

المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة الاقتصادية

إن مفهوم الوظيفة يتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤطر تلك الأنشطة المرئية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: وظيفة الإنتاج

هي تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتم الإنتاج بموارد مادية، وبشرية ومالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

1- نظام الإنتاج: هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الإنتاجي من أجل إنتاج السلع والخدمات، منها على سبيل المثال:

- تحديد مواقع العمل.
- مزج عوامل الإنتاج (العمل والآلات والمواد) وتصميم العمليات بطرق علمية واقتصادية.
- تطوير وتصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن.
- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية والرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف والجودة والوقت.

2- أساليب الإنتاج: يوجد نوعين من الإنتاج هما:

أ- الإنتاج المستمر: هو إنتاج له نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطياً في المدخلات، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية، وينقسم إلى نوعين:

* **إنتاج مستمر وظيفي:** هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، والخاصة بالميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

* **إنتاج غير وظيفي ومستمر:** هو إنتاج يوجه للاستهلاك مباشرة مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

ب- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، وينقسم بدوره إلى قسمين:

* **إنتاج دفعات متكررة للطلب:** هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، والميزة الخاصة فيه أن المؤسسة تنتج دفعات حسب الخصائص أو المواصفات التي يطلبها العميل.

* **إنتاج دفعات متكررة للتخزين:** إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي فيكون السبب تقادي مشاكل التخزين وضياح الوقت، وهذا في المنتجات التي يكون الطلب عليها موسمياً، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة.

ثانياً: الوظيفة المالية

هي مجموعة المهام التي تنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، من خلال البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برنامج تمويلها وحاجاتها اليومية.

وتهدف الوظيفة المالية إلى:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك.

- دراسة الإمكانيات المتوفرة والمقارنة بين مختلف الاختيارات.

- إختيار أحسن طرق التمويل.

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية.

- متابعة حركة الأموال في أقسام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

ويتضمن التخطيط المالي نوعين من الأنشطة يتعلق الأول بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها، بينما الثاني يتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تستخدم في التخطيط المالي، وهناك نوعين من التخطيط المالي هما:

1- التخطيط المالي طويل الأجل: ويغطي المجالات التي ستفكر إدارة المؤسسة الدخول فيها مثل: إضافة خطوط إنتاجية جديدة، الخطوط الخاصة بالانضمام أو الاندماج مع مؤسسات أخرى...، وينبغي التخطيط السليم لهذه الاقتراحات الاستثمارية بما يخدم أهداف المؤسسة.

- 2- **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتبر مجرد تعبير أكثر دقة وتفصيلا للنشاط الذي ستقوم به المؤسسة في مرحلة مقبلة، وهو جزء من الخطة طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الميزانيات التقديرية.
- ويعتبر التنبؤ المالي الأداة الرئيسية للقيام بالتخطيط المالي، وهناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي أن يقوم بتحديدها بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة، ومن هذه السياسات:
- سياسات توزيع الأرباح.
 - سياسات حجم رأس مال العامل الواجب استخدامه.
 - سياسة الائتمان.

وعموما يمكن القول أن دور الوظيفة المالية قد تغير من مجرد وظيفة تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير الأموال، إلى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات المالية الخاصة في مجال الاستثمار والتمويل والتخطيط المالي والرقابة المالية وتوزيع الأرباح.

ثالثا: وظيفة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي جملة الأفراد القادرين والراغبين الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية تمكنهم من القيام بالعمل، ويمكن تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها:

- 1- **وظيفة التخطيط:** تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى العاملة، وإجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة.
- 2- **تصميم وتعيين محددات الوظيفة:** أي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف منها وتصنيفها إلى أعمال فردية أو جماعية حسب الحاجة، إضافة إلى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة.
- 3- **تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت:** يتم فيها اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على أساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار آخر غير المعيار الزمني، هذا إلى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تبرر الفوارق في التعويض بين العمال.
- 4- **التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية:** تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين، وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعة من القواعد الأساسية يلزم كل عامل باحترامها، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المتدرجة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائيا.

