**المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة ووظائفها**

المؤسسة في واقع الأمر ما هي إلا تجمع بشري يعمل متضامنا تجاه تحقيق هدف معين ومحدد، وذلك وفقا لدور كل واحد من هذا التجمع، وحسب المهام الموكلة لهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

1. **مفهوم المؤسسة:**

لقد تعددت تعاريف المؤسسة حسب المدارس الفكرية المختلفة، والمهتمين بدراسة المؤسسة بصورة عامة.

فمنهم من عرفها على أنها مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

ويعرف "شستر برنارد" (Chaster Bernard) المؤسسة بأنها "مجموعة من الأنشطة المنسقة، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بانجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف والمدروس".

أما من وجهة نظر المدارس الإدارية، فقد عرفتها المدرسة الكلاسيكية بأنها "التكوين أو البناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات".

وعرفتها المدرسة السلوكية بأنها "مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة".

أما مدرسة النظم فعرفتها بأنها "نظام أو وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة".

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسة هي اتحاد للعناصر التالية: هيكل تنظيمي، موارد بشرية، موارد عامة، موارد مالية وموارد فنية.

1. **وظائف المؤسسة:**

تقوم المؤسسة بتنفيذ مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعبر عن تلك الأنشطة مجموعة من الوظائف الرئيسية، ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة متخصصة.

1. **وظيفة التسويق:**

لقد تطور مفهوم التسويق والدور الذي يؤديه في المؤسسات عبر الفترات الزمنية، ويعرف التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج أفكار وسلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات. والنشاط التسويقي يتم من خلال انسياب السلعة أو الخدمة من المنتج إلى المستهلك من خلال (القنوات التوزيعية) بما يحقق المنافع التسويقية (المنفعة المكانية، المنفعة الزمانية، والمنفعة الحيازية) وتقوم وظيفة التسويق بالأنشطة التالية:

* دراسة الأسواق لغايات التعرف على أذواق ورغبات المستهلكين.
* دراسة السلعة من أجل تحديد مواصفات السلع المراد إنتاجها وفق رغبات المستهلكين.
* تحديد السعر الذي سيتم بيع السلعة به للمستهلكين.
* الترويج للسلع والخدمات من خلال التأثير في رغبات المستهلك وسلوكه الشرائي اتجاه السلع أو الخدمات المنتجة.
* توزيع المنتجات من خلال اختيار منافذ التوزيع المتعارف عليها والتي تناسب السلعة أو الخدمة المعنية.

وجميع هذه الأنشطة تمثل المزيج التسويقي الذي يتكون من أربع عناصر هي: (المكان، السعر، الترويج، المنتج).

1. **وظيفة الإنتاج:**

وهي الوظيفة المسؤولة عن التصميم والتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية، وذلك عن طريق ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات الإنتاجية، وينظر إلى هذه الوظيفة بأنها النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات، ووظيفة الإنتاج يرتبط بها جوانب فنية تتمثل في:

* قرار اختيار موقع المصنع.
* قرار تصميم أبنية المصنع.
* قرار المستوى التكنولوجي.
* قرار تصميم وتطوير المنتج.

أما الجوانب الإدارية فتتمثل في:

* تخطيط الإنتاج.
* تنظيم وظيفة الإنتاج.
* الرقابة على وظيفة الإنتاج.

وإن مصطلح الإنتاج كان يشير إلى الإنتاج المادي الذي تمارسه المؤسسات الصناعية فقط، إلا أنه مع بداية الخمسينات أصبح يطلق المصطلح أيضا على إنتاج الخدمات، وأصبح يطلق على هذه الوظيفة إدارة العمليات لتشمل كل من الإنتاج المادي والخدمي معا.

**جـ. الوظيفة المالية:**

تمارس هذه الوظيفة من قبل إدارة متخصصة تسمى (الإدارة المالية)، وهي أحد أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، والواجبات الأساسية لهذه الوظيفة يمكن تحديدها في:

* تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال لأغراض تمويل فعاليات المؤسسة واستمرارها بالنشاط.
* الحصول على الأموال اللازمة وتوفيرها في الوقت المطلوب من مصادر التمويل المناسبة.
* استثمار الأموال واستخدامها بشكل يحقق العائد الجيد للمؤسسة.
* إدارة وتنظيم صرف الأموال والرقابة عليها.

