الفصل الأول: مفهوم المؤسسة وتطورها

شغلت المؤسسة الاقتصادية حيّزا كبيرا في أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبّر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة أخرى، كما يشمل تعاملها مع البيئة.

أولا: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية وصف مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة، نظرا لأخذ حالة حقيقية منفردة، مثل: مؤسسة زراعية، أو صناعية أو تجارية، أو خدمية، وقد تكون مؤسسة خاصة أو عامة...إلخ. إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات في تعريف واحد هو صعب للغاية، وهذا راجع لأسباب عديدة أهمها:

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها.
- تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة.
- اختلاف الاتجاهات الاقتصادية أو الأيديولوجيات، حيث أدى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين إلى إعطاء تعريفات تختلف بينهما.

ويظهر لنا ذلك في التعريفات المختلفة التي أعطاها الاقتصاديون، والتي اخترنا منها التالي حسب الفترة الزمنية التي وجدت فيها:

فابالنسبة ل Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تُجمع فيها وتُنسّق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".

أما بالنسبة ل Carl Marx فالمؤسسة تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمّال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

من خلال هذين التعريفين نلاحظ:

- أن كل من صاحبيهما يعرّف المؤسسة الاقتصادية على أنها وحدة إنتاجية، وهذا غير كامل، نظرا لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات، وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة، أي ليس بالضروري وجود المؤسسة وعمّالها في مكان واحد.
- كما نجد في التعريف الثاني أن المؤسسة تستعمل عدد كبير من العمال، وكأن المؤسسات لا يمكن ان تقوم إلا بعدد كبير منهم، وهذا في الواقع ليس صحيحا،ظ لأن هناك مؤسسات قد يصل فيها عدد العمال إلى ثلاثة أو حتى أقل.
- بالإضافة إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع، حسب التعريف الثاني، في حين نجد أن العمال في نفس المؤسسة قد ينتجون أنواعا مختلفة من السلع، قد تختلف حتى في طبيعتها (سلع وخدمات في نفس الوقت).
- أخيرا، فإن التعريفين لم يحدّدا هل تنتهي مهمّة المؤسسة عند الإنتاج فقط، أم عند تبادل منتجاتها مع الغير.

وتجدر الإشارة أن هذه النقاط لم تنتج عن ضعف صاحبي التعريفين، وإنما عن مستوى تقدّم الزمن الذي كانا يتواجدان فيه، وحسب مميزات المؤسسة آنذاك، حيث جاء بعدها من أعطى للمؤسسة تعريفات أكثر شمولاً.

فنجد المفكر Peroux عرّف المؤسسة أنها: "شكل إنتاج بواسطته، يتم دمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلع أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار".

وعرّف المؤسسة كذلك بأنها: "منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة، والتي يمكن أن يتم بيعها بسعر أعلى من تكلفتها".

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقيهما، حيث حُدّد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها، وهو الحصول على دخل من وراء ذلك.

في حين أن التعريفين لم يتطرّقا للناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي للمفكر Lebreton والذي قال أن المؤسسة تعني: "كل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق".

رغم أن هذا التعريف أبرز نقطة مهمة وهي الاستقلالية المالية للمؤسسة، فإنه يحدد نفسه، وذلك بتحديد نشاط المؤسسة في الإنتاج فقط في أحد العنصرين: السلع أو الخدمات، وهذا يعني استثناء المؤسسات المقدمة للخدمات وفي نفس الوقت للإنتاج المادي، وكذلك المؤسسات التجارية.

ويمكن أن نحتفظ هنا بالتعريف التالي للمؤسسة:

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو / تبادل سلع أو / خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيّز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لنوع وحجم نشاطه.

ثانيا: تعريفات أخرى للمؤسسة الاقتصادية

1- المؤسسة كمنظمة

يمكن اعتبار المؤسسة الاقتصادية كمنظمة لأنها تجمع جميع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها والتسجيل تحت أهدافها. والمساهمون حسب هذا المعنى هم مجموعة من الأفراد المشاركون في وجود واستمرار المنظمة، ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين الأجراء، الدائنين، الزبائن والسلطات العمومية. وكل من هؤلاء يقدم مشاركة إلى المؤسسة، في انتظار تلبية عدد من الرغبات منها بالمقابل.

2- المؤسسة نظام تقني اقتصادي

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات مشتركة أو تصب نحو هدف مشترك.

والمؤسسة حسب هذا المنظور، ومن جانب تقني، هي نظام تقني، فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية والمادية، من تجهيزات وأدوات، بهدف استعمالها لإنتاج وتحقيق منتجات وخدمات، بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، وكذلك المعلومات والتقنية وغيرها، في إطار تكنولوجي وقانوني محدد. والجانب التكنولوجي هو موجّه لكيفية الإنتاج والنشاط ككل، وكيفية تنسيق الموارد وحتى مواصفات الإنتاج التقنية.