رابعا: الوظيفة التجارية والتسويقية

- 1- **مفهوم الوظيفتين التجارية والتسويقية والعلاقة بينهما:** الوظيفة التجارية تعني مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضمان حركة المواد والسلع من مداخلات (شراء)، ومخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق (بيع)، وتشمل الوظيفة التجارية بهذا المعنى كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن، من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، ومدى نجاح هذه الوظيفة بالمؤسسة يحدد نجاح وتوسع المؤسسة.
- مع التطور الذي شهدته المؤسسة وتنظيمها، تم الانفصال بين وظيفتي الشراء والبيع، فألحقت الأولى بوظيفة التخزين ضمن التموين، بينما أضيف للثانية مهام أخرى مثل دراسات السوق والبحوث والإعلان والترويج وغيرها، وهكذا ظهرت فيما بعد **وظيفة التسويق** التي تعرف بأنها مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حيث تستجيب أكثر لهذه المتطلبات، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحا أكثر لها، وتتوقف عليها حياتها.
- إذا فالتسويق لا يشمل فقط الإطلاع على الطلب الحالي للمنتجات التي توفرها المؤسسة، بل يشمل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي وميزاته ومكانه من خلال بحوث التسويق، لتلبيته في المستقبل.
- 2- **عناصر السياسة التسويقية:** وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة التأثير على السوق أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، تتمثل هذه السياسات في:

1- **سياسة المنتج:** تعتبر أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، تعبر عن منتج مادي أو خدماتي يقدم إلى السوق بغرض تجاري، حيث تحدد فيها جودة المنتج، تغليفه، تعبئته، دورة حياته، المنتجات الجديدة...

ب- **سياسة السعر:** هي السياسة التي يتحدد وفقها سعر المنتج، ولها دور كبير في رفع حجم المبيعات وتقبلها من طرف المستهلك، ومن العوامل المهمة المؤثرة في تحديد السعر: التكاليف وأسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلع بديلة، الخصومات المقدمة للموزعين...

ج- **سياسة الترويج:** يتم دفع عجلة البيع بواسطة جهود الترويج التي تتمثل في العديد من العمليات منها: فتح أبواب المؤسسة، إعلانات في وسائل الاعلام، تنظيم المعارض، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع، تقديم عينات بدون مقابل خاصة عند انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

د- **سياسة التوزيع:** التوزيع هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات بعد إنتاجها من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة والمناسبة.

خامسا: وظيفة التموين

تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد تامة الصنع إلى حين بيعها، أي عمليتي الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في الوقت المطلوب.

إذا تشتمل وظيفة التموين على مجموعتين من الأعمال المترابطة هما وظيفة فرعية للشراء وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات، وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة وما يرتبط بها من عناصر أيضا من جهة أخرى، فوظيفة التموين تتموقع في هيكلين منفصلين عادة، إلا أن المصلحتين كنظامين متكاملان في شكل من التنسيق المستمر.

سادسا: وظيفة الشراء

تبدأ وظيفة الشراء من إرسال الطلبات إلى الموردين بعد اختيارهم وتحديد طريقة الشراء والتوريد المناسبة، ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين بهدف استمرار دورة التموين.

سابعا: وظيفة التخزين

مع استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء تبدأ مهام وظيفة التخزين المتمثلة في مراقبة المواد الداخلة إلى المخزن للتأكد من توافرها مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات، حيث يتم:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع.
 - وضع رموز.
 - متابعة حركة المخزونات.
 - تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء.
 - القيام بعملية الجرد الحقيقي.
- من الأسباب التي تجعل التخزين ضروريا ما يلي:
- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة.
 - عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع، فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع الطلب الكبير.
 - انتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين في السوق أو التأثير على قدراتهم.

ثامنا: وظيفة الإدارة

هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة واتخاذ القرار حتى يمكن الحصول على أهداف معينة. وتتمثل الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة في:

- 1- **وظيفة التخطيط:** أي التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.
- 2- **وظيفة اتخاذ القرار:** القرار هو اختيار بديل من بين بدائل متاحة وفق معايير محددة استجابة لموقف معين.
- 3- **وظيفة التنظيم:** هو تجزئة العمل الذي سيؤدي لبلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية، ويعهد بأداء كل نشاط أو مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية (إدارة أو مصلحة أو قسم) مع تحديد الوظائف التي ستمارس داخل كل وحدة، حيث يطلب الأمر تفويض جزء من السلطة إلى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسؤولياته.

4- **وظيفة التوجيه:** التوجيه هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية لإبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، ويتطلب التوجيه توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، التحفيز وتفويض السلطة.

5- **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي ذلك النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة مع كشف الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها.

تاسعا: وظيفة البحوث والتطوير

تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.

