الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي –

Université Echahid Hamma Lakhdar El Oued

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculte des Sciences Economiques Et Commerciales et Sciences de

مطبوعة دروس في المحيط الدولي للمؤسسات

إعداد:

د. صالحي ناجية

أستاذة محاضرة صنف أ

قسم العلوم التجارية

الموسم الجامعي:- 2022 / 2023

الفهرس العام

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها

ثانيا: أنواع و مكونات المؤسسة و وظائفها

الفصل الثاني: المؤسسة و المحيط

أولا: ماهية محيط المؤسسة

ثانيا: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة والهدف منه

ثالثا: انعكاس المحيط على المؤسسة

الفصل الثالث : التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

أولا: ماهية التحليل الاستراتيجي

ثانيا: التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سوات S W O T

ثالثا: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسة

الفصل الرابع: البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة

أولا: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

ثانيا: البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة (المحيط الدولي للمؤسسات):

الفصل الخامس: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة

أولا: البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة الاقتصادية

ثانيا: البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية

ثالثا: استراتيجيات النمو والتدويل

الفصل السادس: عوامل المحيط الدولي للمؤسسات (المنظمات الدولية)

أولا: تعريف ونشأة المنظمات الاقتصادية الدولية:

ثانيا: خصائص المنظمات الاقتصادية الدولية

الفصل السابع: تأثير المنظمات الدولية على المؤسسة

أولا: الدور المباشر للمنظمات الدولية على المؤسسة:

ثانيا: الدور غير المباشر للمنظمات الاقتصادية الدولية في المؤسسة

الفصل الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية خصائصها وأهدافها:

تمثل المؤسسة الاداة الرئيسية لأحداث التنمية و النمو في اي بلد كان ، فتعتبر خلية انتاج يتم فيها تجميع و دمج بعض العناصر الاقتصادية و لهذا كانت محور للمفكرين والباحثين الاقتصاديين .

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها " اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين ، وهذا في اطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى"[1].

وتعرف كذلك على أنها« شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة» [2].

[1] ناصر دادي عدون ،اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 10.
[2] صمويل عبود ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات لجامعية، االجزائر، الطبعة الثانية، 1982، ص: 58.

هي منظمة اقتصادّية ذات استقلاّلية، تتميز بأّنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادّية ضمن نطاق مكانّي وزماني، وتُعرف المؤسسة الاقتصادّية بأّنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تُحددها الإدارة؛ حتى تحّقق الأرباح أو المنافع الاجتماعّية.

هناك تعريفات أخرى للمؤسسة ا لاقتصادّية منها أنها وحدة اقتصادّية تحتوي على موارد مادية، وبشرّية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل. كما تُعرَّف المؤسسة الاقتصادية بأّنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ مّما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

كما تعرف« أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية وغيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف[3].

و يعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"[4]

[3] أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص: 15.
[4] أحمد طرطار، نفس المرجع، ص 10.

كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاجِ لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"[5]

وفضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني"[6]

و تعتبر أيضًا المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"[7]

و من هنا جاءت تعاريف شاملة تشتمل مختلف أنواع المؤسسات و فيما يلي ندرج التعاريف الشاملة الخاصة بها: تعرف على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، و هذا في اطار قانوني و مالي و اجتماعي معين ، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم يه ، و يتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد ، و

[5] إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر،ط2، بدون سنة نشر، ص13.

[6] عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

[7] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

تتمثل الاولى في الوسائل و المواد المستعملة في نشاط المؤسسة ، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات و المعلومات المستعملة في تسيير و مراقبة الاولى."

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية: تتصف المؤسسات الاقتصادية بعدة خصائص من بيتها:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء ولها القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

- التجديد الواضح لأهدافها وسياساتها وبرامج وأساليب عملها.

- لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار بدون موارد مالية ، ولهذا يجب عليها ضمان ذلك من خلال مصادر التموين الداخلية والخارجية .

- تتأثر المؤسسة ببيئتها ايجابيا من خلال الفرص التي تقدمها البيئة للمؤسسة ، أو سلبيا من خلال التهديدات التي تؤثر بها عليها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الافراد.

- يجب ان تشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة اذا ضعف مبرر وجودها او تضاءلت كفاءتها...

3-اهداف المؤسسة الاقتصادية:

إن اصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة ، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، الي تحقيق جملة من الاهداف و التي تختلف و تتعدد ، بإختلاف أصحاب و طبيعة ميدان نشاط المؤسسات ، و يمكن تلخيص هذه الاهذاف في النقاط التالية:

-**الأهداف الاقتصادية** : وتشمل هذه الأهداف مايلي:

أ. تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.[8]

ب. عقلنة الإنتاج :

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

[8] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص:17-18.

ت. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج مايلي[9]:

- مستوى عالي من المرونة؛
- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛
- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

- الأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه مايلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور :يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

[9] عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006 ،ص:43.

- تحسين مستوى معيشة العمال :إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ .
- تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

الأهداف التكنولوجية:

الاهداف التكنولوجية: البحث و التنمية ،مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي من خلال التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، و الجامعات والمؤسسات الاقتصادي.

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

- البحث والتنمية: حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة

في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية. [10]

ثانيا: أنواع و مكونات المؤسسة و وظائفها:

1- أنواع المؤسسات الاقتصاديّة:

تصنف المؤسسات الاقتصاديّة إلى عدّة أنواع، وفيما يأتي معلومات عن أهمها:

أ- **تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقاً للقطاع:** وتُصنف إلى ثلاثة قطاعات هي:

القطاع الأولّي: هو عبارة عن المؤسسات التي تتميز بنشاط مرتبط بعلاقة قوّية مع الطبيعة، مثل المناجم، ومؤسسات الصيد الـ بحريّ، والمؤسسات الزراعيّة.

القطاع الثانويّ: هو عبارة عن مؤسسات الأشغال العموميّة، والمؤسسات التحويليّة التابعة لقطاع الصناعة.

القطاع الثالث: هو عبارة عن المؤسسات التي تقدم خدمات، مثل مؤسسات التسويق، والتأمين، والمصارف وغيرها.

[10] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص:21.

ب- **تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقاً للشكل القانوني:** وتُصنف إلى نوعين رئيسين هما:

- شركات الأشخاص: هي المؤسسات الاقتصاديّة التي ترتبط بوجود نوع من المخاطرة المتعلقة بالأموال غير المحدودة، ويعتمد هذا النوع من الشركات على الاعتبارات الشخصيّة للشركاء، والمرتبطة بالعلاقات الشخصيّة، مثل الثقة المتبادلة والمعاملة الجيدة، وتصنف هذه الشركات إلى شركة المحاصة، وشركة التوصيّة البسيطة، وشركة التضامن.
- شركات الأموال: هي المؤسسات الاقتصاديّة التي تهتّم بجمع أكبر كمية ممكنة من المال، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع وهي الشركة ذات المسؤوليّة المحدودة، والشركة المساهمة العامة، وشركة التوصية بالأسهم.

ج- **تصنيف المؤسسات الاقتصاديّة وفقاً لطبيعة ملكيتها:** وتصنف إلى الأنواع الآتية:

- المؤسسات الخاصة: هي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تتوزع ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين العام والخاص.
- المؤسسات العامة: هي المؤسسات التي تمتلكها حكومة الدولة، ولا يمكن إغلاقها أو بيعها إلّا في حال وافقت الحكومة على ذلك.

2-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصاديّة مع مجموعة من الوظائف وهي:

أ- الوظائف الاقتصادية:

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتمُّ بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادّية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالّية للمؤسسة الاقتصادّية؛ من خلال دراسة خُططها وبرامجها الاستثمارّية، ومن ثّم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانات التي تساهم في تحقيق هذه الخُطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

- ✓ الموارد البشرّية: هي من الوظائف المنتشرة بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادّية، وتهتمُّ بصياغة الخُطط، وكافة الأشياء المتعلقة بإدارة الموارد البشرّية في المؤسسة.
- ✓ التموين: هي الوظيفة التي تبدأ منها أغلب النشاطات والعمليات في المؤسسة الاقتصادّية، وتحتل هذه الوظيفة أهمية كبيرة في بيئة عمل المؤسسات.
- ✓ الإنتاج: هو تنفيذ كافة النشاطات التي تُساهم في جذب عوامل الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجّية، ومن ثّم المساهمة بتحويلها إلى مخرجات، وغالباً يجمع الإنتاج مجموعة من النشاطات الموجهة نحو هدف واحدة.

ب- الوظيفة التجارية:

هي عبارة عن العمليات والمهام التي تنفذها المؤسسة الاقتصادّية بالاعتماد على الإداريين، والموظفين الذين يساهمون بضمان حركة المنتجات والمواد وأغلب الحاجات الخاصة بالمؤسسة ا لاقتصادّية، كالمدخلات والمخرجات.