أما الجانب الاقتصادي فهو الموجّه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج بشكل يسمح بتغطية تكاليفها وتحقيق فائض يسمح لاستمرارها وتوسّعها.

3- المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي

في إطار النشاط اليومي للإدارة بالمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بعدد من الأعمال، منها خاصة تحقيق وتنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في الأقسام، والعمل الإداري بشكل عام يتوزع على مستويات الإشراف من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، ويتكون هذا العمل من النشاطات التالية:

- إنجاز الأعمال من خلال ضمان تحديد الأهداف ومعايير اختيار الأعمال للأفراد وكذلك القيود المفروضة.

- تنظيم العمل الجماعي للأفراد.

- تحفيز وتنشيط أعضاء ومجموعات الأفراد لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

هذه العمليات في الحقيقة، تخص الأفراد أو المجموعات التي تتميز باختلاف الاتجاهات والأفكار والإيديولوجيات، وهي عناصر تنتج عن اختلاف المستويات الثقافية ومصادرها، وكذا القناعات الشخصية التي تمتع بها كل منهم، وهي جوانب اجتماعية نفسية تؤثر إلى حد بعيد في حركة الأفراد ودرجة فعاليتهم ورغبتهم في العمل، ولهذا تصبح العملية الإدارية للأفراد في المؤسسة صعبة، فالتعامل فيها يجتمع فيه في نفس الوقت

التعامل مع الأشخاص كأفراد منفصلين، ولكل ميزاته النفسية والاجتماعية والثقافية، وأيضا التعامل مع جماعات تتميز بالتشابه في الصفات.

وهكذا فالعمل على تجميع أكثر للأفراد نحو هدف واحد، يمر عبر تحسين الجو الاجتماعي داخل المؤسسة، وبواسطة العمل على تحقيق حاجات الأفراد والمجموعات فيها.

ثالثا: الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا تتداخل هذه الأهداف، ونستطيع تلخيصها فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية

أ- **تحقيق الربح**: إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أما المنافسين.

ب- **تحقيق متطلبات المجتمع**: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع منتجاتها وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة فيه.

ج- **عقلنة الإنتاج**: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ هذه الخطط والبرامج.

2- الأهداف الاجتماعية

أ- **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يتقاضى العاملون في المؤسسة رواتب مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستوى وحجم هذه الرواتب تتراوح بين الارتفاع والانخفاض حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل. وغالبا ما تحدد قوانين من طرف الدولة تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته والحفاظ على بقائه، وهذا ما يسمى الأجر الأدنى المضمون.

ب- **تحسين مستوى معيشة العاملين**: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الجانب التكنولوجي يجعل العاملين أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسنها، وهذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك، الذي يكون بتنويع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مادية ومالية أكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.

ج- **إقامة أنماط استهلاكية معينة**: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإعلانات، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون في غير صالحه أحيانا.

د- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العاملين**: تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

ه- **توفير تأمينات ومرافق للعاملين**: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء وظيفية أو عادية لعامليها، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم...الخ.

3- الأهداف الثقافية والرياضية

أ- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية**: تعمل المؤسسات على اعتياد عامليها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافة، التي توفرها لهم ولأولادهم، من مسرح ومكتبات ورحلات، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا مما يؤثر إيجابا على أدائه.

ب- **تدريب العاملين الجدد وإعادة تدريب القدامى**: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد على استعمال هذه الوسائل، كما أن عمالها القدامي قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها.

ج- **تخصيص أوقات للرياضة**: تعمل المؤسسات، خاصة الحديثة منها، على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلّص من الملل.

4- الأهداف التكنولوجية

أ- **البحث والتنمية**: مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح.

ب- **كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دوراً مسانداً للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي**، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها.

رابعا: ظهور المؤسسة الاقتصادية و تطورها التاريخي

إن المؤسسات الاقتصادية التي نراها في الواقع اليوم لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة، بل كان ذلك نتيجة لعدة تغيرات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية، و نظرا لأن المؤسسة الاقتصادية تمثل النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمعات، فإنه لا يمكن أن تدرس بشكل منفصل عن المجتمع الذي توجد فيه زمنيا و مكانيا.

1- الإنتاج الأسري البسيط

سادت الحياة البدائية منذ وجود الإنسان حتى فترة الانقلاب الصناعي في القرن 18م، و تميزت الحياة في أحقاب متواصلة بالركود و الاكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي أهم النشاطات لتلبية حاجاته الأساسية، مستعملا بعض الأدوات البسيطة و التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأُسر، هذا النشاط يتم داخل الأسرة في الحقول أو في المدن، رغم أن هذه الأخيرة لم يكن لها وجود واسع. و لم تُعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المنتوجات اليدوية تُصنع وفق طلبات معينة من أفراد التجمّعات، هذه الطلبات محدودة و غير مستمرة، و عادة ما تتم المبادلة بالمقايضة بين الأُسر التي تصنعها و الأُسر المستعملة.