المحاضرة السادسة: بيئة (محيط) المؤسسة الاقتصادية

أولاً: مفهوم البيئة (المحيط)

هي مجموعة من الأنظمة الداخلية (مكونات داخلية للمؤسسة) والخارجية (سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية، إيكولوجية...) يمكن أن تمثل هذه الأنظمة نقاط قوة أو ضعف (الداخلية) وفرصاً أو قيوداً وتهديدات للمؤسسة (الخارجية)، لذا فإنها تفرض عليها سلوكاً معيناً وتحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء وتحقيق أهداف هذه الأخيرة، كما يمكن اعتبار البيئة مصدراً لتمويل المؤسسة بالموارد ومنفذاً لمنتجاتها.

ثانياً: أسباب دراسة وتحليل البيئة

يجب أن نعلم أن بيئة المؤسسة قد ترهن مصيرها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، لأن المتغيرات الكثيرة وتعقيدات البيئة وسرعة تغيره قد تؤدي إلى زوال المؤسسة ككل حتى لو كانت رائدة في مجال التحكم في التكاليف أو جودة المنتج، فمثلاً:

- قيام حرب قد ينهي نشاط المؤسسة في لحظة واحدة، أو أزمة مالية كبيرة مثل أزمة 2008 قد تهدد شركات رائدة بالإفلاس.
- حركة الأسواق المالية وعمليات الاندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات قد تنهي مؤسسات رغم نجاحها، أو تؤثر بطريقة مضرّة على نشاطها وربحيّتها، ولو قدمت شركة كبيرة عرضاً مغرياً لملاك مؤسسة ناجحة يمكن أن يذبيها في الشركة التي اشترتها رغم نجاحها إذا لا تكفي الفعالية التشغيلية وحدها للاستمرار.
- صراع أصحاب المصلحة (ملاك، زبائن، عمال) لتحقيق أهدافهم والاستفادة من مخرجات المؤسسة.
- إذا فالحل هنا يكمن في تغيير طريقة التفكير في البقاء والاستمرارية، أي التفكير بشكل إستراتيجي وليس بشكل تشغيلي فقط، من خلال:

- تبني عاملي التجديد والتنوع في تشكيلة المنتجات بشكل مستمر ودائم حتى لو كان المنتج جيداً وعليه الإقبال (الهواتف النقالة مثلاً).

- تبني خيارات إستراتيجية واضحة مثل تمييز المنتج أو التحكم في التكاليف، أو استهداف جزء من السوق والتركيز عليه.
- التركيز على عمليات التطوير التكنولوجي والإبداع لأنها صارت عوامل مهمة لاستمرارية المؤسسة.
- إذا لضمان استمرارية المؤسسة يجب:

- ضمان مواعمة المؤسسة مع متغيرات المحيط، أي سبقها أو على الأقل مسايرتها وعدم معارضتها.
- معرفة مكامن الخلل وعوامل النجاح في النشاط، هل هو التغلّيف أو الجودة أو خدمات ما بعد البيع.
- الحرص على التوافق التام والكبير بين ما وضعته المؤسسة كأهداف وبين ما تتبناها كآليات وإجراءات تنفيذية (مثلاً الهدف زيادة الحصة السوقية، الآلية إما إنشاء مصانع جديدة أو الإستحواذ، هنا يتم اختيار الخيار الأنسب).
- بناء القدرات والمهارات الإستراتيجية وهي العوامل التي تصنع نجاح المؤسسة ويصعب على الغير تقليدها أو الحصول عليها.

- جعل القدرات تتوافق تماماً مع الخيارات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.
- ما يجب الخروج به كخلاصة حول بيئة المؤسسة هو أن عدم التحكم في الجانب الاستراتيجي قد يؤدي بشركات كبيرة أو عملاقة إلى الزوال أو الإستحواذ أو الإفلاس، في المقابل هناك شركات صغيرة جداً ظهرت بمبادرات فردية فصارت شركات عملاقة والفضل هنا في الإبداع الاستراتيجي.

ثالثاً: أقسام البيئة

تنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين:

- 1- بيئة داخلية: تمثل المكونات الداخلية للمؤسسة من حيث عمالها وقدراتها الإدارية وما تتمتع به من جوانب في أدائها الخاص، أي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة والتي تقع ضمن إطار تحكمها.



2- بيئة خارجية: هي مجموع العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ومجال تحكمها وتؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر، كما هي موضحة في الشكل. ويمكن تقسيمها على هذا الأساس إلى بيئة خارجية كلية أو عامة، وبيئة خارجية خاصة تكون قريبة جدا من المؤسسة.