مما سبق يتضح أن الهدف الرئيسي لهذه الإدارة هو ضمان استمرار المؤسسة وذلك بحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، أما أهم القرارات التي تشكل جوهر الإدارة المالية فهي:

قرارات التمويل: وهو الذي يتعلق بصياغة هيكل التمويل الأمثل والذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات المؤسسة.

قرارات الاستثمار: وهو اختيار هيكل الاستثمار الأمثل سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الشكل.

**د. وظيفة الموارد البشرية:**

تختص هذه الوظيفة في إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيه الأفراد العاملين. فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة، من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء وتجعلهم يبذلون أكبر جهد ممكن لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

وتهدف وظيفة الموارد البشرية في ممارستها لدورها إلى:

* تحديد احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية وفق مواصفات كل نشاط من أنشطة المؤسسة.
* استقطاب العناصر البشرية من سوق العمل.
* اختيار العناصر البشرية وتعيينها.
* تدريب العناصر البشرية التي تم تعيينها وتنميتها.
* توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للعمل.
* حماية العاملين من مخاطر الأعمال التي يزاولونها في المؤسسة.

**ه. وظيفة الشراء:**

تتضمن وظيفة الشراء كافة الأنشطة المتعلقة بالمعاملات أو التبادل مع الأطراف الداخلية والخارجية. وتنبع أهمية هذه الوظيفة من خلال ممارسة الأنشطة التي تضمن استمرار وانتظام الإنتاج من خلال إمداده باحتياجاته.

وتختص وظيفة الشراء بما يلي:

* تحديد كميات الشراء الاقتصادية المناسبة لاحتياجات المؤسسة.
* تحديد مواصفات المواد المشتراة.
* اختيار مصادر الشراء المناسبة والتفاوض معها.
* تنفيذ عملية الشراء.
* استلام طلبيات الشراء وفحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات الجديدة.

**و. وظيفة التخزين:**

تهدف وظيفة التخزين إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن، والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغيرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة، وبناءً على ذلك فإن وظيفة التخزين تقوم بما يلي:

* استلام طلبيات الشراء بعد فحصها والتأكد من مطابقتها لمواصفات الشراء.
* تخزين المواد والمستلزمات والسلع المنتهية الصنع.
* توفير المواد المخزنة وصرفها عند الحاجة إليها وفي المواعيد المحددة.
* المحافظة على المخزون من المخاطر.
* توفير مستلزمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار.
* استلام مخلفات الإنتاج وبواقي المواد وتخزينها لحين التصرف فيها.

**ي. وظيفة العلاقات العامة:**

تهدف وظيفة العلاقات العامة بصفة مستمرة إلى إنشاء تفاهم مشترك بين المؤسسة وجمهورها، فتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الجمهور هي الغاية الأساسية للعلاقات العامة، وتبنى هذه الصورة الذهنية الجيدة على أساس تنفيذ برامج جيدة للعلاقات العامة تقوم على الأمانة والصدق من خلال التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها.

فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ولن تستطيع المؤسسة القيام بأداء مهامها وأعمالها وتحقيق أهدافها، إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة بينها وبين الجمهور، وتسعى وظيفة العلاقات العامة إلى تحقيق ما يلي:

* تعريف جمهور المؤسسة بأهدافها وسياستها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
* إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جمهور المؤسسة وأرائه.
* المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المؤسسة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها (من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع جمهورها الداخلي).
* الحصول على تأييد الجمهور ورضاه عن نشاطات المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها.
* نصح وإرشاد الإدارة في صنع القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.
* تدعيم المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو المجتمع الذي تعمل فيه.

**المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات.**

يتم تصنيف المؤسسات حسب المعايير التالية:

**المعيار الاقتصادي:**

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها، وعليه نجد القطاع (Le secteur) الفرع(La filiere) الشعبة( La branche).