و من ميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية في الريف و استغلال الأُسر كاملة في الفلاحة من طرف مُلاّك الأرض و برئاستهم، و أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة و الحدادة و الدّباغة و صناعة المنتجات الجلدية و الغزل و النسيج.

و كلّما زاد عدد السكان في قرية و توفّرت عوامل التحضّر انتقلت بالتدريج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، و كثيرا ما أدّت نشأة المدن إلى تغيّرات مهمّة مثل تحرّر العمّال من الحقول الريفية و استقلالهم في ممارسة بعض الحرف، مما جعل إمكانية تجمّعهم في أماكن أو محلاّت لتكوين وحدات حرفية.

2- ظهور الوحدات الحرفية

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمّعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية، ظهرت ورشات يتجمّع فيها أصحاب الحرف المتشابهة لإنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، على شكل أُسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة، و هكذا فقد وُجدت عدة ورشات حرفية: للنجارين، الحدّادين، النسّاجين، ....إلخ.

و تميّزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد المعلّمين، الصنّاع و المُتتلمذين، و هم يمثلون التدرّج في الأقدمية من المعلّم ثم الصّنايعي المرافق ثم المُتتلمذ، و كذلك فيما يتعلّق بالأجور و مدة العمل، و كان الإنتاج يتم على أساس مواصفات محددة لكل طلب و ليس على أساس الإنتاج الكبير، و قد حدّدت أيضا الأسعار و طريقة التعامل مع المستهلك، إذ لم يكن هناك تجّار أو وسطاء بين المنتجين و المستهلكين.

لقد كان الإنتاج في الورشة الحرفية يتميز بعلاقات اجتماعية خاصة و عائلية بين عناصرها في جو من الثقة و الاحترام بين المعلّم و الصّناع و المتتلمذين، مما ساعد على الاستقرار في الجماعة، و وجود نوع من النظام و الانضباط الاجتماعي، أدى ذلك إلى تنظيم أعضائها داخل العمل و خارجه.

و رغم نجاح الوحدات الحرفية و انتشاره إلا أنه ضعُف في فترات لاحقة، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل. و من أسباب تدهور هذا النظام: وجود حرفيين مستقلّين ينافسون الوحدات الحرفية، تحوّل بعض الوحدات الحرفية إلى تجمّعات تجارية بعد ثراء المعلّمين فيها و تبلور مصالحهم الجديدة، اتّساع السوق و ارتفاع الطلب على المنتجات الذي أدّى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجاريين الذين أصبحوا يحدّدون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون ببيعها، كما ظهرت عملية التخزين و البيع بالجملة بأسعار مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي شهدته أوروبا.

3- النظام المنزلي للحرف

أدى ظهور طبقة التجّار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتوجات و بيعها في ظروف مرضية، و من بين هذه الطرق، بالإضافة إلى التعامل مع الوحدات الحرفية، الاتصال بالأُسر في المنازل و تموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، و قد وجد التجّار سوقا للعمل خاصة في الأُسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة. و قد حقق هذا النظام انتشارا كبيرا خاصة بين منتصف القرن 15م و منتصف القرن 16م، أي أنه كان موجودا بجانب الوحدات الحرفية و شهد نهايتها.

و مع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذ استعمل في ذلك إغرائهم بالدفع النقدي الفوري، مما أدى إلى ارتباطهم به بشكل غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج و بالمواصفات و الكميات التي يرغب بها، فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستعمل كل أُسرته شيئا فشيئا و يدخل تعديلات على طرق إنتاجه لمواجهة طلبات التاجر. و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمّال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم، مموّلين من طرف تجّار أصحاب رؤوس أموال، و كل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا.

4- المانيفاكتورة

إن تطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة، و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، أدت إلى ثراء طبقة التجّار الرأسماليين الذي امتلكوا أدوات إنتاج يدوية، عملوا على إيجارها لأشخاص و أسر داخل المنازل للقيام بإنتاج طلباتهم، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يجمعوا عددا من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل مراقبتهم بشكل أكبر، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو « La manufacture » تتكوّن من أدوات بدائية يشتغل عليها العمّال بأيديهم، و تخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو صاحب النهي و الأمر، أما العامل فينفذ برنامجه فقط. و كان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلين أساسيين:

- منشآت تجمع عدد من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
- منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، و يتعاونون من أجل تحقيق منتوج معين.

و مهما كان هذا النوع من المؤسسات إلا أنها كانت تعبّر عن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة، و في تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، حيث تعتبر شكل الإنتاج الذي تولّدت عنه فيما بعد المؤسسة الرأسمالية.

و الشيء الذي ميّز المانيفاكتورة هو وقوع الاضطرابات فيها في كثر من الأحيان، و عدم انصياع العمال إلى الانضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها، نظرا لتغيّر التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية أو المنازل. و لهذا فإن الشيء الذي كان ينقص المانيفاكتورة حتى يجعلها تصمد هو الانضباط، بالإضافة إلى التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الوسائل و الآلات الإنتاجية في المصانع، حيث وجدت بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية.