3-ادوار المؤسسة الاقتصادية

تلعب المؤسسة دورين هامين هما:

أ- الدور الاقتصادي:

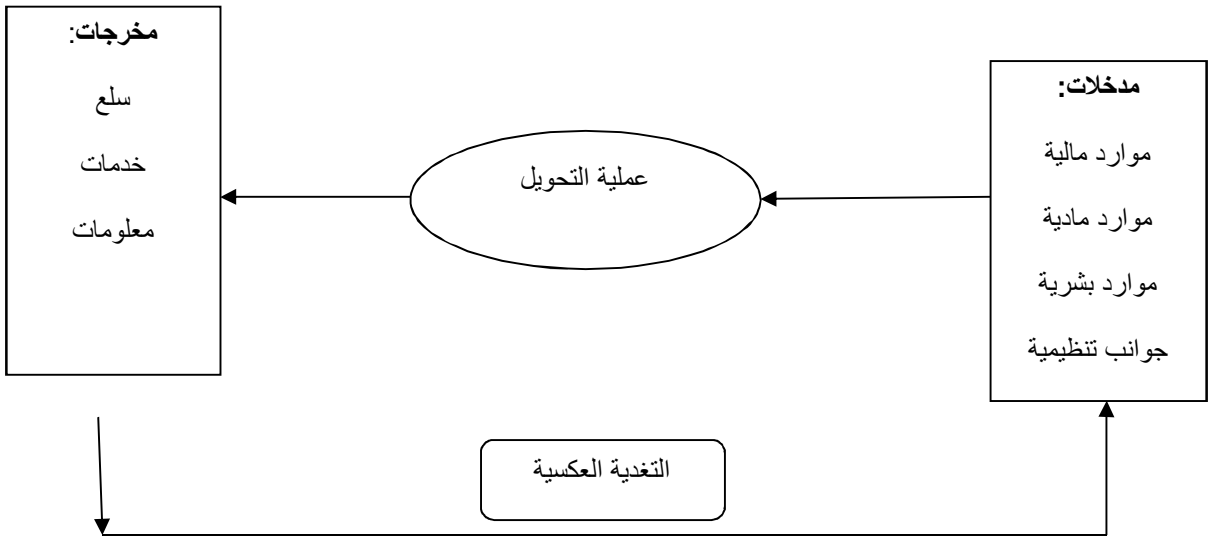
تقوم المؤسسة بعدة أدوار اقتصادية من بينها:

- ✓ بالنسبة للملاك: يعتبر تحقيق الربح من أهم أدوار المؤسسة لما فيه من مخاطرة من أموال الملاك والمساهمين.
- ✓ بالنسبة للعمال: يجب على المؤسسة أن توفر الظروف الجيدة من ناحية مادية ونفسية وكذا مالية، لأن قوة العمل هي العنصر الرئيسي في عملية الإنتاج؛
- ✓ بالنسبة للمستهلكين: يتوجب على المؤسسة تلبية رغبات المستهلكين من حيث الكمية والنوعية والسعر.

ج- الدور الاجتماعي:

تقوم المؤسسة بعدة أدوار اجتماعية من بينها: أنها مصدر للإبداع التقني بحيث تعتبر شرطا لتطور الحضارة وعليها عدم إتباع أو تقليد الغير لأن ذلك يقلل من منافعها ومداخيلها فليس لديها إلا أساليب الإبداع وتلعب المؤسسة دورا هاما عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين وتحديد قدراتهم وتنمية معلوماتهم كما أنها مسؤولة نسبيا قيم إنسانية لأغلبية أفراد المجتمع.

4-مكونات المؤسسات الاقتصادية:



الفصل الثاني: المؤسسة و المحيط

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة و متعددة سواء تعلق الامر بالبيئة الداخلية أو الخارجية , وعليه فإن معرفة البيئـة التي تنشـط فيها المؤسسة من المهام الأساسية الإستراتيجية , من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها و مدى تأثيرها على المؤسسة و ذالك بمـــا تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات , لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية .إن البيئة مؤسسة خارجية متعددة المتغيرات ، حيث تشمل البيئة الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، القانونية ، و البيئة الثقافية ، الزبائن ، الموردون ، القوى العاملة ....

هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة و المتمثلة في القدرات و الإمكانيات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة المالية ، التسويق ، الإنتاج و التموين ...) .حيث أن تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة التعرف على نقاط الضعف و القوة للمؤسسة .

أولا: ماهية محيط المؤسسة :

1- تعريف محيط المؤسسة :

من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة و من هذه التعاريف: ما يراه DILL من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو : " ذلك الجزء المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين

و هي : الزبائن و الموردين و العاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و إتحاد العمال و غيرها ..." .أما التعريف الثاني فيرى صاحبه P.FILHO : " إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة :تضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال و مديرين و غيرهم ..." [11]

ويعرفها(محمد علي سيد أمباني) البيئة على اختلاف مفهومها عند الإداريين وعند الاقتصاديين، حيث يرى أن مفهوم البيئة عند الإداريين على أن المؤسسة تؤدي أدوارها في بيئة تلتزم بنطاقها وتتقيد بحدودها وتنقسم هذه البيئة إلى نوعين أساسين، البيئة الداخلية والتي تشمل الناحية الفنية والتكنولوجية والتنظيم الرسمي، والبيئة الخارجية التي تنقسم إلى بيئة سياسية وقتصادية، بيئة طبيعية أو مادية، بيئة فنية أو تكنولوجية، البيئة التعليمية، البيئة النفسية والاجتماعية[12].

كما يرى أن مفهوم البيئة عند الاقتصاديين على أنها مجموعة العوامل المادية وغير المادية (الديناميكية) التي تؤثر في النظام إيجابا أو سلبا ومن المنظور الاقتصادي نجد الأنواع التالية[13]:

[11] أحمد عراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة قسنطينة .

[12] محمد علي السيد أمباني: الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، 1998 ، ص54.

[13] محمد علي السيد أمباني، مرجع سبق ذكره ، ص ص54-62.

- البيئة الحيوية: وتضم كل من الغلاف الجوي والغلاف المائي والغلاف اليابسة.
- البيئة الاجتماعية: وفيها تبرز مجموعة من النظم الاجتماعية والسياسية والثقافية.
- البيئة التكنولوجية: وتتألف من كل ما أنشأ الإنسان وإقامه في حيز البيئة الحيوية.

يرى فليب كوتلر (Philip Kotler) أن البيئة تتمثل في مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي لا يتم التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة. يعتقد أن فيليب كوتلر قدم تعريفا شاملا للبيئة الخارجية إلا أنه لم يتطرق بإسهاب إلى مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية، كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم فيها، إلا أننا نرى بأنه ليس كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية في السوق وطبيعة هذا المتغير[14].

يعرف محيط المؤسسة الاقتصادية (البيئة) على أنه ذلك الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها اليومي حيث يتكون من وحدات منفصلة و لكنها متداخلة تتفاوت درجة تأثيرها و علاقتها مع المؤسسة حسب درجة تبادلها ، و إنطلاقا من هدا التعريف يتكون المحيط من بيئة داخلية و بيئة خارجية.

1-1-البيئة الداخلية و مكوناتها:

يشمل كل العوامل داخل المؤسسة، و يتمثل في مجموعة العوامل التي تقع على حدود المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى و ترتبط بعملية اتخاذ القرار و تدخل إلى حد كبير في نطاق مراقبة

[14] الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف ، 2013-2014، ص 23.

الإدارة و تتمثل في العوامل التسويقية و الإنتاجية... قد يفرض المحيط على المؤسسة قيود كما قد يتيح لها فرص

1-1-1-تعريفها:

تتمثل في مجموعة المكونات والمتغيرات المادية و المعنوية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وهي بذلك تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الادارية للمؤسسة .

و لتعرف على المؤسسة من بيئتها الداخلية أو تقييم إمكانياتها الداخلية يجب تمييزها عبر نقاط القوة و الضعف .

- ❖ نقاط القوة :هي أشياء متوفرة في المؤسسة و تساهم بشكل إيجابي أو هي خصائص تعطي للمؤسسة إمكانيات جيدة تعزز قدرتها في إنشاء العمل .
- ❖ نقاط الضعف : هي نقاط التي تأثر في نقص إمكانيات المؤسسة و خاصة عند مقارنتها بالمؤسسات المنافسة.

و تتمثل عناصر البيئة الداخلية فيما يلي:

عناصر ملموسة: مثل موارد مالية، آلات، تجهيزات...

عناصر غير ملموسة: مثل شهرة المؤسسة، اسمها، مكانتها...

عناصر الموارد البشرية مثل العمال.

و البيئة الداخلية هي أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، و تلعب دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمه و عادة ما يتم تحليل أهم وظائف المؤسسة و تنظيمها حسب ما يلي:

1. وظيفة التسويق: تلك الأنشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع و الخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك، و عادة ما يحكم على نجاح أو فل الوظيفة التسويقية بمدى قوة أوضعف هاته النقاط:

. القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.

. القدرة على التنبؤ.

. وجود خدمات ما بعد البيع.

2. وظيفة الإنتاج: تتكفل بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية، لوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع...)، و يتحدد نجاحها بقوة أو ضعف العناصر المكونة لها و هي:

. القدرة على صيانة الآلات و ضمان التشغيل.

. القدرة على تخفيض و زيادة الإنتاج.

3. وظيفة التموين: تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام و مستلزمات الإنتاج و تخزينها بطريقة مناسبة و من أهم عوامل نجاح و فشل هذه الوظيفة:

. وجود علاقة طيبة مع الموردين.

. تعدد مصادر التوريد.

4. وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في توفير اليد العاملة المؤهلة و المحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة و يتحدد نجاحها بقوة أو ضعف ما يلي:

. توافر العمالة المدربة و الماهرة و المحفزة.

. سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

5. وظيفة التمويل: تتضمن الأنشطة الهادفة إلى تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، و الوصول إلى تحقيق الربح من جهة أخرى، الحكم على نجاحها أو فشلها بقوة أو ضعف ما يلي:

. وجود نظام جيد للتكاليف و المحاسبة.

. وجود علاقات طيبة مع المقرضين.

6. وظيفة البحوث و التطوير: كل الأنشطة المساعدة على الاستفادة من الدراسات و البحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع و يتحدد فشلها أو نجاحها بمدى قوة أو ضعف هاته العناصر:

. توافر القدرة المالية لإجراء البحوث و التطوير.

. القدرة على استيعاب نتائج البحوث و التطوير و الاستفادة منها.

1-1-2- مكوناتها:

- ✓ **الموارد** : و هي كل الموجودات و الامكانيات التنظيمية و المهارات و الخصائص التنظيمية التي تمتلكه **المؤسسة و** تثمتل في : الموارد المالية ، البشرية ، التقنية و التكنولوجية.
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** بموجبه يتم توزيع الأفراد و المسؤوليات و المهام على الأفراد كما تتحدد شبكة الإتصال و إنسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية الإدارية و الهيكل التنظيمي يتميز بمايلي:

–التعقيد: ويشير الى عدد الأنشطة و الوظائف و الأقسام داخل المنظمة و درجة التخصص وتقسيم العمل

–المعيارية : و تعني مدى إعتماد المنظمة على القواعد و الإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز الوظيفة و هي إجرءات متشابهة تخضع لقوانين إدارية.

