليل من أنشطتها.
- **إستراتيجية عدم التغير:** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء جديد.
- **إستراتيجية الربح المصطنع:** تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد بل محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات.

ت- استراتيجيات الانكماش:

- وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية، وهي اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... الخ.
- وتلجا إليها المؤسسة عندما تواجه موقفا ماليا صعبا، أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في المحيط الخارجي، أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحا على أن هي خفضت حجم نشاطها، ومن بدائلها:

- **إستراتيجية الالتفاف:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية)، كما أنها تقوم بالتراجع و تقليل أعمالها لمواجهة التهديدات البيئية ، إذ تعيد تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 171

- إستراتيجية الشركة الأسيرة: يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.
- إستراتيجية التصفية: و هي إستراتيجية الخيار الأخير عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وإعلان الإفلاس و هو من الخيارات الصعبة.

وهناك بدائل إستراتيجية أخرى يمكن الاختيار فيما بينها، ويمكن تقسيم هذه البدائل وفقا لتحلل (SWOT)، إلى أربعة أنواع يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): استراتيجيات المؤسسة وفقا لتحليل SWOT

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة		البيئات	
الضعف	القوة	الفرص	التحديات
<p>(W+O) (2) (إستراتيجية التحول) استثمار الفرص المتاحة خارجيا والتغلب على مواطن الضعف الداخلية</p>	<p>(S+O) (1) (إستراتيجية هجومية) استعمال مجالات القوة الداخلية واستثمار الفرص الخارجية المتاحة</p>	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	
<p>(W+T) (4) (إستراتيجية انكماشية(دفاعية)) تقليل مجالات الضعف الداخلية وتقليل التهديدات المحتملة خارجيا</p>	<p>(S+T) (3) (إستراتيجية التنوع) استعمال مجالات القوة الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية والحد من أثارها</p>		

المصدر: ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يظهر الجدول أربعة أشكال من الاستراتيجيات هي¹:

1. إستراتيجية هجومية:

وتسمى أيضا بإستراتيجية النمو، ويشير المربع (1) إلى أن المؤسسة تمثل أفضل المواقف لاستعمال الموارد والإمكانات الداخلية مصدرا لمجالات القوة ، قوة كبيرة يمكن استثمارها بشكل جيد لإضعاف تأثير القيود أو التهديدات البيئية، بما يؤهلها لاختيار أو تبني (إستراتيجية هجومية) بهدف تحقيق الريادة والتفوق والنمو في منافسة المؤسسات الأخرى

¹ ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

وتعظيم هذه الفرص المتاحة وتعزيز قوتها الداخلية وتطويرها اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة.

2. إستراتيجية التحول:

يوضح المربع رقم (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة، لكنها تعاني من مجالات ضعف قد تمنعها أو تحد من استثمار تلك الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب وينبغي على الإدارة العليا في المؤسسة القيام باتخاذ (إستراتيجية التحول) لتقليل أو الحد مما تعانيه المؤسسة من مجالات ضعف داخلية سواء أكانت بمستوى أداء الموارد البشرية أم نظم المعلومات أو الأنشطة المالية لتتمكن من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها.

3. إستراتيجية التنوع:

يوضح المربع رقم (3) الذي يعبر عن تفاعل مجالات القوة الداخلية للمؤسسة والتهديدات الخارجية المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعزيز مجالات القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

4. إستراتيجية انكماشية وتسمى الإستراتيجية الدفاعية:

يوضح المربع رقم (4) أن المؤسسة تواجه تهديدات بيئية خارجية محتملة وفي الوقت نفسه تتسم مواردها وأنشطتها بالضعف وفي مثل هذه الحالة تتجه المؤسسة إلى اختيار أو تبني إستراتيجية دفاعية للتقليل من أثر التهديدات والمخاطر الخارجية، ومعالجة نوعية من مجالات الضعف الداخلية.