5- المؤسسة الصناعية الآلية

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا في التطور الاقتصادي، ظهرت المؤسسات الآلية التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية. و حسب تعريفات الاقتصاديين فإن الآلة آنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي، و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محركة يدوية، في حين أن الآلة تستعمل طاقة محركة حيوانية أو مائية أو من الريح...إلخ

و جاءت الآلة الميكانيكية لتعوّض الأدوات الحرفية، و قد كان أول اختراع في ميدان النسيج، و هو آلة غزل على يد (جون وات) سنة 1735م، ليعلن عن الثورة الصناعي للقرن 18م.

و يُرجع الاقتصاديون ظهور أول فبركات (Fabriques) أو مؤسسات آلية إلى بداية القرن 18م، إذ تكوّنت ورشات و مطاحن مائية من مجموعة من العمال، أما الفبركة الأكثر تطورا فقد كان ظهورها ف انجلترا على يد (Arkwright) في ميدان النسيج.

و تعرّف الفبركة أنها: " أوتومات واسع مكوّن من عدة أعضاء ميكانيكية و عقلية، و التي تعمل بتوازن دون انقطاع، من أجل إنتاج نفس الشيء، و كل هذه الأعضاء مرتبطة بقوة محرّكة ذاتية ".

و تجدر الإشارة أن هناك مجموعة من العوامل التي ساهمت في تطور المؤسسة الاقتصادية منذ تلك الفترة أهما: ظهور المؤسسات المالية الحديثة، الاختراعات التكنولوجية، الثورة الفكرية، الإصلاحات الزراعية و النمو الديمغرافي.

كل هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية و انتشارها و تطور إمكانياتها التكنولوجية، و كانت للحربين العالميتين الأولى و الثانية دورا مهمّا في التطور الصناعي في الصناعات الحربية و كذلك تنظيم المؤسسات، و لا يجب إغفال ما كان من تطور و إعادة نظر في تسيير المؤسسات الصناعية نتيجة أزمة الكساد الكبرى (1929-1932)، و كذلك الاحتكارات التي ظهرت في نهاية القرن 19م، بالإضافة إلى الحركات الاستعمارية التي ساهمت في استغلال أكبر لموارد الدول المستعمَرة و استعمالها من مؤسسات الدول المستعمرة، و ظهور المؤسسات الكبيرة على مستوى عدة دول أو ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات.

6- التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات

مع التطور المعتبر الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، نظرا لتوفّر الظروف الملائمة المذكورة سابقا، و زيادة الإنتاج الصناعي و الزراعي في مؤسسات الدول الغربية، كانت هناك ضرورة لهذه المؤسسات لإتباع عدة استراتيجيات تكتّل فيما بينها، للتغلّب على المنافسة و الدخول إلى الأسواق الخارجية، ليس فقط في صورة موزع للسلع و الخدمات، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي (الشركات المتعددة الجنسيات).

أ- التكتّلات الاقتصادية (الاحتكارات): مع نهاية القرن 19م و بداية القرن 20م، اتجهت المؤسسات إلى التجمّع للتمكّن من الصمود في السوق أمام المنافسة باستعمال قوة وجودها، و هناك عدد من هذه التكتلات:

- **الكارتل**: هو تركّز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، هذا الاتفاق يمكّن مجموعة المؤسسات التي تبقى مستقلّة ماليا و قانونيا، تمكّنها من العمل في السوق بدون المنافسة التي عادة ما تضرّ بعضها بعضا بها، و هكذا يتم التحكّم في السوق الخاص بالمنتجات المعنية، و تحقق معه هذه المؤسسات الأرباح الاحتكارية، و تختفي المنافسة الحقيقية.

- **التروست**: هو تكتّل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية، و ينشأ التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من المؤسسة، أو شراء إحداها لأخرى أو أكثر، و يسمح التروست للمؤسسة من تحقيق عدة مزايا مثل تحسين مردوديتها و أيضا انخفاض الأسعار لمنتجاتها.

- **شركة التملّك (Le Holding)**: مع توسّع الأسواق المالية و كبر المؤسسات الاقتصادية و ظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك و المؤسسات، ظهرت هناك تجمّعات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم عدد من المؤسسات في فروع اقتصادية متشابهة أو مختلفة، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية و توجيه المتملّكين الماليين، دون أن تفقد استقلالها القانوني.

ب- الشركات المتعددة الجنسيات: أخذت عدة تسميات (الشركات الدولية، العالمية، ...إلخ)، و من التعريفات التي قدّمت لهذه المؤسسات: هي المؤسسات التي تقوم بعمليات كبيرة و متشعبة جدا في البلدان الأخرى، و تمتلك هناك طاقات إنتاجية كبيرة، و تمارس نشاطها في ستة بلدان على الأقل.