–المركزية: تشير المركزية الى مستوى التنظيمي الذي له حق إتخاد القرار و تختلف درجتها بإختلاف الإدارة العليا و هناك مركزية أقل درجة.

- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي سلوكيات ، معتقدات ،ديانات الأفراد داخل المنظمة تتميز بصعوبة تحليلها نظرا لكون مفرداتها غير ملموسة و تعتبر في وقتنا الحالي إذا تم تداركها نقطة قوة تستطيع المؤسسة أن تواجها بها المنافسين "النمودج الياباني ".
- ✓ **الجوانب التسيرية** : حيث البعض يدمج هدا العنصر في الموارد بإضافة موارد معنوية اي جانب تسيير ، و البعض يعتبره عنصر اساس و مكون من مكونات البيئة الداخلية منفصل و متكامل

مع باقي المكونات، و المقصود هنا كل الوظائف الادارية للمؤسسة "التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة".

1-2- البيئة الخارجية ومكوناتها :

1-2-1-تعريفها:

هي الخصائص و المتغيرات التي تعمل في ضلها المنظمات و تتأثر بها و تؤثر فيها، وتتميز البيئة الخارجية بعدم التأكد وعدم السيطرة و عدم اليقين لهذه المتغيرات الخارجية و تتميز بالتعقيد و عدم الاستقرار و حتى يتم تحليلها و التنبؤ بها يجب معرفة الفرص و التهديدات حيث أن:

- الفرص: هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في سوق معين و في فترة زمنية معينة تتمكن المؤسسة من إستغلالها و تحقيق أهداف من خلالها.
- التهديدات : فهي تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت تسبب خطرا و آثار سلبية للمؤسسة.

1-2-2-مكوناتها:

❖ بيئة عامة: هي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تحيط بالمؤسسة ة تؤثر فيها بطريقة غير مباشرة لانها المحيط العام الذي تنشط فيه المؤسسة:

-العوامل الاجتماعية و الثقافية :و تتمثل في القيم السائدة الاجتماعية، العادات و التقاليد و الخصائص السكانية و الجغرافية.

-العوامل السياسية و قانونية: و تتمثل في القوانين و التشريعات و العلاقات السياسية بين الدول.

-العوامل تكنولوجية : تتمثل في كل ماهو جديد في التكنولوجيا و مجالات العرفة و العلم.

-العوامل الإقتصادية: تتمثل في الوضع الاقتصادي السائد و مؤشراتهم المختلفة كالتضخم و سعر الفائدة ، سعر الصرف ...إلخ.

❖ البيئة الخاصة : هي عوامل خاصة فقط بالمؤسسة و مميزاتها التأثير المباشر على المؤسسة ممثلة في :

✓ المنافسون :و هم عبارة عن مؤسسات تنتج نفس المنتوج في نفس الوقت و في نفس السوق و يشكلون في أغلب الاحيان تهديدا للمؤسسة.

✓ الزبائن: هم ركيزة المؤسسة و على أساس إحتياجاتهم و أذواقهم تقوم المؤسسة بإنتاج سلعها.

✓ الموردون :هم مصدر المواد الاولية و لوازم العمل للمؤسسة و يعتبرون تهديا في حالة تفضيل المنافس عن المؤسسة .

✓ القوى العاملة: يمثلون العمال و سوق العمل الموجود في بيئة المؤسسة الخارجية و هم أفراد لا يشغلون مناصب عمل لكن يطلبونه.

✓ السلع البديلة: تتمثل في تلك السلع التي يلجأ اليها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة كما تعتبر سلع تلجأ إليها المؤسسة لتغطي الخلل الموجود في منوجها (تلبي نفس حاجات و رغبات الزبائن و تكون مشابهة بسلع المؤسسة).

وتنقسم البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة إلى:

- بيئة مستقرة (تكون عوامل التغيير فيها ضعيفة للغاية والمنافسة فيها ليست كبيرة)

- بيئة غير مستقرة (عوامل التغيير سريعة والمنافسة فيها شديدة والثوابت ليست بكثيرة)
- بيئة مختلطة (وهي البيئة التي تتنوع بين حالات من الاستقرار وحالات من عدم الاستقرار)
- بيئة غير متوقعة (مثل أسواق الاسهم والبورصات تكون البيئة خارج التوقع بسبب كثرة العوامل والمدخلات والقوي المختلفة المؤثرة على السوق)

2 - **أنواع المحيط** : المحيط المباشر و الغير مباشر :

أ- المحيط المباشر : و يتكون من عناصر أساسية و هي :

- سوق السلع و الخدمات : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة المنتجة و المستهلكة .
- سوق التموين : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة وموردیها
- سوق المال : هي نقطة الاتقاء بين المستثمرين او مستعملي

الاموال و بين المدخرين .

- سوق العمل : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة لعارض العمل و الأفراد كطالبين العمل .
- نظام التربية و التكوين خارج المؤسسة : و هي نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع .
- النظام القانوني : هو الذي يحدد القوانين و الواجبات و الحقوق و مختلف المتعاملين معها .

ب- المحيط الغير مباشر : و يمكن عرضه في 4 مكونات رئيسية وهي :

- النظام الاقتصادي و البيئي : يضم هذا النظام مختلف العمليات و الانشطة الاقتصادية التي تسمح بالإنتاج و التوزيع و الاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالإضافة الى المعلومات وغيرها من اجل عملية اقتصادية بدورها تخضع فيه لاهم القيود و الشروط تسعى الى التكيف معها

- النظام الديمغرافي و الثقافي : و هو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع و في نفس الوقت قيمته و ثقافته و تقاليده ، و هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية و النوعية ، او التكوين و الوضعية المهمة ، و فئات الاعمال و من عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات و غيرها من العوامل .

- النظام العلمي و التقني : و هو نظام لتطوير و تقل المعارف و حفظها ، و هو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه و تؤثر في الأنظمة المادية و الإنسانية ، و هي القوانين و التطبيقات تتولد من مجهودات البحث و التنمية في المؤسسة أو خارجها .

- النظام الاجتماعي و السياسي : و هو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات و الافراد و لذلك تقسيم او توزيع السلطة فيما بينها و هو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس عدد من العوامل مثل الجمعيات و قد تتكون بتأثيرات اقتصادية وسياسية.

3- خصائص محيط المؤسسة: لمحيط المؤسسة خصائص منها :

أ- التعقيد : يتميز محيط المؤسسة بانه مركب من مداخيل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية او غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية

و الدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون اكثر تنظيما .

ب- عدم التأكد : حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط تعود الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، و التي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار اقوال معنيين .

ج- الديناميكية : ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق- الديناميكية التنافسية-الديناميكية التكنولوجية)

ثانيا: أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة والهدف منه:

1- أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة:

بالرغم من اختلاف أحجام و قدرات المؤسسات ، و درجة تأثيرها في السوق ، و في الأطراف الأخرى ، إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه ، و خاصة في السنوات الأخيرة ابتداءا من ثمانينيات هذا القرن ، حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات ، و أصبحت مرتبطة بعوامل الإنتاج أكثر فأكثر ، و ليس بالأسعار فقط للمنتوج النهائي ، و حتى اذا اعتبرنا الأسعار عنصرا يظهر المنافسة ، فإنه أيضا يتأثر بأسعار و تكاليف عوامل الإنتاج ، سواء من ناحية الكمية أو النوعية ، أو الوقت الملائم للحصول عليها ، و هو ما يجعل

المؤسسة باستمرار تراقب محيطها في مختلف جوانبه و تقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية و من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار نذكر مايلي[15] :

- إن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين و الأسواق، الهيئات و الأفراد ، و عليها التأقلم في عملية التعامل .
- أن مختلف الأفراد و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة و في بعضها أيضا و تفرض المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ، ثقافيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، بيئيا ... الخ .
- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة و المؤسسة فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة ، من أجل تحقيق نتائج إجابية خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلف عادة .

2- أهداف دراسة المؤسسة للمحيط

- تسعى المؤسسة مهما كان نوعها عامة او خاصة الى تحقيق مجموعة من الهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و اصحابها و طبيعة و ميدان نشاطها ، و يمكن تلخيص الهداف الانواع التالية[16] :

[15] عمار صبري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية .

[16] حمد عثمان اسماعيل حميد ، التمويل و الادارة المالية في منظمة الاعمال ، كلية التجارة-جامعة القاهرة-دار النهضة العربية.

2-1-الاهداف الاقتصادية : و التي تضم مايلي :

- تحقيق الربح : فاستمرار المؤسسة لا يمكن ان يتم ما لم تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها ، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المنافسة الشرسة ، او الحفاظ على مستوى معين من نشاطها ، و بالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها .
- تحقيق متطلبات المجتمع : ان تحقيق المؤسسة لنتاجها يمر عبر عملية تصريف انتاجها المادي او المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة اليه ، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الاخيرة التي تختلف من المؤسسة العامة الى الخاصة ، حيث ان الاولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها و توسعه من اجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة و المتطورة ، اما الثانية فيعتبر هدفها الرئيس .
- عقلنة الانتاج : يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الانتاج ، و رفع انتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف الادارة (التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .

2-2-الاهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي :

- ضمان مستوى مقبول من الاجور : يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها ، حيث ان هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسات ، و طبيعة النظام الاقتصادي ، و مستوى المعيشة في

المجتمع ، و حركة سوق العمل و غيرها من العوامل المعقدة ، و غالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الاجر حاجات

- الاجير و يحافظ على بقائه بالمؤسسة ، و هذا ما يسمى بالاجر الادنى المضمون .
- تحسين مستوى معيشة للعمال : نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات و خاصة في المجال التكنولوجي ، و للرغبات و الطلبات المتزايدة للعمال و الناجمة عن ذلك ، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات و تلبية هذه الرغبات المتزايدة و المستمرة ، بالإضافة الى توفير إمكانيات مادية و مالية أكثر فأكثر للعامل من جهة ، و للمؤسسة من جهة اخرى .
- اقامة انماط استهلاكية معينة : حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة ، او التأثير في اذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية ، و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون ايجابية او سلبية على المجتمع ، لكن في الاخير تكون في صالح المؤسسة ، كما تقوم المؤسسات بحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون اخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، او استبدال منتوج باخر في حالة عدم توفره او كونه منتج وطني و الاخر اجنبي .
- الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال : دعوة مختلف اطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك و التفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان
- حركة و استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها ، و نجد في العادة وسائل و اجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال ، وجود علاقات غير رسمية .

- توفير تأمينات و مرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التامين الصحي و التامين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، كما انها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالإضافة الى المرافق العامة مثل المطاعم و التعاونيات الاستهلاكية ...الخ .

2-3-الاهداف الثقافية و الرياضية : يمكن ذكرها فيما يلي :

- توفير وسائل ثقافية و ترفيهية : توفر المؤسسة لعمالها و ممكن حتى اولادهم من مسرح و مكتبات و رحلات مختلفة ، نظرا لما لها من اهمية على مستوى العامل الفكري و رضا وتحسين مستوى العامل و بالتالي تحسين مخرجاته
- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى : ان التطور السريع الذي تشهده وسائل الانتاج و زيادة تعقيدها ، فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد ، تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الانتاج و التسويق و غيرها ، في المقابل العمال القدامى لابد لهم من مسايرة هذه التطورات و بالتالي اعادة النظر في تدريبهم على ما تفرزه التطورات التكنولوجية و هذا ما يسمى بالرسكلة .
- تخصيص اوقات للرياضة : تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد ، خلال يوم العمل فمثلا في اليابان بعد الغذاء ، بالإضافة الى اقامة دورات رياضية ، تعود بالفائدة على العامل و المؤسسة مما يجعل العامل في حيوية و نشاط دائمين و مستمرين و تنتج عنهم علاقات اجتماعية و انسجام

في الاتجاهات ، و هي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز ، و دفع الانتاج و الانتاجية فيها .

2-4-الاهداف التكنولوجية : و تتمثل فيما يلي :

- البحث و التنمية : المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف او مصالح خاصة بعمليات البحث و التطوير و ترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل الى نسب مرتفعة من الارباح في بعض المؤسسات ، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي اهمية بالغة لهذه الوظيفة ادراكا منا بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها ، اذ انها تصل بذلك الى تحسين طرق انتاجها و بالتالي التأثير على المخرجات و رفع المردودية الانتاجية ، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة اكثر منها في الدول النامية .
- مساندة السياسة القائمة في البلاد : تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث و التطوير وبالتالي تنفيذ الخطة المسطرة من طرف الدولة ، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي ، جامعات و مؤسسات اقتصادية و غيرها كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجزائر .

ثالثا: انعكاس المحيط على المؤسسة

1-اثار المحيط على المؤسسة [17]:

1-1-الأثر التكنولوجي :

[17] اسماعيل عرباجي ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1996 .

- ان الآلات و المعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التأثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها :

- مستوى تطور الآلات و المعدات – ملائمة التقنيات المستعملة – توفير قطع الغيار – محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الآلات.

- ان المحيط تزداد فيه حده المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها و الحفاظ عليها .

1-2-الاثر الانساني :

- ان الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج ، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج ، يحسن نوعية السلع ، يحافظ على المعدات و الادوات .

- كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع و خدمات ، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة .

1-3-الاستغلال العقلاني للمواد الاولية :

- ان التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الانتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطيلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لأجل ذلك ، اذ اصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة ، و تتوقف على مدى مهارة مسيرها .

- ان الاستغلال العقلاني و المحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الاثر الايجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب .

2-تأثير المؤسسة على المحيط :

2-1-مناصب العمل :

- ان اهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات و خاصة المتخلفة منها البطالة ، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل ، و بالتالي تقليص مستوى البطالة ، و الحالة العكسية صحيحة دائما .

2-2-تاثيرات جانبية :

- اذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و ذلك بارتفاع كتلة الاجور التي تغير من طريقة معيشة السكان ، فتصبح اكثر استهلاكا و بالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .

2-3-التاثير الاقتصادي :

- تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد اذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل ، و ذلك بانشاء مجمعات سكنية حولها و منشئات خدمية و غير ذلك .

- و من جهة اخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع ، و ذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات ، اذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات اخرى للتحصل على منتوجاتها.

يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة و المحيط من خلال الاثر المتبادل بينهما و سعي المؤسسة لان تكون في تواصل دائم و مستمر مع المحيط و المتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها و تلبي بالتالي حاجيات المجتمع المتزايدة و تبقى لنفسها مكانة مرموقة في السوق .

الفصل الثالث: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

التحليل والرقابة من أهم المكونات الرئيسية للعملية الإدارية والتطويرية للمؤسسات والأفراد حيث إن التحليل الاستراتيجي لديه العديد من الأساليب التي تميزه، وكذلك يبحث في أهم العوامل التي تحيط بالمؤسسة الداخلية والخارجية منها لمساعدة المؤسسة على معرفة بيئتها. ويقوم كذلك بعرض شامل للتغييرات ودراستها وتحليل كل جزء خاص بها ومعرفة ما النتائج المترتبة على وجود هذا التغيير سواء كانت هذه النتائج بالسلب أو الإيجاب.

أولا: ماهية التحليل الاستراتيجي:

1- مفهوم التحليل الاستراتيجي:

ينظر إليه Les Worrall : " هي عملية اجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسه، من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة[18].

وأما Wheelen & Hunger يعرفانه على أنه:" هو المسح البيئي أي رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين داخل الشركة[19].

[18] Les Worrall ,**Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34,CIMA, London, october 2007,p3

[19] Ding Huiru ,**The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M**, Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, April 2011,p9

وكما يعرف أيضا: " هو عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو استراتجية للمنظمة"[20].

ويعرف على أنه: " مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والاستراتيجية المطلوبة"[21].

ويعرفها Johnson & Scholes على أنها:" مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"[22].

نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تقوم بتحليل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات التي تساهم في تسهيل ذلك.

---

[20] Bayode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends and Challenges , Vol. LXIV - No 1, Nigeria,2012,p26

[21] شاكر البلداوي، عمر المشهداني، أثرالتحليل الإستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص 6.

[22] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الأستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 71.

2-أهمية التحليل الاستراتيجي

من أسباب النجاح لأي مؤسسة هو معرفة كل العناصر الداخلية والخارجية والقوى المختلفة المؤثرة في اتخاذ القرارات وفي مستقبل المنظمة والتحليل والرقابة والمتابعة المستمرة لكل المتغيرات التي ممكن أن تحدث وهنا يكمن أهمية **التحليل الاستراتيجي** :

- التحليل الجيد يؤدي بطبيعة الحال إلى التشخيص الجيد للمخاطر والفرص التي من الممكن أن تؤثر على المنظمة وتجعلك دائما في حالة استعداد لأي تغيير داخلي أو خارجي ممكن أن يحدث
- **التحليل الاستراتيجي** : هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد القوي المؤثرة على السوق ودراستهم والتنبؤ بالمستقبل القريب للمؤسسة وتصميمه بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة.
- استخراج الميزة التنافسية للمؤسسة وكيفية توظيف هذه الميزة في الانطلاق تجاه الريادة
- يؤدي إلى زيادة الكفاءة في اداء الافراد داخل المؤسسة
- المساعدة على تحليل الموارد المتاحة للمؤسسة من الموارد التسويقية – الموارد المالية – الموارد البشرية – الموارد الإنتاجية – موارد البحث والتطوير – وكافة الموارد الأخري حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها

- **التحليل الاستراتيجي** هو نقطة البداية والانطلاق نحو التطور فعندما تصل إلى سؤال لماذا لا نتقدم بشكل أسرع ؟ وتبحث له عن إجابة مرضية فأنت تقوم بالتحليل الاستراتيجي المرتبط بالتفكير والتخطيط الاستراتيجي وهي العناصر والمكونات التي يبني المستقبل عليها

3- أدوات التحليل الاستراتيجي:

بشكل عام ينقسم **التحليل الاستراتيجي** إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

أ- الطرق الوصفية:

من خلال هذه الطرق تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية والحصول على المعلومات من خلال طرح الأسئلة المناسبة. اسئل السؤال الصحيح لتصل إلى الإجابة الصحيحة . الأصعب دائما هو السؤال وليس الإجابة ويعرف طبيعة الإنسان من طبيعة الأسئلة التي يقدمها وممكن أن تكون الاسئلة مثل التقييمات للموارد ولجوانب المؤسسة أو اسئلة مباشرة عن المشاكل التي تواجه كل جانب من جوانب المؤسسة ويتم تجميع هذا الإجابات ودراستها وتحليها للوصول إلى النتائج المطلوبة.