وقد صنف بوتر أيضا ثلاثة استراتيجيات تنافسية هي:

- إستراتيجية الهيمنة الكلية بالتكاليف (**Domination par les coûts**): ويقصد بها

تخفيض التكاليف من أجل تطبيق سياسة أسعار هجومية تسمح للمؤسسة باحتلال موقع الرائد في السوق مع الاحتفاظ بهامش موجب في جميع الحالات بالنسبة للأرباح.

- إستراتيجية التمييز (**Différenciation**): وقد يكون التمييز في المنتج أو في احد أو

بعض عناصر المزيج التسويقي لتمييز عروض المؤسسة عن الآخرين بشكل يضمن لها حصة سوق مهمة؛

- استراتيجية التركيز (Concentration): تقوم فيه المؤسسة باختيار أسواق ضيقة تستهدف عبرها عينات من الزبائن المحددة، مع إمكانية استعمال الإستراتيجيتين السابقتين اتجاه هذه المجموعة المختارة.

ثانياً - اختيار الإستراتيجية المناسبة:

إن الهدف من تحليل المحيط الخارجي هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في اختيار الإستراتيجية المناسبة استناداً إلى عدة معايير منها :

- قدرة الإستراتيجية على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي تم تتميتها في أسلوب SWOT، أي لابد أن تحقق هذه الإستراتيجية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة، وتجنب التهديدات أو الحد من آثارها، والتقليل من نقاط الضعف، وإلا تعتبر إستراتيجية فاشلة؛
 - قدرة الإستراتيجية على تعظيم تحقيق أهداف المؤسسة في ظل رسالتها المحددة من قبل؛
 - تنفيذ هذه الإستراتيجية بأقل التكاليف، وبأقل الآثار السلبية.
- ويتضمن إختيار الإستراتيجية التعرف على بدائل الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها، ويكون الإختيار ميسراً إذا حددت عملية التقييم بديلاً واحداً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من البدائل، وحتى يتم الإختيار المناسب ينبغي مراعاة عدة معايير هامة والمتمثلة فيما يلي:

➤ **دراسة الخبرة الماضية:** عادة ما يسلك معظم الأفراد سلوكاً شبيهاً بما إنتهجوه فيما مضى، ولهذا فإن فالبدائل التي سيتم إختيارها تحددتها الإستراتيجيات الماضية.

➤ **إتجاهات ذوي النفوذ في المؤسسة:** من خلال دور الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى فإختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المؤسسة، نظراً لأن الإستراتيجية يترتب عليها تغييرات في الهياكل التنظيمية وفي أنماط العلاقات، ومن ثم التأثير على النفوذ، فالعناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين وإتجاهاتهم سيكون لها تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى.

- **مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله:** المخاطر المحدودة أو المخاطر العالية، فمن المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه،

فكلما إنخفض مستوى الخطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتوقع، وعلى الوجه الآخر فإن إرتفاع مستوى المخاطرة يزيد من عدم التأكد، وكذلك تكون احتمالات الربح عالية، وبناءا على ذلك تؤثر إتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم إختبارها.

- **عنصر الزمن (التوقيت المناسب):** إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصرا هاما لنجاحها وإستمرارها أو فشلها، والمدى الزمني المتاح للإختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجيتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يُعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة، هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لإستقبال منتجات المؤسسة ومنتشوقا إليها.
- **الموارد التنظيمية:** تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي ينبغي مراعاتها عند إختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما قد تحد من تحقيق أهدافها.
- **مركز المؤسسة في الصناعة:** غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي لا تحظى إلا بحصة سوقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز المؤسسة في الصناعة يُعد معيار من بين المعايير الحاكمة في الإختيار الإستراتيجي للمؤسسة، وتكون إما مؤسسة رائدة في السوق أو مؤسسة تابعة.

ثالثا- تنفيذ الإستراتيجية:

- هي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية الخطط والبرامج، الموازنات والإجراءات.
- **السياسة:** هي مجموعة من القواعد والأنظمة المشتركة التي تشكل قاعدة لاتخاذ القرارات اليومية داخل المؤسسة¹، ولكل مؤسسة سياسة خاصة بها.