و هناك من يعتبر المؤسسة متعددة الجنسيات عندما يصبح 20% من رأسمالها موظفا في منشآت خارجية لاعتبار أن هذا المستوى يمثل تغيرا حاسما في الإدارة من غلبة التوجه الوطني إلى التوجه العالمي. و حسب آخر تنتقل الشركة إلى شركة عالمية عندما يصبح نصيب الفروع الخارجية 35% أو أكثر من القيمة الإجمالية للمبيعات و الأرباح. و هناك من يقترح أن تكون ش م ج عندما تعادل أعمالها في الخارج من حيث الهيكل و النشاطات لنشاطها في بلدها الأصلي.

و هناك من يستعمل مصطلح متعددة الجنسيات على المؤسسات التي تقوم بأعمالها بشكل مباشر في أكثر من بلدين.

نلاحظ أن ليس هناك مقياس محدد حتى نطلق هذا الاسم على المؤسسة، رغم أنه يمكن اعتبار أن الأهم هو القيام بالإنتاج و التوزيع و البحث في الداخل و الخارج معا و في أكثر من بلد على الأقل، حيث تأخذ الفروع في هذه البلدان جنسية هذه الأخيرة.

و من أهم العوامل المساعدة على تجول شركات وطنية إلى مؤسسات متعددة الجنسيات:

- الحصول على إمكانية الوصول إلى مصادر قوة العمل و الطاقة منخفضة التكاليف.
- الاقتراب من الأسواق الخارجية التي تزداد أتساعا.
- الحيلولة دون استيلاء المنافس على الأسواق الخارجية و مصادر المواد الأولية.
- الالتفاف على التشريعات الوطنية في البلد الأصلي.
- التخلص من التقيد بالمقاييس التقنية لحماية البيئة.
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من انخفاض تكاليف عوامل الإنتاج و الضرائب في البلد المستقبل.

و هناك من يقدّم أربع مراحل أساسية لتطور الهيكل الخارجي للشركات في سياق تحولها إلى ش م ج:

- تنفيذ عمليات تصدير و استيراد (ليس لها تأثير على تنظيم الشركة).
- بيع براءات الاختراع و نقل التكنولوجيا من الشركة إلى البلدان الخارجية (ليس لها تأثير كبير على تنظيم الشركة).
- القيام بمشروعات مشتركة مع مؤسسات في دول أخرى.
- انطلاق الاستثمارات الخارجية و إنشاء وحدات إنتاجية و زيادتها بعد ذلك بشكل كبير.

الفصل الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا مختلفة، هذه الأشكال تصعب دراستها إجمالا، و خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة و أخرى من ناحية الإنتاج أو مردودية النشاط.
و التصنيف يسهّل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني، مثل حساب الإنتاج الوطني الإجمالي أو محاولة عد العمال الذي يعملون في أنواع معينة من المؤسسات أو تحديد ما تساهم به مجموعة من المؤسسات في الدخل الوطني.
و تتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير، و اختصارا سنأخذ كل من المعيار القانوني، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي.

أولا: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

طبقا لهذا المعيار يمكن تقسيم المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة، أي تخضع للقانون الخاص، و مؤسسات عامة أو عمومية، أي تابعة للدولة أو القطاع العام و تخضع للتشريعات الخاصة به.

أ-المؤسسات الخاصة

تتخذ بدورها أشكالا متعددة و يمكن ضمّها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية و شركات.

1-المؤسسات الفردية: تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى، و يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عمل الإدارة، و يقدم أيضا جزء من عمل المؤسسة.
هذه المؤسسة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن 19م، و يأخذ هذا النوع من المؤسسات أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية أو فنادق، و غالبا لا يكون عدد العمال فيها مرتفعا، و تدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة حسب تقسيم آخر.

2- مؤسسات الشركات: في هذا النوع من المؤسسات يتوزع التسيير و رأس المال على أكثر من شخص، و قد ظهرت منذ عهد البابليين (قانون حمورابي)، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

2-1- شركات الأشخاص: يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر و بالتالي احتلال أكبر للنشاط الاقتصادي، و تنقسم إلى شركات التضامن، التوصية، و المحاصة.

2-1-1-شركات التضامن: تعد من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمها أو تختلف من شريك لآخر، حيث تأخذ هذه الأخيرة
شكلا نقديا أو عينيا (مبنى أو آلة...) أو حصة عمل. كما أن إدارتها قد يطّلع بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، في حين أن التزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة، و هذه أهم ميزة في هذه الشركات.

2-1-2- شركات التوصية: تتكون من طرفين، **شركاء متضامنين**، و هم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بقدر ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال، و **شركاء موصين** أي تتحدد مسئوليتهم بقدر حصصهم.
و في هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما لا يظهر اسمه في اسم الشركة.

2-1-3- شركة المحاصة: نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية و لا رأسمال و لا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية، أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير، لذا فإن لها تنظيما خاصا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مديرا فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يقتصر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة، في حين يمكن أن تدار من طرف مجموعة من الشركاء أو من طرف شخص خارجي.