**المعيار التنظيمي:**

 في هذا المعيار نأخذ بمقياس الحجم (la taille)، هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر، منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، والقدرة على التمويل الذاتي. وتصنف المؤسسات وفقا لهذا المعيار، إلى مؤسسات حرفية (Les enterprise artisanales)، المتوسطة والصغيرة (PME)، والكبيرة (les grandes enterprises).

**المعيار القانوني:**

يتوقف الشكل القانوني للمؤسسات على طبيعة النظام الاقتصادي المتبع في الدولة، ففي الاقتصاد الحر نجد جميع أنواع أشكال الملكية الخاصة والعامة، في حين أن الاقتصاد الموجه تسوده أشكال الملكية العامة والتعاونية. وبالتالي فأشكال المؤسسات تختلف من بلد لآخر، وذلك حسب خصائص مجتمعاتها السياسية، والاقتصادية. ويقوم القانون التجاري وقانون الشركات بوضع الأسس القانونية لأشكال ملكية منظمة الأعمال، وهو الذي ينظم عملها، ونشاطها، ويحدد إجراءات تأسيسها، وفيما يلي سنتعرض إلى أبرز الأشكال القانونية الشائعة للمؤسسات.

1. **المؤسسة الفردية:**

ويقوم بتأسيسها شخص واحد هو المالك وبالتالي فهو مسؤول عن توفير رأس المال اللازم، وتحديد نوع الإنتاج، واختيار الموقع، وتعيين العاملين، وهو صاحب القرار في الأول والأخير. يتصف هذا النوع من الملكية بسهولة إجراءات تأسيسه، ومرونة العمل فيه، حيث لا توجد إجراءات حكومية معقدة تعيق تنفيذ العمل فيه.

1. **شركات الأشخاص:**

تعود الملكية في هذا الشكل القانوني لفردين أو أكثر، والذين تربطهم الثقة المتبادلة في إدارة الشركة، وتتميز بسهولة التأسيس والمرونة في العمل، وتتكون شركات الأشخاص من الأشكال التالية:[[1]](#footnote-2)1

1. **شركة التضامن:** يتصف هذا النوع من أشكال الملكية بأن الملاك متضامنون في إدارة الشركة والوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير، التي لا تقتصر على رأس المال فقط، بل تشمل الممتلكات الخاصة، وعليه نجد أن الثقة في التعامل مع شركة التضامن مرتفعة، والمسؤولية المشتركة تساعد على تضافر جهود الملاك في الإدارة والعمل.
2. **شركة التوصية البسيطة:** تنقسم الملكية في هذا النوع إلى فئتين من الملاك: الأولى وتتكون من شريك فأكثر متضامنين، وينطبق عليهم ما ينطبق على ملاك شركة تضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون. والثانية: وتتكون من شريك واحد فأكثر تقتصر مسؤوليتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس مال الشركة ويطلق عليهم الشركاء الموصين. وهؤلاء ليس لهم الحق في إدارة الشركة، بل الاطلاع على حساباتها، في حين أن حق الإدارة يعود للملاك المتضامنين. يتصف هذا الشكل القانوني من الملكية بقدرته على تجميع وتوفير رأس مال كبير، وتشجع التعامل معها لوجود شركاء متضامنين، هذا إلى جانب أنها تشجع على الاستثمار من خلال فئة الملاك الموصين الذين تنحصر مسؤوليتهم في رأس المال فقط.
3. **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** يمتلك هذا النوع من الشركات شريكان فأكثر، ويضع قانون الشركات عادة حدا أقصى لعدد الشركاء، يختلف هذا الحد من بلد لآخر. كما يحدد القانون حد أدنى لرأس المال الذي يكون مقسما إلى حصص متساوية لا تقل الحصة عن مبلغ معين، وهذه الحصص قابلة للتداول بين الشركاء الذين تقتصر مسؤوليتهم المالية على حصصهم في رأس المال فقط. ونظرا لمحدودية رأس المال في هذه الشركة، فقد حظرت عليها القوانين التجارية في الدول ممارسة أعمال البنوك والادخار والتأمين، كما حظرت عليها إصدار السندات. ويدير هذه الشركة شريك أو أكثر، ويمكن أن يعهد بإدارتها لأشخاص من خارجها. يتصف هذا النوع من الشركات، بأنه يشجع صغار المستثمرين على الاستثمار، نظرا لمسؤوليتهم المحدودة والصغيرة عادة والمحصورة في حصتهم في رأس المال فقط.
4. **شركات الأموال وهي نوعان:**