أ- البيئة الكلية أو العامة: البيئة العامة هي العناصر التي تؤثر على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة نشاطها، وتحلل البيئة الكلية بحسب طبيعة العوامل أو المتغيرات حسب نموذج PEST، وتحدد فيها الفرص والتهديدات، وتتمثل عوامل البيئة الكلية في:

البيئة الاجتماعية والثقافية (social):

- التركيبة الديموغرافية للسكان
- الخصائص الثقافية
- العقيدة ونظام القيم الاجتماعية
- العادات والتقاليد
- المستوى التعليمي
- المهرجانات والتظاهرات الثقافية
- الانفتاح على الثقافات الأجنبية
- تغير الاتجاهات الاجتماعية والثقافية للمستهلكين حسب المستوى المعيشي للبلد

التطورات التكنولوجية (technological):

- المستوى التكنولوجي للبلد
- سرعة تطور التكنولوجيا
- تكلفة التكنولوجيا
- الحكومة الالكترونية
- التجارة الالكترونية
- نظام الدفع
- مراكز البحث والتطوير
- الجامعات

البيئة السياسية والقانونية (political):

- النظام السياسي
- الاستقرار السياسي
- تحرير الأسواق
- بروز ظاهرة العولمة
- تشريعات العمل
- قوانين الشركات
- تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها

البيئة الاقتصادية (economical):

- دورة حياة الأعمال
- معدل النمو الاقتصادي
- سعر صرف العملة
- سعر الفائدة
- اتجاه الأسعار نحو التضخم
- معدل الدخل
- معدل الضرائب
- طبيعة اقتصاد البلد
- السياسة المالية الحكومية
- البنى التحتية

ب- البيئة الخاصة (القريبة جدا): هي عناصر قريبة جدا وفي اتصال مباشر مع المؤسسة مثل السوق، الزبائن، المنافسين، الموردين، ومختلف المتعاملين الذين لهم علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، ويؤثرون عليها هي فقط، وهي تجمع بين الصناعة والسوق.

رابعا: تفاعل المؤسسة مع البيئة

في الواقع لا يمكن الفصل بين تأثير أحدهما على الآخر نظرا لتشابك وتداخل عوامل التأثير ولصعوبة تحديد الفواصل (الحدود) بين المؤسسة والبيئة على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح.

1- تأثير البيئة على المؤسسة: انطلاقا من أن المؤسسة جاءت أساسا لتلبية احتياجات البيئة تظهر درجة تأثير بيئتها عليها، فهي تأخذ كل مدخلاتها منها سواء المادية أو المعنوية كما أن استمرارها مرتبط بها إذ أنها تطرح مخرجاتها فيها فإذا تم رفض هذه المخرجات، فإن ذلك يعني بالضرورة فشل المؤسسة في المحافظة على بقائها واستمرارها، وهنا ندرج أثر بعض عناصر البيئة على المؤسسة:

* **تأثير الفرد:** إن كل العناصر التي تدخل في تركيبة شخصية الفرد من تربية، تعليم، تكوين، عوامل نفسية فيزيائية وغيرها، تؤثر بشكل أو بآخر على تصرفات الفرد الذي بدوره يؤثر على المؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا أو مستهلكا، ويظهر ذلك من خلال مستوى أدائه لمهامه ومدى كفاءته وفعاليته ما ينعكس على مستوى أداء المؤسسة وفعاليتها، أما إذا كان مستهلكا فيظهر ذلك من خلال طلبه على منتجات وخدمات المؤسسة أو الامتناع عنها.

* **تأثير السوق المادية:** يظهر تأثير هذه السوق من جانبي العرض والطلب، فإذا كانت المؤسسة مستهلكة فإنها 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 بالتالي تتأثر بكل ما يؤثر على سوقها الأمامية.

* **تأثير التدفقات المالية ومصادر التمويل:** تترجم جميع تعاملات المؤسسة بشكل تدفقات مالية يتحدد على أساسها مركزها المالي في السوق، كما أن استمرار المؤسسة وبقاءها يتعلق بقدرتها الوفاء بالتزامات المالية: قروض حسب الأجل، سدادها للأجور، فوائد أصحاب المستندات وعوائد المساهمين، ضرائب ورسوم.