2-2- الشركات ذات المسئولية المحدودة: تعتبر هذه الشركات أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى، حيث لم تظهر سوى في نهاية القرن 19م، و حسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهي إذن تتميز محدودية مسئولية الشريك بقدر الحصص التي يقدمها، و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول (إلا في حالات استثنائية ينص عليها القانون)، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص متساوية)، و عدد الشركاء فيها بالتالي محدود، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر، أو من طرف شخص خارجي عنهم.

2-3- شركات الأموال (المساهمة): شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، و تكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول، و يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، و المساهم لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار الأسهم التي يشارك بها، أي تكون مسئوليته محدودة، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة، و يقوم بإدارة هذا النوع من المؤسسات مجلس الإدارة الذي تختاره جمعية المساهمين، و يكون على رأسهم المدير الذي يعيّن من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم.

ب- المؤسسات العمومية

لقد شهد القطاع العام في مختلف الدول انتشارا واسعا لمؤسسات الدولة، سواء بالتأميمات أو بالإنشاء، و تنقسم المؤسسات العمومية إلى نوعين و هما: مؤسسات عمومية و التي تأخذ بدورها شكلين: وطنية، أو تابعة للجماعات المحلية، أما النوع الثاني فهي مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة.

1- المؤسسات العمومية: مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، و يجب التمييز بين نوعين من هذه المؤسسات:

1-1-مؤسسات تابعة للوزارات: تدعى بالمؤسسات الوطنية و تأخذ أحجاما معتبرة، و هي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشاؤها و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيّنها.

1-2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية: و تتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية أو تجمع بين البلديات أو بين الولايات، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة، و يشرف عليها منشئيها عن طريق إدارتها.

2- المؤسسات نصف العمومية (المختلطة): ظهرت لأول مرة في ألمانيا في القرن 19م، و انتشرت فيما بعد لتعم أوربا و بعض الدول الأخرى، و من الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها من طرف الدولة، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين، الأول هو الدولة و المتمثلة في الوزارة أو مؤسسة عمومية، و الثاني يتمثل في القطاع الخاص، و يتم إنشاء هذه المؤسسات بطريقتين:

- ✓ **الإنشاء من العدم**: أي الاتفاق بين طرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين و يتم المساهمة في رأسماله من الطرفين، و غالبا لا تقل مساهمة القطاع العمومي عن 51 % في رأس المال.
- ✓ **التأميم**: بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال مؤسسة خاصة و يتم غالبا تعويضه للجانب الخاص، و تخضع هذه الطريقة لنفس القاعدة لنسب امتلاك رأس المال.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما تصنف على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات من أهمها: حجم الأرض أو المحل المادي، رأس المال، عدد العمال...و يعد معيار عدد العمال أهم هذه المؤشرات، لهذا سوف نهتم أكثر بتصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم على أساس هذا الأخير، حيث تقسّم المؤسسات حسبه إلى:

أ- مؤسسات صغيرة جدا Micro: تستعمل بين 1 إلى 9 عمال.

ب- مؤسسات صغيرة: من 10 إلى 199 عامل.

ج- مؤسسات متوسطة: تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

د- مؤسسات كبيرة: تستعمل 500 عامل أو أكثر.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يعتمد تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل، الذي كان وجوده منذ أن عرف الإنسان كيف ينظم نفسه في أسر و يقسم المهام بين أعضائها، ثم اتجه التخصص إلى النظام الإنتاجي الذي كان في العهد البدائي يتوزع بين الصيد و الزراعة، ثم مع التطور التقني كانت الحاجة إلى وجود حرفيين لإنتاج أدوات العمل، و بعد ذلك تطورت الصناعة و التجارة بشكل واسع، لتصبح في أي مجتمع ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية و هي: الفلاحة، الصناعة، الخدمات، و يطلق عليها على أساس هذا الترتيب القطاع الأول، الثاني و الثالث. و إذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس نجد:

أ- مؤسسات فلاحية: و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتوجاتها، و تربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

ب- مؤسسات صناعية: في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة للاستهلاك النهائي أو الوسيط، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتوجات غذائية و صناعية مختلفة، و كذا صناعات تحويل و تكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة و غيرها (الصناعات الاستخراجية).

ج- مؤسسات القطاع الثالث (الخدمات): هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين، و هي جد مختلفة و واسعة، انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل بمختلف فروعه، البنوك و المؤسسات المالية، التجارة، و حتى الصحة و غيرها.

الفصل الثالث: المؤسسة و البيئة

لا تعمل المؤسسات في فراغ و إنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي تشكّل مؤثرات توجّه سلوك المؤسسة باتجاه أو آخر. لذا فإن معرفة هذه البيئة و مكوّناتها و طبيعة تفاعلاتها يصبح أمرا ضروريا لنجاح إدارة المؤسسة خصوصا في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية و المعرفية. إن الاستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المؤسسة و إمكانياتها و مكونات بيئتها الداخلية (الهيكل و الثقافة و الموارد المتاحة).