ب- الطرق التشكيلية:

وهي عبارة عن دراسات لبعض المؤسسات التي تعمل في هذا المجال وشاملة الدراسة الخبرات السابقة لهم وتعتمد هذه الدراسات على القراءة المباشرة لواقع المؤسسة وما يحيط بها على المستوين البيئة الداخلية والخارجية

ج-الطرق المفتوحة:

وتركز على الطرق الاستكشافية في معرفة وتحليل القوى المؤثرة في السوق والمؤثرة على حياة المؤسسة ومن أمثلتها تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج سوات S W O T

نموذج سوات S W O T دائما يظهر معنا في بناء الاستراتيجيات المختلفة سواء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة – الاستراتيجية التطويرية. وهذا بسبب مرونة النموذج وقدرته على تحليل ودراسة وفهم الواقع، نموذج سوات يطلق عليه نموذج (تحليل) سوات لأنه مختص في واقع الأمر بالمهمة التحليلة للمنظمة وللواقع ولجوانب الخطة الحالية. ويتكون النموذج من أربعة جوانب (نقاط القوة – نقاط الضعف – التهديدات – الفرص):

1- **نقاط القوة** :هي الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتكون لديها القدرة على استغلالها بشكل ايجابي مما يساعد على تطور المنظمة وتقدمها وتجعل المؤسسة مميزة عن المنافسين (لدينا دعم مادي قوى – لدينا أفكار مميزة يمكن تحقيقها)

2- **نقاط الضعف** :هي النقاط التي تحتاجها المؤسسة بشكل رئيسي في تحقيق عملية التطور ولكنها لا تمتلكها الأن أو تمتلكها ولكنها ليس على المستوي المطلوب (لدينا مدير ولكنه ليس بذو خبرة – ليس لدينا قسم للتسويق)

3- **الفرص** :الأحداث المتوقع حصولها في الوقت الحالي أو المستقبل القريب وإذا تم استغلالها بشكل مناسب سيؤدي إلى تطوير المؤسسة وانتقالها إلى درجة أعلى تجاه تحقيق الغاية (وضع برنامج لكيفية استغلالها وتحقيق أكبر إفادة ممكنة)

4- **التهديدات** :هي الأحداث الحالية أو المستقبلية المتوقع حدوثها وعند حدوثها ستؤثر على المؤسسة بشكل سلبي (وضع برنامج للوقاية منها)

بعد الإنتهاء من تحديد نقاط الجوانب الأربعة من قبل متخصصين ذو معرفة بالمؤسسة يتم بناء الأهداف والخطة الاستراتيجية عليها.

عناصر تحليل SWOT

ثالثا: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسة[23]:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

وعملية التحليل الإستراتيجي تحضى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي :

- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة ، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها
- .يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها

[23] عياشي عبد الله، مطبوعة دروس في مقياس المحيط الدولي للمؤسسات، قسم التجارة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الموسم الجامعي 2022/2021.

- .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.
- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.
- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية ؛ نقاط القوة والضعف الداخلية ، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.
- 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.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة ، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الإقتصاد الوطني.
- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمات ، وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

الفصل الرابع: البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة

أولا: مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

يتميز محيط المؤسسة بتعقيده و تفاعله و استمراره يؤثر في المؤسسة و يلقي بنتائجه عليها و على عناصرها فحسب قسميه الداخلي (القريب) و الخارجي (البعيد) بالنسبة للمؤسسة .

1-1- تعريف البيئة الخارجية :

هناك عدة وجهات نظر لتعريف البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها[24]:

البيئة الخارجية للمؤسسة هي" مجموعة العوامل السوسيو اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة، و تشتمل على عناصر فاعلة كالدولة، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، ومختلف التشريعات الخاصة بالجوانب المالية، الإجتماعية، التجارية، كما نها تتضمن متغيرات سياسية، اقتصادية، تقنية ...إلخ". وقد تتضمن هذا التعريف تحديدا لبعض مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة، كما أشار إلى طبيعة علاقتها بالمؤسسة من حيث اعتبارها متغيرات مؤثرة على نشاطها باستمرار.

"تضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والإستمرار "؛ ووفق هذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيودا على نشاطها، وتحد من حرية تصرفها في مجال اعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار أفضل البدائل للتعامل معها، والعمل على التخفيف من حدة تأثيراتها.

[24] بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2012-2013، ص ص: 105-106.

وكذلك "تعرف البيئة الخارجية بأنها كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام". وبالتالي فالبيئة الخارجية للمؤسسة مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، و هذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

1-2-تقسيمات البيئة الخارجية للمؤسسة:

فالمؤسسة من مصلحتها رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية أو سلبية (الفرص و التهديدات) و ينقسم المحيط الخارجي إلى محيط مباشر(قريب) و محيط غبر مباشر (بعيد) فيمايلي:

***محيط مباشر (قريب أو خاص):**

يشمل الأطراف و المتغيرات التي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة كما يشمل هذا المحيط حسب الاتجاهات عددا من المتعاملين كالمنافسين، الموردين، الزبائن، السلع البديلة و القوى العاملة.

1. المنافسون: تتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع المنتجات نفسها المنافسة لمنتوجات مؤسستنا للزبائن أنفسهم و تشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين و قوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، أما ضعف المنافسين فيعطي فرص للمؤسسة

أي كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة و إذا كانت لها نقاط ضعف فإنها تشكل فرصا على المؤسسة.

2. الزبائن: هم ركيزة تواجد المؤسسة، لابد من إشباع حاجياتهم و رغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين و هذا بمعرفة توجهاتهم و أذواقهم و مختلف الخصائص التي يتميزون بها فالزبائن يشكلون مصدرا للفرص و مصدرا للتهديد.

3. الموردون: هم مصدر للب المواد الأولية و لوازم العمل للمؤسسة يمكن اعتبارهم من محددات رئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، بفضل فرص التي يتيحونها للمؤسسة و من أجل تهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في حالة سوء التعامل معهم أو اختيارهم، يجب على المؤسسة اختيار الموردون الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها، و عدم اعتمادها على مورد واحد.

4. القوى العاملة: يمثل العاملون و سوق العمل و هي أحد القوى الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية، و التي ينبغي تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تخلفه من تهديدات و فرص.

5. السلع البديلة: هي السلع التي يمكن للزبون اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة, أي هي بديلة للسلع المقدمة من طرف المؤسسة و هذا يحد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول الزبائن لاقتناء سلع بديلة، و هو ما يمثل تهديدا للمؤسسة بينما في حالة غياب السلع البديلة فإنه يمكن اعتبارها فرصة للمؤسسة قد تستغلها.

***محيط غير مباشر(بعيد أو عام):**

يؤثر بشكل عام على جميع المؤسسات، و يمكن توزيعه إلى عدة أنظمة متفاعلة، بحيث تكون نظام أشمل تحتوي على نظام الوسط المباشر و يمكن تلخيص عناصره فيمايلي:

1. البيئة الاقتصادية: تتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد و مؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين المحلي و العالمي، و من أهم هذه المؤشرات :معدل الفائدة، معدل التضخم، ميزان المدفوعات، الميل للادخار... و من واجب المؤسسة تقييم هذه العناصر من أجل أخذ فكرة عن الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في السوق.

2. البيئة الاجتماعية و الثقافية: تتعلق بالقيم السائدة و العادات و التقاليد و التصرفات التي تحكم سلوك الأفراد و المجموعات، و كيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية و التطورات الثقافية و الخصائص السائدة في المجتمع و التي ترغب المؤسسة أن تنشط فيه و التي قد تخلق فرصا أمام المؤسسة أو نضع أمامها تهديدات لابد من تفاديها و من أهم العناصر المكونة لها: مستوى الثقافة و التعليم، الولاء للوطن، أهمية الصحة و النظافة...

3. البيئة السياسية و القانونية: تتمثل في القوانين و التشريعات الحكومية التي تتحدد علاقات المؤسسة بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة و القوى السياسية المشاركة في الحكم و التي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسة و من أهم العناصر المشكلة لها :الضرائب و الرسوم، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي...

4. البيئة التكنولوجية: تتمثل في الظروف العامة للتطور التكنولوجي و توافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليه، إضافة إلى قدرة كل منها على اكتشاف شتى الأنواع و التي تستفيد منها المؤسسات و ابتكارها و خاصة فيما يعود إلى استخدامها في عملياتها الإنتاجية و التسويقية .

و تعتبر التغيرات التكنولوجية بدورها بمثابة مصدر من مصادر الفرص و التهديدات بالنسبة للمؤسسات و من أهم العناصر المشكلة لهذه البيئة مايلي:

- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- . التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.

1-3- أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: يعتبر تحليل البيئة الخارجية مهم جدا للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي[25]:

- تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، من خلال دراسة أنماط القيم والتقاليد التي تحكم ثقافة الأفراد وتحدد طرق تعاملهم مع المؤسسة وسلوكياتهم الشرائية ...إلخ.
- توضيح علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ومجالاتها.
- التعرف على الموارد المتاحة وتحديد كيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات التعامل، وطبيعة العلاقات المطلوبة لتسويق المنتجات.

[25] بن سديرة عمر ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- التكيف مع القيود المختلفة والمفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية و الأخلاقية.
- إمكانية تحديد طبيعة العلاقات الخاصة بالأطراف ذات المصلحة كالموردين، العملاء، المنافسين ... إلخ.

ثانيا: البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة (المحيط الدولي للمؤسسات):

في ظل العولمة الإنفتاح حول العالم أصبح دراسة البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة مهمة للتأقلم مع العالم الخارجي، مما جعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة امتلاك الوسائل و الآليات التي تمكنها من تحليل تغيرات هاته البيئة ، و من ثم تشخيص ما فيها من فرص لاقتناصها و ما فيها من تهديدات أو مخاطر لتجنبها أو التقليل من آثارها. و بما أن التسيير الاستراتيجي هو منهج يقوم على: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الاقتصادية (الداخلية و الخارجية) ، فاعتماد خيارا إستراتيجيا من بين مجموعة البدائل المتاحة ، ثم وضع هذا الخيار موضع التنفيذ ، فالرقابة عليه و تقويمه.

2-1-تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الإقتصادية :

لقد وردت تعاريف متعددة حاولت إعطاء توضيحات حول البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية بصفة عامة ، نذكر منها[26]:

[26]شريف بوقصبة، البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: الحدود والمكونات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 8 المجلد3 جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015، ص 127.

يعرفها " Khamkham Abdelatif " بأنها: " كل شيء إلا المؤسسة الإقتصادية"

هذا التعريف لم يضع ضوابط لتحديد بيئة المؤسسة الإقتصادية الخارجية، فهذه البيئة تشمل كل العناصر و المتغيرات التي لها ارتباط مع هاته المؤسسة والتي ليس لها أي ارتباط. وبالتالي فإننا أمام بيئة لا متناهية يستحيل دراستها أو تقييمها.