 **شركة المساهمة العامة:** ويقسم رأسمالها إلى أجزاء متساوية في القيمة والحقوق والواجبات وتدعى بالأسهم، التي يتم طرحها في السوق للبيع وتسمى عملية البيع هذه بالاكتتاب العام، وعليه فعدد الملاك غير محدود ويطلق عليهم تسمية المساهمين، الذين تنحصر مسؤوليتهم المالية بقيمة الأسهم التي يمتلكونها، التي يمكن بيعها أو التنازل عنها للغير دون أخذ موافقة باقي المساهمين. وللشركة المساهمة جمعية عمومية تضم جميع المساهمين، تقوم باتخاذ القرارات عن طريق التصويت، وهذه الجمعية العمومية تقوم بانتخاب عدد من أعضائها لتشكيل مجلس إدارة يكون مسؤولا عن إدارتها وتسيير شؤونها، والمجلس يقوم بانتخاب عضو من أعضائه ليكون مديرا عاما للشركة، ويكون المدير العام ومجلس الإدارة مسؤولين أمام الجمعية العمومية للشركة. تتصف الشركة المساهمة بأن لها شخصية اعتبارية مستقلة عن شخصية المالكين، ولها كيان قانوني مستقل، وهذا ما يشجع على عملية استثمار الأموال فيها. كما تتصف بقدرتها على توفير أموال كبيرة نتيجة كبر عدد الملاك، وهذا ما يمكنها من مزاولة أنشطة كبيرة**.**

1. **شركة التوصية بالأسهم:** ويقسم ملاكها إلى فئتين متضامنة وموصية، رأس المال الموصي مقسم إلى أسهم متساوية توزع على القسم الموصي من الملاك. والقسم المتضامن هو المسؤول عن إدارة الشركة ويمثلها أمام الغير، وتظهر أسماؤهم في عنوان الشركة، وحصصهم غير قابلة للتداول. أما القسم الموصي فأسهمهم يمكن بيعها دون الرجوع إلى باقي الملاك، وليس لهم الحق في إدارة الشركة.
2. **المنظمات التعاونية:**

يتكون المشروع التعاوني من عدد من الأعضاء الذين يساهمون في رأس ماله الذي يكون مقسما إلى حصص متساوية، ويطلق على المشروع تسمية الجمعية التعاونية، التي يكون لها مجلس إدارة منتخب من قبل جميع الأعضاء، الذين لهم الحق في انتخاب عضو من أعضاء المجلس ليكون مديرا للجمعية، ويكون مجلس الإدارة والمدير العام مسؤولين أمام جميع الأعضاء الذين تمثلهم جمعية عامة. والجمعية التعاونية لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تسعى إلى تقديم خدمات لأعضاءها بسعر التكلفة تقريبا، فهي تقوم على أساس العمل التعاوني دون مقابل للأعضاء الذين هم المستفيدون. ويمكن للمشروع التعاوني أن يمارس نشاطه في كافة مجالات الخدمات الزراعية أو التسويقية أو أي مجال آخر دون الصناعة، حيث ينحصر دور الجمعيات التعاونية في تقديم الخدمات.