* **تأثير الدولة:** تلعب الدولة في الاقتصاد أدوارا عدة، مما يجعل تأثيراتها تأخذ عدة أشكال باعتبارها: موردا، زبونا، منافسا وباعتبارها هي التي تقوم بسن القوانين والضوابط لمختلف التعاملات الاقتصادية، بالتالي لها القدرة على إنعاش قطاع اقتصادي معين من خلال تشجيع الاستثمار فيه، كأن تقدم إعانات أو تسهيلات لمثل هذه المؤسسات أو تعفيها من الضرائب كما أن لها القدرة على الحد من نشاط مؤسسات معينة، كأن تفرض عليها ضرائب بنسب عالية أو تلزمها بشروط قاسية فتقلل من مجال نشاطها.

* **تأثير النقابات ومختلف الجمعيات الاجتماعية والبيئية:** إن مثل هذه النقابات والجمعيات لها أثر كبير لأنها تمارس ضغطا على المؤسسة من خلال قدرتها على التأثير على العمال وكذا قدرتها على التأثير على الدولة بصفتها الضابطة للأنشطة الاقتصادية، فقد استطاعت العديد منها الحصول على مطالبها المتعلقة عامة بالجانبي الاجتماعي: كتحسين ظروف العمل، رفع الأجور، كما تستطيع جعل الدولة تؤثر على المؤسسات لمراعاة الشروط المحافظة على المستوى المعيشي الجيد للأفراد وحماية المستهلكين والبيئة.

* **تأثير التكنولوجيا:** لقد ازدادت أهمية التكنولوجيا في الاقتصاد إلى أن وصلت اليوم إلى اعتبارها عنصرا من عناصر الإنتاج وانعكس ذلك مباشرة على المؤسسة الاقتصادية لأن المؤسسة التي لا تستطيع أن تواكب التكنولوجيا الحديثة لا يمكنها الاستمرار، لأنها تمكنها أن تكون أفضل من منافسيها من ناحية: الوقت، الجودة، التكلفة، الحفاظ على العامل، المستهلك والبيئة.

2- **تأثير المؤسسة على البيئة:** تزداد درجة تأثير المؤسسة على البيئة كلما كانت ذات حجم ووزن أكبر في بيئتها، وهنا تظهر بعض التأثيرات فيما يلي:

* **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 رأس المال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة يؤدي إلى زيادة البطالة وكذا الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب.

* **التأثير على الأجور:** إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالخصوص الأجور تؤثر على المؤسسة وأدائها، إلا أن هذا لا يفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة (ذات الوزن الكبير) تؤثر على الأجور زيادة أو نقصانا، وعند محاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة.

* **التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة:** يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن العلاقة بين الاستهلاك والأجور طردية، ومن جهة تعتبر المؤسسة أيضا مستهلكا سواء للمواد الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج، وغيرها، أما بالنسبة للتأثير على نمط المعيشة فيظهر من خلال تحول نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بانتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى الصناعي مما أدى إلى تغيير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الأجور: يومي، أسبوعي، سنوي...)، كما ظهر من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية، فقد تطورت وتغيرت من المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة والجاهزة.

* **التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي:** إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من التجمعات السكانية والمؤسسات الأخرى، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة واحدة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية.



* **التأثير على الإعمار والتنمية:** عند وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معين قد يؤدي إلى وجود تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة مما يساعد في دفع عجلة التنمية وتطوير دول بكاملها.

* **التأثير على التكوين والتكنولوجيا:** من المفترض أن تكون أنماط التكوين متماشية مع طبيعة طلب المؤسسة على اليد العاملة، إضافة إلى دور المؤسسة في حد ذاتها كمكون لعمالها، أما عن التكنولوجيا فإن آخر الإحصائيات أثبتت أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي نتاج لعمل مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

خامسا: حالات البيئة وسلوك المؤسسة تجاهها

- 1- **البيئة المستقرة:** هي بيئة لها درجة تغير صعبة نادرة، ويمكن للمؤسسة تجاهل تغيراتها حيث أنها لا تؤثر عليها بدرجة كبيرة.
- 2- **البيئة الانتقالية:** تغيراتها نادرة، لكن حدوثها يمكن أن يعني زوال المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة أن تكون السبابة في إحداث التغير المحتمل ووقوعه.
- 3- **البيئة غير المستقرة:** هي البيئة التي يجب التكيف معها دائما، وذلك بإدراك المؤسسة للقيود والفرص ومحاولة التغيير السريع لضمان التكيف الملائم، وهذا يحتم توفرا إمكانيات مالية، تكنولوجية، بشرية ...
- 4- **البيئة العاصفة:** درجة التغير وأهميتها في هذه البيئة عالية جدا، حيث تفرض على المؤسسة المعنية ضرورة التطور الدائم عن طريق تفعيل عمليات البحث والتطوير.