يحاول" H. Duhamel." أن يعطي تعريفا لبيئة المؤسسة الإقتصادية الخارجية، فيتساءل" إن المؤسسة الإقتصادية تسبح في فضاء خارجي، والذي نسميه ببيئتها الخارجية، و لكن أين يبدأ هذا الفضاء؟ فهو يبدأ عند خروجنا من باب هذه المؤسسة، ولكن أين ينتهي ؟ وما هي حدوده".

هذا التعريف وضع الحد الفاصل بين البيئة الخارجية و المؤسسة الإقتصادية، إلا أنه يطرح صورة أكبر وحدود أبعد لبيئة المؤسسة الإقتصادية الخارجية وينظر إليها بنظرة شمولية تصعب فيها وضع إطار يضبط مفهومها ويمكن من دراستها أو تقييمها.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من العناصر التي لا تنتمي إلى النظام و لكن أي تغير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام" لقد قدم هذا التعريف صورة أوضح إلا أنه إنطلق من اعتبار المؤسسة الإقتصادية نظاما مفتوحا وحصر البيئة الخارجية فقط في العناصر المؤثرة على المؤسسة الإقتصادية و لم يشر إلى إمكانية هذه الأخيرة في التأثير عليها، و بالتالي فأين نصنف العناصر التي تؤثر على هذه المؤسسة و يمكن لهذه الأخيرة التأثير عليها و لو نسبيا كالعملاء مثلا.

وبالتالي فهذا التعريف كان الأوضح و لكف قد نطاقا أضيق لبيئة المؤسسة الإقتصادية الخارجية، ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي، في ظل وضع راهن يؤكد الدور و التأثير المتزايد للمؤسسات الإقتصادية.

وفي الأخير يمكننا أن نعرف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بأنها " مجموعة العوامل والمتغيرات ذات النطاق الدولي التي تنشأ خارج المؤسسة الإقتصادية وتؤثر عليها، كما يمكنها أن تتأثر بهذه المؤسسة ولو نسبيا".

2-2-خصائص البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: من أهم خصائصها نذكر ما يلي[27]:

-**التفرد أو التميز:** حيث تختلف هذه البيئة من مؤسسة لأخرى حتى وإن لم يختلفوا في نوع المتغيرات، فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها.

-**الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية :** فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر و سرعة التغير.

- **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية :** حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات ، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بما كان.

- **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية :** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية و الاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

[27] عبد السالم أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص: 113 -114.

2-3- أنواع البيئة الخارجية الدولية: يمكن تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بعدين أساسين وهما:

أ-درجة التعقد: ويقصد بها مدى تداخل وتفاعل مكونات هذه البيئة، والتي تتحدد من خلال:

- عدد وطبيعة المتغيرات الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية .
- مدى ارتباط المتغيرات الخارجية الدولية وتدخلها، ودرجة تفاعلها

ب-درجة اللاثبات (التغير): ومن أهم محدداتها:

- طبيعة النظام الاقتصادي الدولي السائد .
- طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية .

تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقد- درجة التغيير

المصدر: شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة – دراسة حالة: شركة سونطراك – الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 60.

من خلال الشكل السابق يتضح أنه يمكن تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية وفقا لبعدي درجة التعقد و التغير إلى الأصناف الأربعة التالية[28]:

- **بيئة بسيطة ومتوقعة** :تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف هذه العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة، أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر تكون عالية جدا.
- **بيئة معقدة ومتوقعة** :ذات عناصر كثيرة التعقيد، كما تتصل هذه العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها عالية جدا، إلا أن درجة تعقدها تصعب من فهم هذه المؤسسة لبيئتها.
- **بيئة بسيطة وأقل توقعا** :تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف بكونها متغيرة باستمرار، و درجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة.
- **بيئة مضطربة** :ذات عناصر كثيرة التعقيد ومتغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر و القدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.

2-4- أهمية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية:

تتمثل أهمية هذا التحليل في أنه يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ما يلي[29]:

---

[28] عبد الله عياشي، مرجع سبق ذكره. ص ص 64-65.

[29] شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة – دراسة حالة: شركة سونطراك – الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-63.

- **توفير المعلومات:**

وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في الأنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، كما أنه على الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

- **صياغة الأهداف:**

يساعد تحليل هذه البيئة على وضع الأهداف أو تعديلها حسب نتائجه ، إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف.

- **الموارد المتاحة:**

تساعد عوامل البيئة الخارجية الدولية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، أ رس المال، تكنولوجيا، آلات، أفراد...) و كيفية الاستفادة منها ، و متى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق هاته الاستفادة.

- **وضوح الرؤية المستقبلية:**

حيث تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بها، مما يساعد على توفير ضمانات :الربحية، النمو، و الإستمرار.

- **القدرة على إحداث التغيير وتحسين قدرتها عند التعامل مع المشكلات:**

إن قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التحليل لبيئتها الخارجية الدولية يجعلها في وضع يمكنها من اكتشاف ، تصحيح ، و تجديد الإستراتيجية المعتمدة ، ليتم إعادة تشكيل الإمكانيات و الأنشطة الحالية أو تطويرها ، و القيام بتغيير صورة هذه المؤسسة و مخرجاتها ، أو إعادة توزيع استثماراتها في الوقت المناسب.

- **تدعيم الأداء وتحسين النتائج:**

يمكن هذا التحليل أيضا المؤسسة الاقتصادية من تحقيق المواءمة مع بيئتها الخارجية، من خلال استغلال الفرص و اجتناب التهديدات أو التقليل من مخاطرها، مما يجعله أحد العوامل الداعمة للأداء و المحسنة للنتائج.

- **تواصل المؤسسة الاقتصادية المستمر مع بيئتها الخارجية الدولية والتغيرات التي تحدث فيها:**

حيث أن هذا التواصل يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة ، و يدعم مركزها التنافسي.

- **نظام يقظة استراتيجي:**

إن عملية تحليل البيئة الخارجية الدولية و الفحص المستمر لمتغيراتها يمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء نظام يقظة إستراتيجي فعال و متكامل ، يمكنها من النمو و الإستمرار بهذه البيئة.

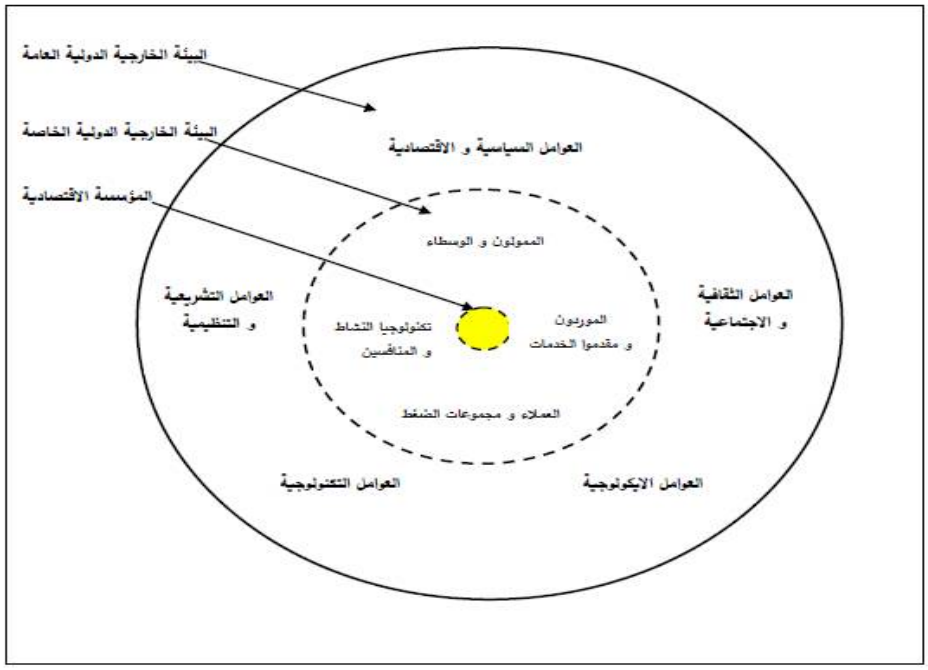
الفصل الخامس: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة

من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية المجموعة الأولى المتغيرات البيئية العامة وأما الثانية المتغيرات البيئية الخاصة.

وتضم المجموعة الأولى كل من المتغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والدولية... الخ، وأما المجموعة الثانية فتشتمل على المنافسين والمستهلكين والمنظمات العمالية والحكومة والموردين.

والعامل الأساسي في التفريق بين المجموعتين هو أن الأولى تؤثر على إستراتيجيات المؤسسة وأما المجموعة الثانية فتؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة.

مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة – دراسة حالة: شركة سونطراك – الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

أولا: البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة الاقتصادية

البيئة الخارجية العامة هي كل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها.

1-المتغيرات الاجتماعية والحضارية:

وهي مجموعة العوامل التي تشكل الإطار العام للمجتمع ومن هذه العوامل على سبيل المثال التقاليد والعادات والقيم والتغيرات السكانية والمعتقدات والثقافة ومستوى النمو والتوزيع السكاني وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع .

2- المتغيرات التكنولوجية :

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر على المنظمة وتؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات التي تقدمها وكذلك فان التغيرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ومن هذه التأثيرات التغير الذي يمكن أن يحصل على الطلب نتيجة التقدم التكنولوجي بحيث يمكن أن يؤدي إلى ظهور فرص جديدة أمام المنظمة مثال ظهور الحاسبات الآلية صغيرة الحجم .

والتغير التكنولوجي يمكن ان يؤدي إلى زيادة رقعة السوق أو إلى تقلص السوق ، لذلك فانه يتوجب على إدارة الشركة أن تتابع التطورات التكنولوجية وان تعمل باستمرار على الاستفادة من هذه التغيرات من بقائها في السوق

3-المتغيرات السياسية والقانونية :

وتشمل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يملكون قوة سياسية والواقع أن الاتجاه الحديث الآن ينمو نحو تقليل الدور الذي تلعبه الدولة في الشركات وذلك من خلال التخفيف من القيود التي تضعها على نشاطها.