1. **المشروعات (المؤسسات) العامة:**

ظهر هذا النوع من المشاريع نتيجة تدخل الدول بشكل مباشر في الميادين الاقتصادية، وبالتالي فملكية هذه المشاريع تعود للدولة فقط، التي تقوم بتوفير رأس مالها، وتحديد نوع إنتاجها، أو الخدمة التي سوف تقدمها للمجتمع، وذلك بما ينسجم مع سياستها العامة. وتنشئ الدولة هذه المشاريع لأسباب متعددة هي: إما أن تكون السلعة المراد إنتاجها هامة للدولة وتخشى الدولة احتكارها، أو أنها تحتاج لرأس مال كبير وليس بإمكان القطاع الخاص توفير هذا المبلغ، أو أن القطاع الخاص لم يقدر على إنشاء المشروع بسبب عدم تحقيقه لربح يقتنع به ليكون دافعا له لإنشائه، علما أن المشروع حيوي. ومما تجدر الإشارة إليه في هذا المجال، أن الدول سمحت للقطاع الخاص بالمساهمة في رأس مال هذه المشاريع العامة لكن بنسبة حدها الأقصى (49%) لتحكم الدولة السيطرة على إدارتها، وأصبح يطلق عليها اسم مشاريع القطاع المختلط. وللمشروعات العامة شخصية اعتبارية ولها استقلال ذاتي، وتتميز باتساع نشاطها ودعمها للاقتصاد.

وإلى جانب الأشكال السابقة هناك شكل يدعى بشركة المحاصة التي تنشأ بين الأقارب والأصدقاء ويكون غير معلن عنها، حيث تنشأ من أجل انجاز عمل معين وتزول بعد انتهاء هذا العمل.

**المحاضرة الثالثة: بيئة المؤسسة**

إن النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يتطلب من الإدارة أن تضع في اعتبارها العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها، وأهم القوى الموجودة فيها والتي لها تأثير مباشر على نشاط هذه المؤسسة، حيث تفرض هذه العوامل والقوى قيودا على المؤسسة، كما قد تكون تمثل فرصا متاحة للعمل والنمو.

إن كل مشكلة إدارية رئيسية تتأثر ببعض العوامل الموجودة في محيط المؤسسة، وأصبح من المهام الأساسية للإدارة التكيف والتغلب على المشاكل والصعاب التي تسببها التغيرات المتلاحقة في المحيط.

1. **مفهوم البيئة:**

وضع الباحثون المهتمون بتأثيرات البيئة تعاريف مختلفة للبيئة، فقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وقوانين وغيرها. أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة.

ولكي تبقى المؤسسة وتتطور، لابد من أخذ البيئة بعين الاعتبار والتفاعل الإيجابي معها في كافة أنشطتها ابتداءً من أول وظيفة في وظائف الإدارة وهي رسم وتحديد وتعريف الأهداف إلى آخر وظيفة من وظائف الإدارة وهي تقييم وتقويم الأداء، مرورا بوظائف التنظيم والتوجيه.

ويمكن تصنيف البيئات بالنسبة لعلاقة المؤسسة بها إلى:

1. **البيئة الداخلية:**

وهي بيئة المؤسسة الداخلية التي تشمل العاملين فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية وموجوداتها وأصولها الثابتة والمنقولة ومختلف أنشطتها ضمن ما يسمى بحرم المؤسسة وحدودها القانونية التي لها عليها سلطة معترف بها حسب القانون.

وتعتبر هذه البيئة مصدر قوة المؤسسة لأنها بيئة الإنتاج، كما أنها امتداد للبيئة الخارجية داخل المؤسسة، فإن كانت مقتنعة وراضية عن المؤسسة انعكس ذلك إيجابا في البيئة الخارجية وكان أفضل دعاية وخير إعلان للمؤسسة في البيئة الخارجية.

وينظر الفكر الكلاسيكي وخاصة مدرسة الإدارة العلمية إلى المؤسسة كنظام مغلق داخل بيئته الداخلية، وإن الأداء والسلوك فيه يعتمدان على التحكم في ثوابت ومتغيرات البيئة الداخلية من حيث حسن استخدام الموارد فيه وحسن تطبيق العملية الإدارية والقيام بوظائف المشروع للمؤسسة على أكمل وجه. وقد تجاهل هذا الفكر العلاقات بين المؤسسات والبيئة من حيث عناصر الإنتاج مدخلات من البيئة الخارجية ومنتجات المؤسسة كمخرجات إلى البيئة الخارجية. لا شك أن للبيئة الداخلية للمؤسسة خصوصيتها ودورها الهام كما أشرنا إليه، ولكن هذه الأهمية تستمد وجودها واستمرارها وتطورها من حسن تفاعلاتها مع البيئة الخارجية.