أولا: مفهوم و طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة

تعبّر بيئة المؤسسة إلى حدّ ما من مجموعة من القيود تتحكّم بشكل هامّ في توجيه المؤسسة، هذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات بيئتها كمعطيات خارجية يصعب التحكّم فيها، و كلما نجحت في تفادي ضغوط البيئة بالتأقلم معها و تحقيق توازنها، كلما نجحت في البقاء و تحقيق أهدافها.

إذن تتبادل المؤسسة التأثير و تستمد وجودها و تطورها و قوتها من مجموعة المتغيرات و الأبعاد التي تحيط بها و تمثّل مكونات لهذه البيئة الخارجية. و لكون البيئة الخارجية مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات الكثيرة، حيث قاموا بتصنيف البيئة الخارجية عل أساس عدّة معايير لتسهيل عملية دراستها، و يعدّ تقسيم و تحليل البيئة الخارجية على أساس بيئة عامة و أخرى خاصة أكثر التقسيمات شيوعا و انتشارا بين الباحثين، هذا التقسيم يكون استنادا إلى التأثير المباشر و غير المباشر لمكونات هذه البيئة على المؤسسة، و بذلك فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة و البيئة الخاصة.

1- البيئة الخارجية العامة.

و تسمّى أيضا بيئة التعامل غير المباشر أو البيئة الواسعة أو البيئة المجتمعية أو غيرها من المسميات. و تشير إلى مجمل المكونات الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية/القانونية و الاجتماعية/الثقافية، و التي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه. و هي لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، و يكون تأثيرها غير مباشر في أغلب الحالات على المؤسسات، بمعنى أنها لا تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المؤسسة في الأجل القصير، و لكنها تمتلك و إلى حد كبير تأثيرات مؤكّدة على قراراتها طويلة الأجل. و تتكوّن هذه البيئة من القوى التالية:

1.1- القوى الاقتصادية: و تتمثل بإجمالي المتغيّرات الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة مثل الوضع الاقتصادي العام، إجمالي الناتج القومي، معدلات الاشتغال أو البطالة، أسعار الفائدة.

2.1- القوى التكنولوجية: و يشمل ذلك الاختراعات المختلفة، و التقدّم العلمي المهم للمؤسسة، و من المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلّق بتقديم منتجات جديدة، و استخدام تقنيات متطورة، و التركيز على أنشطة البحث و التطوير.

3.1- القوى السياسية/القانونية: و تشمل هذه القوى النظام السياسي و الاستقرار و النضج، بالإضافة إلى القوانين و السياسات الحكومية ذات التأثير على المؤسسة، و من المؤشرات المهمّة لذلك ما يتعلّق بالأنظمة و القوانين التي قد تُصدرها الدولة، و سياسات الحكومة إزاء الانفتاح، و الحماية للمنتجات الوطنية.

4.1- القوى الاجتماعية/الثقافية: و تشمل حالة السكان من حيث الحجم و النمو و الوضع الصحي، بالإضافة إلى الأسرة و تركيبها و القيم الثقافية السائدة، و من المؤشرات الهامة لذلك حجم السكان و تركيبهم العمري، و معدلات الأمية و التعليم، و نسبة المناطق الحضرية و الريفية، و أنماط الحياة، و تركيب الأسرة، و عمل المرأة، و الدين و شعائره و القيم التي يفرضها.

و هناك مجموعة من الخطوات التي تتعلّق برصد البيئة الخارجية العامة، و من ثمّ متابعة اتجاهات التغيير فيها، و تتمثل أهمّ تلك الخطوات فيما يلي:

- ✓ تحديد العوامل و القوى المهمّة ثم تحديد الأبعاد أو المؤشرات المهمّة للمؤسسة، و التي قد تختلف من مؤسسة لأخرى.
- ✓ تحديد التغيرات التي ستحصل خلال الفترة القادمة، و المتعلقة بكل متغيّر مهمّ لتحديد كيفية تأثير ذلك على المؤسسة.
- ✓ التوقف أمام المتغيرات الدولية التي قد تكون مهمّة و رصدها، و التي قد تشمل عوامل اقتصادية، أو تكنولوجية، أو سياسية/قانونية، أو اجتماعية/ثقافية، و غيرها، حسب طبيعة المؤسسة، حيث أن هذا التوقف مهمّ للمؤسسة التي تعمل على المستوى الدولي، حتى لو كان ذلك مجرد تسويق لمنتجاتها.

2- البيئة الخارجية الخاصة.

و تسمّى أيضا بيئة المهمّة أو بيئة التعامل المباشر، و تتمثّل بمتغيرات و أبعاد و مجموعات محدّدة تؤثر على المؤسسة بشكل مباشر، و يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، و يمكن للمؤسسة –نسبيا- الرقابة عليها و التأثير فيها. و لكون تأثير البيئة الخارجية العامة غير مباشر و غير محدّد بوضوح فغالبا ما تركّز المؤسسة انتباهها على متغيرات البيئة الخاصة.