و أما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة ويمكن تقسيمها إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي :

- القوانين المرتبطة بالبيئة وهي منع تلوث البيئة والحفاظ على نظافتها .
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين وهي تنظم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون بها .
- القوانين الخالصة بالدفاع عن حقوق المستهلك وهي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للشركات .
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي وهي تنظم إنشاء الشركات والعمليات التجارية بالدولة والقوانين الخاصة بالإفلاس والإعسار.... الخ .

4- المتغيرات الاقتصادية :

تشير هذه المتغيرات إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وان أهمية ومدلول هذه المتغيرات تختلف من صناعة إلى أخرى ويمكن النظر إلى هذه المتغيرات عن قرب وذلك كما يلي.

- ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية: يعبر هذا الميزان عن الفارق بين السلع التي تقوم الدولة باستيرادها وتصديرها وتسعى كل دولة أن يكون هناك فائضا في هذا الميزان وذلك من خلال تقيد عملية استيراد السلع من الخارج.
- دورة الأعمال تعد دورة الأعمال أحد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على عمليات المنظمة والمقصود بدورة الأعمال هي فترات الركود والازدهار.
- توزيع الدخل القومي: أن توزيع الدخل القومي يختلف من مجتمع لآخر وذلك حسب النظام الاقتصادي المتبع فكل نظام له طبيعته بتوزيع الدخل.
- السياسات المالية والنقديه للدولة: أن السياسات المالية التي تتخذها الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي بها تؤثر تأثيرا ملحوظا على منظمات الأعمال بها. وتعتمد السياسات النقدية على التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة السائدة.

5- المتغيرات الدولية:

تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المختلفة. وتؤثر هذه العلاقات على المنظمات حسب توجه هذه الدول نحو منع و إعطاء الحرية لحركة السلع منها وإليها.

ثانيا: البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من عدد من العناصر مثل الممولون و المنافسون ، المستهلكون، والموردون، والمنظمات التبادلية . وسنقوم يشرح مبسط لكل من هذه التغيرات :

1-**الممولون:** في ظل الوضع الراهن يتسم بسهولة حركة رؤوس الأموال عبر الحدود الدولية حيث أصبح بإمكان المؤسسة الاقتصادية أن تلجأ إلى مصادر تمويلية خارجية دولية لتغطية متطلباتها (الاستثمارية أو الجارية) ومن ثم تعاملها مع ممولين دوليين تختلف تأثيراتهم عليها باختلاف قوتهم التفاوضية أمامها، هاته الأخيرة التي تتحدد انطلاقا من مجموعة عوامل تتناسب معها عكسيا، من أهمها:

أ- **مصادر التمويل المتاحة:** تتحدد هذه المصادر انطلاقا من طبيعة النظام المالي القائم (تجاري أو اسلامي)، وهي في العموم مصدرين:

- تمويل مباشر: يتم هذا التمويل دون وساطة أي من الممول إلى المؤسسة الاقتصادية مباشرة، ومن أشكاله: اصدار الأوراق المالية، والائتمان التجاري
- تمويل غير مباشر: وهو عبارة عن تمويل المؤسسة الاقتصادية عبر مؤسسات وساطة، ومن أهم أشكاله: التمويل بالقروض المصرفية والتمويل بالاستئجار.

ب- **آجال التمويل المتاحة:** تنقسم آجال التمويل المتاحة إلى:

- قصيرة الأجل: مدتها أقل من سنة.
- متوسطة الأجل: ومدتها أكثر من سنة إلى 5 سنوات.

- طويلة الأجل: مدتها تزيد عن 5 سنوات.

ج- تكلفة التمويل: من أهم محددات تكلفة التمويل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مايلي:

- معدل الفائدة: يؤدي ارتفاع معدل الفائدة إلى ارتفاع تكلفة التمويل ومن ثم التأثير على عوائد المؤسسة الاقتصادية.
- عوائد التمويل الاسلامي: وتشمل العوائد التي تحصل عليها مؤسسات التمويل الاسلامي، حيث تختلف طبيعة هذه العوائد تبعا لصيغة التمويل (كالمرابحة ، الإجارة ، الإستصناع ، التورق ، المضاربة.)
- عوائد أموال الملكية : وهي توزيعات الأرباح التي يحصل عليها المساهمين ، و كذلك مشاركة هؤلاء المساهمين في اتخاذ القرارات، و بالتالي فهذه العوائد تمثل تكلفة التمويل عن طريق إصدار الأسهم.
- نفقات إصدار الأوراق المالية :وتشمل النفقات القانونية و الإدارية الناتجة عن إصدار المؤسسة الاقتصادية لأوراق مالية.

1. المنافسون : جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد ، و تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك و الموارد التمويلية و الموارد الطبيعية و الموارد. ويفيد تحليل المنافسون في إعطاء صورة عن تلك المنظمات التي تعمل في نفس المجال التي تعمل فيه المنظمة وتقوم بتقديم نفس أنواع السلع التي تنتجها المنظمة وعن التغيرات المحتملة في إستراتيجيات هؤلاء

المنافسون وأيضا صورة كاملة عن كل ما يتبعه المنافسون من سياسات في الإنتاج والتسويق والتمويل.

2. الموردون : يؤثر الموردون بدرجة كبيرة على عمل المنظمة لأنها تعتمد عليهم في توفير مدخلاتها ودرجة تكرار المدخلات التي تحتاج أليها المنظمة يؤثر على نجاحها تأثيرا مباشرا .

3. منظمات تسهيل التبادل: أن عمل هذه المنظمات يؤثر بشكل كبير على عمل الشركة لان دور هذه المنظمات هي تسهيل عملية انتقال السلع من مناطق إنتاجها إلى أماكن استهلكها لذلك نجد أن نجاح المنظمة يتعمد على مدى توفر هذه المنظمات في المناطق التي تعمل بها المنظمة أو في المناطق التي تسوق سلعها فيها ومن أمثلة هذه المنظمات (المصارف، شركات التامين، شركات النقل والتخزين).

4. المنظمات والعلاقات العمالية: أن العلاقات العمالية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء المنظمة ومن أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الصدد تأثير ا لعلاقات التعاقدية ودرجة توفر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى.

ثالثا: استراتيجيات النمو والتدويل

لا تستطيع الدول أن تعتمد على نفسها كليا في إشباع حاجات سكانها نتيجة التنوع في توزيع الثروات الطبيعية بين دول العالم، أو بهدف الحصول على أرباح نتيجة التفاوت في التكاليف وأسعار عوامل الإنتاج بين هذه الدول، والاختلاف في مستوى التكنولوجيا و ظروف الإنتاج و بالميول والأذواق. وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى النمو وتدويل المؤسسات الاقتصادية.

3-1-تعريف عملية التدويل[30]

لغة جعل أمر ما أو مسألة ما تحمل صفة الدولية أي تتجاوز النطاق الجغرافي لبلد أو إقليم معين، واصطلاحا هي زيادة اندماج الشركة في الأنشطة الدولية و ما يرتبط بذلك من تغيير في الخطط و الاستراتيجيات والهيكل الإداري والتنظيمي وفي الموارد المالية والبشرية للشركة بما يتناسب مع البيئة الدولية التي تعمل بها، و في تعريف أخر هي عملية التطور التي تقوم بها الشركات في سبيل زيادة أنشطتها على المستوى الدولي.

بالتالي يمكن الإشارة لأهم النقاط المتصلة بتعريف ظاهرة التدويل المتمثلة بالمشاركة في العمليات الدولية، الوعي بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة من المعاملات الدولية على مستقبل الشركة، التكييف مع الأسواق الدولية وتطوير المنتوجات والخدمات حتى تتناسب مع ذلك، إضافة إلى تطوير العلاقات وخلق شبكة تدريجية خارج الحدود، تغيير الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالشركة والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي ليتناسب مع هذا الاندماج.

3-2- استراتيجية النمو والتدويل الخارجي للمؤسسات الاقتصادية[31]:

أ- استراتيجيات النمو الخارجي: حصة رئيسية في تطوير الشركات

تتمثل استراتيجية النمو الخارجي للشركة في تطوير موارد ومهارات شركة ما لاكتساب شركة أخرى. هناك عدة أشكال قانونية للنمو الخارجي للشركة منها :الاندماج والاستيعاب البسيط . استيعاب

[30] بلعابد فايزة، محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل، جامعة بشار، 2021-2022، ص 24.
[31] عبد الله عياشي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83.

شركة تابعة والاندماج والفصل ؛ إنشاء شركة تابعة مشتركة والاستثمار في رأس المال. الاندماج هو العملية التي من خلالها تقرر شركتان أو أكثر من الشركات ، دمج أصولها لتشكيل شركة واحدة فقط وهكذا ، يتلقى المساهمون في الشركات المنحلة حصصًا في الشركة الجديدة ، بما يتناسب مع حصتهم في أصول المجتمع القديم الذي ينتمون إليه وثقل هذا الأخير في العملية.

ب- استراتيجيات تدويل الشركة: خيار استراتيجي في مواجهة الفرص والتهديدات البيئية:

استراتيجية التنمية الدولية هي جزء من الاستراتيجية الشاملة للشركة .يعتمد تطوير هذه الاستراتيجية على العديد من البيانات الداخلية – المتعلقة بالشركة – والخارجية – المتعلقة ببيئتها التنافسية – والتي يتم فحصها وتلخيصها ، قبل استغلالها مع تقدم عملية الصياغة في الواقع ، يشكل التطور الدولي للشركة على هذا النحو مفهومًا جديد ا نسبًيا ، قائمًا على ديناميكية التدويل التي تربط جميع وظائفها ، في حين أن الأساليب التقليدية تضع بشكل خاص التركيز على مشاكل المبيعات الدولية وغزو الأسواق الخارجية.

3-3-نماذج لنمو وتدويل المؤسسات:

هناك العديد من النماذج التي تساعد المؤسسات على نموها تدويل منتجاتها سنحاول ذكرها في مايلي[32]:

- **نموذج *the uppsala internationalization_model u_model*:**

[32] بالعابد فايزة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-36.