1. **البيئة الخارجية العامة:**

تشمل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة البيئة السياسية والاقتصادية والدولية والحكومية والاجتماعية والطبيعية والديموغرافية.

* **البيئة الدولية:**

تتأثر المؤسسات بالمتغيرات الدولية في قراراتها المختلفة، فمثلا نجد أن أوروبا أصبحت سوقا كبيرا موحدا وأصبح التكامل بين المؤسسات الكبيرة في الاتحاد الأوروبي هو السمة البارزة. فقد اتخذ الاتحاد الأوروبي مجموعة من القرارات لا شك أنها تؤثر على المؤسسات داخل أوروبا وخارجها، وكذلك فعلت الولايات المتحدة مع السوق الياباني في المنتجات خاصة السيارات.

ومما سبق نجد أن المؤسسات حاليا تتأثر بالمتغيرات الدولية، والتكتلات الاقتصادية العالمية، واتفاقيات التجارة العالمية، ولذا فإن على إدارة المؤسسات أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابتكاري إبداعي، وعادة ما تكون التأثيرات الدولية على القرارات الإستراتيجية في المؤسسات.

* **البيئة السياسية:**

تتمثل البيئة السياسية في مجموعة القيود والفرص التي تتخذها الحكومة والتي سوف تؤثر على فرص الأعمال مثل الضرائب والجمارك وتطبيقها للقواعد الاقتصادية والدولية، ونظم التجارة التي تتبعها هذه الدولة فإن ذلك يؤثر على استراتيجيات إدارة المؤسسات.

* **البيئة التكنولوجية:**

لا تستطيع أي مؤسسة أن تنجح في أعمالها دون الاستجابة إلى التغيرات التكنولوجية التي تحدث في مجال صناعتها أو السلع البديلة أو المكملة لمنتجاتها، ولذلك يجب أن تأخذ المتغيرات التكنولوجية في استراتيجياتها المختلفة، ويشمل التقدم التكنولوجي في مجالات متعددة أهمها، أساليب الإنتاج والاتصالات وطرق إدارة العمليات والصناعات الجديدة والأسواق والتطور الذي يستخدمه المنافسون والحاسبات الآلية وشبكات المعلومات. وعلى الإدارة أن تستجيب لهذه المتغيرات إذا أرادت البقاء والنمو والانتشار في السوق.

* **البيئة الديموغرافية:**

ويقصد بالجوانب الديموغرافية مجموعة المعايير التي تحدد مختلف خصائص الناس كمجموعات أو وحدات اجتماعية مثل مجموعات عمل، أو مؤسسات أو أسواق، وهذه الخصائص هي العمر، حجم الأسرة، الدخل، التعليم، المهنة،,,,إلخ. والشركات الناجحة يجب أن تأخذ في حسبانها هذه المعايير الديموغرافية عند وضع إستراتيجية اختيار الموارد البشرية سواءً عند الاختيار أو التدريب أو التحفيز لزيادة مهارات ومعارف الموارد البشرية فيها. ومن ناحية أخرى فإن دراسة الجوانب الديموغرافية يفيد الشركة في تحديد خصائص المستهلكين للسلع والخدمات وتحديد الشرائح السوقية التي توجه إليها المؤسسة سلعها وخدماتها.

* **البيئة الاجتماعية:**

يقصد بالبيئة الاجتماعية دراسة وفهم كيف يفكر الناس في المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة وما أثر ذلك على إدارة المؤسسة والتي سوف تؤثر بالتالي على إستراتيجية اختيار المنتجات والأسواق، الاتجاه الاجتماعي يؤثر على قوى العمل بالمؤسسة، فمثلا سعي المرأة في المجتمعات المختلفة للحصول على فرص أكبر في التوظف وفي الحقوق السياسية سوف يؤثر على تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسات المختلفة.