المحاضرة السابعة: أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة

أولاً: ماهية التحليل الاقتصادي

يهدف التحليل الاقتصادي للمؤسسة إلى كشف مواطن الضعف ومواطن القوة داخلها لتصحيح وتقويم الأولى، واستغلال الثانية بشكل أحسن، فتشخيص المؤسسة يعتبر بمثابة الفحص الذي يقوم به الطبيب لمريضه من خلال أدوات وطرق يستعملها بغية كشف العلة التي يعاني منها، من ثم إعطائه الوصفة العلاجية اللازمة أو إجراءات أخرى للقضاء عليها من جهة، ومن جهة أخرى يسمح بالوقوف على حقيقة المؤسسة ومعرفتها من مختلف جوانبها، ويهدف التحليل الاقتصادي للمؤسسة إلى:

- تحليل العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه.
 - معرفة درجة المنافسة التي تواجهها المؤسسة.
 - تحليل نقاط القوة والضعف، خصوصاً التي ستؤثر على مستقبل المؤسسة وقدرتها على الاستمرار.
 - معرفة مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تأرجح الفرص والتهديدات الناجمة عن محيطها للاستفادة منها في النمو وتحقيق الأرباح، والوقوف على إمكانياتها في خلق التدفقات والموارد المستقبلية.
 - ويحاول التحليل عموماً تحليل الوضعية الحالية والمستقبلية للمؤسسة من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المتعلقة بالمحيط، قصد تكوين وجمع معلومات ومعرفة الإمكانيات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
 - تمتد عملية التحليل أيضاً إلى ماضي المؤسسة، نظراً لما يتضمنه من معلومات عن الخصائص والعادات المكتسبة من طرف المؤسسة عبر السنوات السابقة، والتي لا يمكن تغييرها بسهولة، مما يتطلب فهمها جيداً وعميقاً من خلال ملاحظة وتشخيص الظروف التي تعرضت لها المؤسسة في السابق قصد معرفة تأثيراتها ونتائجها، ومن بين تلك الظروف نذكر ما يلي:
 - تغيير الإدارة: متى كان تاريخ ذلك وما تأثيرها على أداء المؤسسة؟
 - ما هي أنواع المهن المتحكم فيها بشكل جيد؟
 - ما هي الأزمات التي مرت بها، وما تأثيرها على أداء المؤسسة؟
 - ما هي معدلات النمو والنتائج المحققة؟
 - ما هي الاستثمارات الأساسية (مردوديتها)؟
 - ما مدى سرعة تطور التكنولوجيا، ومدى مواكبتها واستجابتها للتطور في القطاع؟
 - ما مدى تطور سياستها التنافسية والتسويقية؟
- هذه الأسئلة تعطي لتشخيص ماضي المؤسسة صورة عن خصائص وتقاليد المؤسسة المكتسبة، فكلما كانت النقاط الإيجابية أكبر من النقاط السلبية، سيزيد ذلك في قيمتها أكثر.

ثانياً: أنواع التحليل الاقتصادي

يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى الأقسام التالية:

- 1- التحليل الداخلي الوظيفي:** يقوم هذا التحليل بفحص وظيفة أو عدة وظائف للمؤسسة خاصة الأساسية منها مثل الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، الوظيفة التسويقية، وظيفة الموارد البشرية...، وهدفه استخلاص الانحراف في الوظائف المحتملة، وأيضاً استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 2- التحليل الخارجي:** يعمل على تحليل قدرات المؤسسة في مواجهة المنافسة في البيئة الخارجية، ويسمح بتقييم أنشطة المؤسسة ووضعيتها، كما يسمح بإرساء إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة.
- 3- تحليل أصحاب المصلحة:** مع نظرية أصحاب المصلحة صارت أهداف المؤسسة ليست مجرد أرباح توزع على المساهمين، وإنما يجب عليها أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة، بالتالي فإن المبدأ الأساسي في تحليل أصحاب المصلحة هو التعرف على توقعات كل صاحب مصلحة، لأنه انطلاقاً مما ينتظره من المؤسسة سيتحدد سلوكه، فإذا تمكنت المؤسسة من قراءة هذا التوقع قراءة صحيحة تستطيع أن تقدر أو تتنبأ بسلوك هذا الطرف تجاه المؤسسة*.