¹ مدونة مهر: كيف نفهم الفرق بين الأستراتيجية والخطة والسياسات، متاحة على الرابط: <https://blog.mo-hr.com/>، بتاريخ

- **الخطة** هي نتاج ومخرجات عملية التخطيط ، وهي وثيقة تتضمن أهداف المنظمة المستقبلية والنشاطات التي ينبغي انجازها لتحقيق هذه الأهداف، وهي أيضا عبارة عن قائمة بالخطوات المتخذة لتحقيق الهدف المسطر، وتكون عادة ثابتة وعلى المدى القصير.
- **البرنامج/ البرامج (التكتيكات)**: هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمختلف الموارد وزمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة، كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام والأعمال الواجب القيام بها ويحدد المسؤوليات عليها ويحدد التواريخ والأماكن والالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج.
- ويرى محمد الصيرفي أن البرنامج بمعنى التكتيك هو خطة فرعية، وإذا كانت صياغة الإستراتيجية توضح الإطار العام لكيفية تحقيق الأهداف، فإن تحقيق الأهداف يتطلب تحديد التصرفات أو التكتيكات اللازمة أو الواجب إتباعها في هذا الشأن، وكذلك تحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ أو القيام بهذه التصرفات¹.
- **الإجراءات**: هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض والواحدة تلو الأخرى، وتعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لإنجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت والتنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

رابعاً- مراجعة الإستراتيجية:

تعد عملية مراجعة الإستراتيجية والرقابة عليها هامة جداً، إذ أنها توضح مدى مساهمة عمليات التنفيذ لما تم تصوره في مرحلة الإعداد، وتظهر مدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في إستثمارات المؤسسة، ولهذا يمكن القول أن إعداد الإستراتيجية وتنفيذها سيصبحان بلا جدوى إذا حدثت تغيرات في العوامل الداخلية أو الخارجية أدت إلى الانحراف عما هو متصور فيما سبق، مما يبرز ضرورة مواكبة عمليات التنفيذ بالرقابة عليها، وتقييمها وسرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الإستراتيجية في مسارها الصحيح.

¹ محمد الصيرفي: التسويق الإداري ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009، ص 82.

وعموما هناك ثلاث أنشطة رئيسية لمراجعة الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
 - قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح؛
 - إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وعموما قد تكون إستراتيجية مناسبة في فترة معينة ، وقد لا يكون كذلك في فترة لاحقة طالما تعيش المؤسسات عالما سريع التغير، ولهذا لابد من مراجعة الإستراتيجية والتفكير جيدا قبل اختيارها.

الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر مقياس اقتصاد المؤسسة من المقاييس الأساسية والضرورية لطلبة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، وذلك لكونه يهتم بدراسة المؤسسة الاقتصادية وجوانبها المختلفة، والتي تعتبر نواة اقتصاد أي دولة وسبب تطورها وتحقيقها للنمو الاقتصادي. ونتيجة لتعدد المواضيع المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية، والتي تجعل الطالب في نوع من الحيرة بين المواضيع المختلفة والمتباعدة أحيانا في المصادر ،تم إعداد هذه المطبوعة لتكون إطارا مرجعيا في مقياس اقتصاد المؤسسة، وقد تم دراسة عدة مواضيع لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية وتم التوصل إلى عدة نتائج منها:

- تختلف المؤسسة عن المنظمة والمنشأة والشركة، ويمكن القول أن المؤسسة هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى إجراءات قانونية لإنشائها؛
- مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل بداية من مرحلة الإنتاج الأسري البسيط إلى مرحلة التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات؛
- تتميز المؤسسة الاقتصادية بأهداف متعددة ودورة حياة تجسد نمو المؤسسة الاقتصادية بداية من مرحلة الانطلاق إلى مرحلة الزوال؛
- توجد عدة معايير لتصنيف المؤسسة الاقتصادية أهمها المعيار القانوني، الحجم، طبيعة الملكية، الجنسية والمعيار الاقتصادي؛
- تتركز وظائف التحكم والإدارة في المؤسسة الاقتصادية على المدير العام، الجمعية العامة ومجلس الإدارة؛
- ترتبط وظائف توفير الموارد بكل الوظائف المتعلقة بتوفير الأموال والموارد البشرية، أما وظائف الاستغلال فترتبط بمجموعات العمليات والأنشطة التي تساهم في مجموعها في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة انطلاقا من البحث عن المواد الأولية، تحويلها، تخزينها ثم توزيعها وإيصالها إلى المستهلك؛
- تعيش المؤسسة الاقتصادية وسط محيط داخلي مستقر نوعا ما، غير انها تواجه تحديات كبيرة من محيطها الخارجي الخاص والعام، وهذا ما يجبرها على تحليل هذا المحيط

بإتباع طرق متعددة للوصول إلى كشف نقاط قوتها وضعفها، وكشف الفرص والتحديات المحيطة بها في بيئتها الخارجية؛

- تتعدد مداخل تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية أهمها نموذج ماكينزي ونموذج سلسلة القيمة وطريقة المقارنة؛

- نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي ، ومن الأدوات الأخرى تحليل بيستل و تحليل ريجلو، أما مصفوفة SWOT فتستخدم لتحليل المحيط الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية؛

- تتعدد البدائل الإستراتيجية أمام المؤسسة الاقتصادية لمواجهة تغيرات المحيط الخارجي والتكيف معه منها استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش، ووفقا لتحليل SWOT فان هناك أربعة استراتيجيات أمام المؤسسة الاقتصادية هي : إستراتيجية الهجوم، إستراتيجية الدفاع، إستراتيجية التحول وأخيرا إستراتيجية التنوع،

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن مقياس اقتصاد المؤسسة واسع جدا ويمكن إضافة محاور أخرى للدراسة كموضوع المؤسسة الاقتصادية الافتراضية، والمؤسسة المتعلمة والمقاولاتية وهكذا.

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية في الوطن العربي: نظريا وتطبيقيا، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- احمد رمضان نعمة الله، عفاف عبد العزيز عايد: مقدمة في الموارد الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
- بوعلام بوشاشي: فوائد الاقتصاد، دار المعرفة، بولوغين، الجزائر، بدون سنة نشر.
- ثامر البكري: استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 145.
- خالد احمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال (بمنظور منهجي متقدم)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- زينب سين عوض الله، سوزي عدلي ناشد: مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2004.
- سمير خليل: إدارة الإنتاج والعمليات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

- صلاح عبدالباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- عاكف الزعبي: مبادئ التسويق الزراعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005 .
- عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- علاء فرحات طالب وآخرون: تنظيم الإستخبارات التسويقية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبةن الجزائر، 2008.
- كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسن لطيف كاظم الزبيدي: مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2009.
- ماهر أحمد: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- محمود يونس، احمد رمضان نعمة الله: مقدمة في علم الاقتصاد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد الزيود وآخرون: أساسيات علم الاقتصاد الجزئي والكلّي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ناظم محمد نوري الشمري، محمد موسى الشروف: مدخل في علم الاقتصاد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- محمود الوادي وآخرون: الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
- محمد الصيرفي: التسويق الإداري، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2009.

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل لمنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013 .
- مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005،
- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، د س.