* **البيئة الاقتصادية:**

تتشكل البيئة الاقتصادية نتيجة للتفاعلات الداخلية والدولية المعقدة في مجال الأعمال، وتؤثر البيئة الاقتصادية تلقائيا على وظائف المؤسسات وفاعليتها، كما تؤثر على الاستراتيجيات المستخدمة فيها، ويظهر هذا التأثير على التكاليف ورأس المال والأسعار وطلب العملاء على السلع والخدمات وعلى قوة العمل المتاحة للمؤسسة، مع ملاحظة أن الحالة الاقتصادية تتغير من وقت لآخر في البيئة الخارجية ومن الصعوبة التنبؤ بدقة بالمتغيرات الاقتصادية المتوقعة ولكن يجب على الإدارة أخذ هذه التوقعات الاقتصادية في الحسبان عند اتخاذ قراراتها.

**جـ. البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط):**

إن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة تتفاعلان وتتأثران بعضهما البعض، ولا يمكن عزل تأثير البيئة الخارجية العامة عن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة، فالتفاعل دائم وقائم بينهما.

ويشير "بورتر" إلى أن هناك خمس أنواع من العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربيحية ونشاط المؤسسة في الصناعة التي تعمل بها، وكلما انخفضت عوامل المنافسة كانت في صالح المؤسسة، وكلما زادت ربحية هذه المؤسسة، وكلما ارتفعت المنافسة واشتدت أدى إلى انخفاض ربحية المؤسسة، وكذلك الحال مع الموردين ومع العملاء ومع المؤسسات الجديدة، أو المنتجات الجديدة وتهديداتها للمؤسسة.

ويمكن عرض العوامل المؤثرة على ربحية الصناعة فيما يلي:

* **التنافس الحاد:**

ويكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيره، الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين، وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود شركة مسيطرة على الصناعة، يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطئ وانخفاض معدل نمو السوق، وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها، ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار، وينتج عن هذه الظروف زيادة شدة المنافسة.

* **مخاطر وتهديد المنافسين الجدد في الصناعة:**

يجلب المنظمون الجدد للصناعة قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية ممكنة من الموارد. وهذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المؤسسة، وذلك أن المؤسسات القادمة تحاول تخفيض الأسعار لتقوية مركزها التنافسي في الأسواق، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى الصناعة (كارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية ووجود بعض مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين، أو القيود الحكومية والتكاليف المرتفعة المصاحبة لبداية المشروع)، كلها تعتبر عوائق لانضمام المؤسسات الجديدة إلى الصناعة القائمة.

* **تهديد السلع أو الخدمات البديلة:**

تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة، بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

إن الاختيار الواسع أمام المستهلك يتيح للسلع البديلة المنافسة وبقوة في هذه الصناعة خصوصا في غياب الولاء لسلعة أو خدمة معينة أو عدم اهتمام المستهلك بالعلامة أو الاسم التجاري.

* **القوة التفاوضية للمشترين:**
* يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، فأي تغيير يحدث في المشترين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة، ويكون الزبائن في موضع قوة في الحالات التالية:
* للزبائن دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة.
* احتمال التكامل الخلفي بإنتاج سلعة نفسها.
* وجود بدائل للسلع أو الخدمات.
* تجانس السلع أو الخدمات.
* ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع.
* **القوة التفاوضية للموردين:**

ويتجلى ذلك من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المقدمة منهم.

وتتمثل قوة الموردين فيما يلي:

* سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين.
* عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
* عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين.
* عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات السلعة.

فعلى سبيل المثال: استطاعت شركات البترول في السبعينات رفع أسعارها وتقليل خدماتها مستغلة احتياج الشركات التي تشتري منها منتجات البترول إلى هذه المواد وعدم قدرة هذه الشركات على التحول إلى مصادر طاقة بديلة.

بالإضافة إلى هذه العوامل الخمسة يمكن كذلك لأصحاب المصالح كالاتحادات والحكومات وأي جماعات أخرى ذات المصالح أن تؤثر على نشاطات الصناعة.