إن هذه البيئة معقّدة و تتغيّر بسرعة، لذلك يتطلّب الأمر من إدارة المؤسسة متابعتها من خلال البيانات و المعلومات و تحديث هذه البيانات و المعلومات باستمرار. و يشير البعض إلى عناصر بيئة المؤسسة الخاصة باسم أصحاب المصالح (الخارجيين) باعتبارهم أكثر ارتباطا و تأثيرا في المؤسسة.

و هناك عدة مداخل تسمح بتصنيف و تحليل أبعاد البيئة الخاصة، أهمّا نموذج (Michael Porter) الذي قام بتطوير نموذج يركّز على مجموعة العوامل الرئيسية المكوّنة لهذه البيئة و التي تشكّل أسس المنافسة داخل أي نشاط، و تشمل هذه العوامل أو القوى:

1.2- المنافسين المحتملين (الجدد): يُقصد بهم المؤسسات التي لم تدخل المنافسة بعد، غير أن لديها القدرة على المنافسة عندما ترغب بذلك، و يعتبر قوة عامل المنافسة للمنافسين المحتملين مؤشرا مهمّا على ارتفاع عوائق دخول الصناعة، و تتمثل العوائق في: الولاء للعلامة، و مزايا التكلفة المطلقة، و اللّوائح الحكومية.

2.2- المنافسة القائمة (الحالية): و التي تكون بين المؤسسات التي تعمل في مجال صناعي واحد، فعندما تكون تلك المنافسة ضعيفة، يكون ذلك مدعاة لتلك المؤسسات لرفع الأسعار و تحقيق الأرباح أكثر، أما إذا كانت المنافسة قوية فستقوم تلك المؤسسات بتخفيض أسعارها، و ربما الدخول فيما يسمى حرب الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص حجم الأرباح.

3.2- الزبائن (قوة مساومتهم): إن الزبائن (المشترين) يمكن أن يكونوا زبائن المؤسسة الذين يستهلكون منتجاتها، أو المؤسسات التي توزع منتجاتها على المستخدمين النهائيين، مثل تجار الجملة و التجزئة، و عندما تتسم قدرة المشترين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها و تحقيق أرباح كثيرة، و يكون للمشترين قوة في عدة حالات، أهمّها عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة فيستغلوا قوتهم الشرائية للمساومة على تخفيض في السعر.

4.2- المورّدين (قوة مساومتهم): و يمثل هؤلاء تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتوجب على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، و من ثمّ تقليص ربحية المؤسسة، و يكون المورّدون في وضع قوي حينما يكون للمنتج الذي يبيعه المورّدين بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للمؤسسة، وعندما تكون منتجاتهم متميّزة بدرجة تؤدي إلى تحمّل المؤسسة تكاليف عالية إذا ما تحوّلت لمورّد آخر.

5.2- المنتجات البديلة (الإحلال): و هي تلك المنتجات التي تقدّمها صناعات أخرى و يمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات الصناعة، فكلّما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسات أكثر ضعفا.

ثانيا: العلاقة بين المؤسسة و بيئتها

تستطيع المؤسسة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا أن تحصل على ميزات تنافسية أكثر من غيرها، خاصة إذا تمكّنت من حشد مواردها و باقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية. و يُقصد بالميزة التنافسية هنا التفوّق على المنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية تتجسّد بمنتجات و أسعار و خدمة مستهلكين و كفاءة بالإنتاج تعطي للمؤسسة قدرة للتفوق و التميّز في السوق.

و لكي تكون الميزة التنافسية مستدامة يفترض أن تُبنى على معرفة ضمنية و لا يستطيع المنافسون الآخرون تقليدها بسهولة و تتمكّن المؤسسة من الاستفادة منها لأطول فترة ممكنة. إن هذا الأمر يتطلّب معرفة البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها المؤسسة من ناحيتي التعقّد البيئي و التغيّر البيئي. فدرجة **التعقّد البيئي** تتمثل بعدد مكونات البيئة و إمكانية تجزئتها، فالبيئة البسيطة تكون عادة بعناصر قليلة و بتجزئة بسيطة، في حين أن البيئة المعقّدة عادة ما تكون بمكونات كثيرة و تجزئة عالية. أما درجة **التغيّر البيئي** فتعني مدى استقرار أو حركية هذه البيئة. و من خلال تقاطع هذين البُعدين في البيئة يتشكّل مستوى **عدم التأكّد**، و الذي يمثّل أكبر تحدّي أمام إدارة المؤسسات و متّخذي القرار فيها.

و يوضّح الشكل الموالي العلاقة بين بُعدي التعقد البيئي و التغيّر البيئي، و مستوى عدم التأكّد الذي ينتج عن تقاطع كل منهما:

العلاقة بين التعقّد و التغيّر البيئي