المذكرات والرسائل:

- خديجة بوخرينة: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- ، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران 2، 2014-2015.
- ظافر يونس غاوي الجبوري: التحليل البيئي الاستراتيجي وفق نظام (SOWT) للأداء الاداري والفني في الاتحاد العراقي المركزي لكرة السلة من وجهة نظر العاملين في اللعبة، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة المثنى، العراق، 2019،
- عبد الله بن حمو: أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية - ، أطروحة دكتوراه، تخصص : تسويق دولي جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
- عمر بن جيمة: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

المجلات :

- الداوي الشيخ: تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي و التسيير
مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 15، العدد01، 2005/06/15.
- الشريف بقة، فايزة محلب: تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في
بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، عدد
02، جوان 2015.
- سعد العنزي، حميد سالم: دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين
العامين ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس و الثلاثون بغداد،
جمهورية العراق، 2013
- فalte اليمين: المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط:أهي عودة للنظرية الداروينية؟
مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد السابع، بسكرة، الجزائر، فيفري
2005.

الملتقيات:

- إلياس بن ساسي: الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية
الملتقى الدولي بعنوان: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة
وتحليل تجارب وطنية ودولية " ، جامعة سعد دحلب -البلدية، الجزائر، 18-19 ماي
2011.

المقالات الإلكترونية:

- خالد إبراهيم الزويد: نموذج ماكينزي، متاح على الرابط:
<http://kenanaonline.com/users/khalidalzward/posts/290782> ، بتاريخ
2020/04/04
- خلاصات للمحاسبين والماليين: ما هو تحليل PESTEL ، وكيف يؤثر على الاستثمارات؟، متاح
على الرابط:
<https://web.facebook.com/373834996390208/photos/a.4195564084847>
[33/473680616405645/?type=1&theater](https://www.facebook.com/373834996390208/photos/a.4195564084847/?type=1&theater) ، بتاريخ: 2020/04/07.

- عبدالعزيز بن علي السلطان: نموذج ماكينزي ، Seven S ، متاح على الرابط: <https://strategicsaudi.com/2019/09/10/seven-s-model/> بتاريخ: 2020/04/08.
- رياض بن صوشة: هل هناك فرق بين: المنظمة، المؤسسة، الشركة، المنشأة، المشروع ، متاح على الرابط: <https://hrdiscussion.com/hr3581.html> ، بتاريخ 2019/10/27.
- قناة رائد: مفهوم وظيفة التمويل متاح على الرابط: <https://www.ra2ed.com/> ، بتاريخ 2020/04/17
- قناة المحترف: المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، متاح على الرابط: http://arab-start.blogspot.com/2013/04/blog-post_3571.html ، بتاريخ 2020/04/06.
- محمد دحماني: البيئة الخارجية الجزئية للتسويق، متاح على الرابط: <https://almerja.com/reading.php?idm=60771> ، بتاريخ: 2020/04/05.
- محمد سلطان: التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سلسلة القيمة، متاح على الرابط: <https://www.facebook.com/mohamed.g.sultan/photos/> ، بتاريخ 2020/04/07.
- محمد طلال بدوي: أداة التحليل بيست (PEST) ، متاح على الرابط: <https://www.badwi.com/blog/?p=1258> ، بتاريخ 2020/04/07.
- منير بركاني: كل ما يخص التحليل الاقتصادي، متاح على الرابط: <https://tadwiina.com/> ، بتاريخ 2020/04/11.
- مدونة مهر: كيف تفهم الفرق بين الاستراتيجية والخطة والسياسات، متاحة على الرابط: <https://blog.mo-hr.com/> ، بتاريخ 2020/04/09.
- ناوري تغستا: ماهية مدرسة النظم! نشاتها! وبرز انتقاداتها، متاح على الرابط: <http://nawritagasta41.blogspot.com/2014/12/blog-post.html> ، بتاريخ: 2020/04/06.

المراجع باللغة الأجنبية:

Les livres:

- Edgan Schein : the corporate culture : survival guide, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009
- M.Darbelet ,économie d' entreprise, édition foucher, paris, France, 1996, p04.

- Jean longatte, jaques muller: économie d'entreprise, édition dunod, paris, France, 2004,
- Olivier Bruel: Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Edition Dunod, 2ème édition, Paris, France, 2005
- Patrick Simon : **Économie – Droit**, Editions Bréal, paris, France, 2004,