**الشكل رقم (01): القوى الخمسة الموجودة في البيئة الخاصة للمؤسسة وفقا لنموذج بورتر**

القادمون الجدد

الحتملون

المنافسون

في الصناعة

القوة النسبية للاتحادات

والحكومات

الزبائن

**المؤسسة**

الموردون

السلع

البديلة

**نموذج سووت (SWOT):**

يعتبر تحليل سووت من الأدوات المهمة التي تسلط الضوء بشكل مكثف على فهم عمل المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي إلى محيطها الخارجي. و "سووت" **(SWOT)** هو اختصار الأحرف الأولى للكلمات الانجليزية التالية Strength Weakness Opportunities Threats والتي تعني نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. فتحليل المحيط الداخلي يرتكز على كشف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، أما تحليل المحيط الخارجي فيرتكز على كشف الفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

1. **نقاط القوة:**

هي مختلف الخصائص المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل مثل:

* تميز المؤسسة وتفوقها في آدائها
* شهرة المؤسسة وانتشار اسمها
* امتلاكها قدرات مالية عالية.
* امتلاكها موارد بشرية مؤهلة.
1. **نقاط الضعف:**

وهي الخصائص التي تدل على ضعف أو نقص في إمكانيات المؤسسة وتجعلها غير قادرة على التنافس مثل:

* ضعف أداء المؤسسة وعدم تميزها.
* افتقار المؤسسة للشهرة.
* ضعف قدراتها المالية.
* ضعف قدرات العاملين فيها.
1. **الفرص:**

هي مختلف العناصر الايجابية التي قد تتوفر في المحيط الخارجي للمؤسسة وتخلف أثر إيجابي على المؤسسة التي تستغلها، وترتبط الفرص بعنصرين رئيسيين هما الزمان والمكان، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الفرص قد لا تتكرر ويجب على المؤسسة التنبؤ بها واقتناصها بسرعة، ومن أمثلتها:

* انسحاب أحد المنافسين من السوق.
* صدور قوانين تدعم تمويل المؤسسة.
* انخفاض القوة التفاوضية للموردين.
1. **التهديدات:**

هي مختلف الأحداث التي قد تحصل في المستقبل، وفي حالة حصولها ستؤثر بالسلب على نشاط المؤسسة، ومن أمثلتها: دخول منافسين جدد أقوياء، صدور قوانين تعيق نشاط المؤسسات، نمو القوة التفاوضية للموردين.

إن تحليل مصفوفة "سووت" يعتمد على تحليل المتغيرات الأربعة الأساسية بشكل دقيق مما يسمح باختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة من بين الاستراتيجيات الأربعة كما يلي:

**أ. إستراتيجية هجومية**: تتركز حول توظيف نقاط القوة الداخلية من أجل استغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

**ب. إستراتيجية علاجية:** تتمحور حول محاولة تصحيح نقاط الضعف الداخلية من أجل تأهيل المؤسسة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتوفرة في المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي لا يمكن استغلالها في الوقت الحالي بسبب نقاط الضعف الموجودة.

**جـ. إستراتيجية دفاعية:** وتهدف للدفاع ضد الأخطار والتهديدات المحيطة بالمؤسسة من الخارج وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة توفر المؤسسة على نقاط قوة كافية لمواجهة هذه التهديدات أو التقليل من آثارها.

**د. إستراتيجية انكماشية:** وتستخدم في حالة وجود تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تقلص أو تغير من نشاطها. يمكن اختصار مصفوفة سووت في الشكل التالي:

**الشكل رقم (02): نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **البيئة الداخلية****البيئة الخارجية** | **نقاط القوة** | **نقاط الضعف** |
| **الفرص** | استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص**-إستراتيجية هجومية-** | معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص**- إستراتيجية علاجية-** |
| **التهديدات** | استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات **– إستراتيجية دفاعية-** | تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات **–إستراتيجية انكماشية-** |

1. 1 عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط- التنظيم -الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص46-47. [↑](#footnote-ref-2)