لاحظ "جوهنسون" و "ويد رشايم بول" بأن الشركات تبدأ نشاطاتها الدولية على نطاق ضيق وفي الدول المجاورة للبلد الأم، وبعد ذلك تمضي بشكل متزايد في بلدان مختلفة، وعلى هذا الأساس إقترحا نموذج من 04 مراحل لتدويل أعمال المؤسسة، أولا الصادرات غير منتظمة إلى مؤسسات في الخارج، ثم اعتماد ممثلين مستقليين أو وكلاء في الخارج، ثم تشرع في فتح فروع مبيعات، وأخيرا تضع مرافق إنتاج في الخارج.

وتعد عملية التدويل حسب هذا النموذج تدريجية، وتؤدي إلى زيادة التنوع الجغرافي وعدد الأسواق التي تعمل بها الشركة مع زيادة حجم المعرفة والموارد الموجهة داخل السوق، وطبقا لهذا النموذج تستهدف الشركات زيادة الأرباح الطويلة مع الحفاظ على أدنى مستوى من المخاطرة، في ظل ثبات العناصر الاقتصادية والعملية المحيطة بعملية اتخاذ القرارات الدولية داخل الشركة.

بالنسبة للعوامل المؤثرة على التدويل في نموذج (***uppsala***) تنقسم إلى ثابتة ، ومتغيرة بحيث الثابتة تشمل الالتزامات والمعرفة السوقية ويقصد بالالتزامات السوقية حجم الموارد المادية والبشرية التي توجهها الشركة إلى السوق ودرجة الإلتزام بها، أما المعرفة السوقية تنتج ضمن الموارد البشرية للشركة وتشمل معرفة ظروف السوق والقدرة على تحديد الفرص والمخاطر الخاصة به وتقييم البدائل المتاحة.

العوامل المتغيرة تشمل أنشطة العمال الحالية التي يظهر أثرها على حجم المعرفة بعد فترة طويلة من التعلم، وقرارات الإلتزام بحجم الموارد داخل السوق في خطوات صغيرة متتابعة تتحدد بناءا على

عامل الخبرة، وكيفية الاختيار بين البدائل المتاحة خاصة مع زيادة مقدرة الشركة على حجم المخاطرة.

- **النماذج ذات صلة بالابتكار:**

تبدأ عملية التدويل بإهتمام الشركة بالسوق المحلي ومع زيادة الطلب على منتوجات الشركة في الأسواق الدولية تتبعه الإدارة العليا للش ركة إلى إعادة ترتيب موارد الشركة و أولويات العمل بما يعزز التوجه نحو التدويل.

عن أهم النماذج ذات الصلة بالإبتكار، تركز على نمط التصدير في الدخول إلى الأسواق الدولية من خلال أربعة نماذج أساسية تختلف من حيث عدد المراحل التي تمر بها الشركة، والعوامل المؤثرة على العمل داخل تلك الأسواق الدولية وتتمثل هذه النماذج في مايلي:

(***cavasgil80,czinkota82,bilkey ettrsar1977,reid 1980***)

- **نموذج الشبكة:**

يرتكز على تحليل شبكة العلاقات التبادلية والروابط الأمامية والخلفية (الفنية والإدارية و الإقتصادية)التي تربط بين الشركات المختلفة على المستوى الدولي، بإعتبار أن حجم وموارد الشركة غير كافية وحدها للقيام بعملية التدويل، ويعتمد النموذج على التفاعل داخل شبكة من العملاء والمنافسين والموردين ومع العائلات والأصدقاء ووكالات الدعم المختلفة الخاصة والعامة، حتى يمكن زيادة درجة معرفة الشركة بالأسواق الدولية وزيادة درجة الإلتزام بداخلها.

العلاقات التبادلية تنقسم داخل الشبكات إلى علاقات مباشرة، وغير مباشرة بين شركة وأخرى من خلال طرف ثالث ترتفع درجة الاعتماد المتبادل بين الشركات ذات الهيكل المتماسك، و تكون ضعيفة في حالة الشبكات ذات الهيكل الضعيف.

وعن العوامل المؤثرة على التدويل داخل نموذج الشبكات، تتأثر عملية التدويل بإختلاف موقع الشركة داخل الشبكة كما يتم تحديد النمط الملائم لدخول السوق من خلال تحديد موقع الشركة في الشبكات المختلفة، بالإعتماد على كل من درجة تدويل الشركة والسوق الذي تعمل به الشركة بحيث درجة تدويل السوق تشير إلى عدد الشركات الدولية التي تعمل داخل السوق، ودرجة تدويل الشركة تعكس حجم الموارد التي تواجهها الشركة نحو السوق الخارجي.

- **النموذج المقاولاتي:**

النشاط المقاولاتي يجمع بين الإبتكار والمخاطر المدروسة لخلق قيمة جديدة للشركة في السوق والمجتمع، وبالتالي زيادة الأعمال الدولية هي خلق قيمة عبر الحدود الوطنية.

والمنظم هو الفرد أو مجموعة الأف ا رد القادرة على التأسيس وادارة المشروعات (الشركات) التي تعمل عبر الحدود و تحمل المخاطر المرتبطة بها، ويسمى بالمقاول أو المنظم الدولي كما يكون مالك الشركة أو الإدارة العليا بها.

وعن خصائصه القدرة على التحكم في موارد الشركة بالأسواق الدولية، و يرتبط ذلك بالقدرة على تحمل المخاطرة و على الإدارة الإستراتيجية لوحدات وفروع الشركة، وإكتشاف واستغلال الفرص المتاحة في الأسواق الدولية.

بحيث يتم تحديد الأسواق التي تعمل بها الشركة بناء على قدرة المنظم الدولي على تأسيس الشبكات الاجتماعية التي تربط بين الشركة والمؤسسات السياسية والإجتماعية في الأسواق الدولية، وكذلك شبكات الأعمال التي تربط بين الفروع المختلفة للشركة وبين الشركة وغيرها من الشركات لأهمية تلك الشبكات في توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأنشطة الدولية في تلك الأسواق، بحيث يمتلك المنظم الدولي المهارات اللازمة لإدارة شبكة العمل والموارد الخاصة بالشركة على المستوى الدولي، ويكتسب تلك المهارات من خلال الخبرات السابقة له و المكتسبة من الإشتراك في الأنشطة الدولية.

- **نموذج الشركات ذات البداية الدولية:**

يذهب في الوقت الحالي ومع تطور التكنولوجيا والنقل ووسائل الإتصال، رجال الأعمال، والمستثمرين إلى إنشاء شركة تكون ذات بداية دولية دون المرور بأي مراحل في الأسواق المحلية، حيث تعتمد الشركات ذات البداية الدولية على الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا المعلومات لتطوير منتوجات مبتكرة تمكنها من إكتساب ميزة نسبية من إستخدام الموارد المتاحة، وتوزيع إنتاجها في الأسواق الدولية المختلفة. و تبدأ الشركات ذات البداية الدولية العمل على المستوى الدولي مع بدء نشاطها بصورة مباشرة وسريعة.

كما حدد (knight et cavrisgil) تعريف الشركات ذات البداية الدولية بأنها شركات صغيرة نسبيا، و تقل عائداتها عن 433 مليون دولار سنويا، وتزيد نسبة صادارتها عن 25

بالمائة من إجمالي مبيعات الشركة، وتبدأ هذه الشركات على المستوى الدولي بعد عامين إلى 5 أعوام من بدء نشاط الشركة.

كما عدد كل من نايت وكافو سجيل (knght et cavrasgil) خلال عام 1966 م ستة عوامل ساعدت على ظهور هذا النوع من الشركات، تتمثل في زيادة دور الأسواق المتخصصة، التقدم في عملية التكنولوجيا، التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإتصال، المزايا الكامنة في الشركات الصغيرة(وقت الإستجابة أسرع و المرونة و القدرة على التكييف)، الوصول إلى وسائل التدويل، الشبكات العالمية.

تنقسم الشركات ذات البداية الدولية إلى ثلاثة أنواع بحسب الأسواق التي تعمل بها، الشركات صانعة الأسواق الدولية الجديدة التي تعمل في أنشطة التصدير والإستيراد على المستوى العالمي، والشركات ذات البداية المتخصصة جغرافيا تقوم بإكتساب ميزة تنافسية من خلال خدمة مجموعة محددة من المستهلكين في مناطق محددة، والشركات ذات البداية العالمية التي تعد الأكثر تطورا بحيث لا تقتصر على الموارد المتاحة لديها بل تسعى للبحث عن موارد وأسواق جديدة من خلال إنشاء شبكات الأعمال على المستوى العالمي.

كما تتأثر عملية تدويل الشركات ذات البداية الدولية بالعوامل الداخلية للشركة ككفاءة الشركة في التخطيط للأنشطة الدولية، وحجم الموارد المتاحة لديها، وإستجابة الإدارة العليا للتغيرات الدولية، إضافة إلى عوامل خارجية كقوة المنافسة داخل الصناعة، وتغيير إحتياجات المستهلكين على المستوى العالمي.

الفصل السادس: عوامل المحيط الدولي للمؤسسات (المنظمات الدولية)

المنظمة الدولية هي مقتضى جوهر التنظيم الدولي، ومع ذلك أن المنظمة الدولية ليست غاية في حد ذاتها بقدر ما هي وسيلة لتحقيق التنظيم الدولي، إلا أنه لا يتصور من ظروف عالم اليوم تحقيق هذا التنظيم الدولي بدون وجود منظمة أو منظمات متعددة، من حيث التكوين والأهداف والمبادئ والنشاط. والتنظيم الدولي ليس إلا ثمرة لجهود فكرية وسياسية وقانونية متباينة ومتعددة بذلها المفكرون والفقهاء ورجال السياسة والقانون منذ بداية المجتمع الدولي للإدراك الإنساني لأهمية وفائدة المنظمات الدولية، كما أن المنظمات الدولية تهدف أساسا إلى تحقيق التعاون الدولية بين الدول، خاصة المنظمات أو الوكالات الدولية المتخصصة، وهذا التعاون يفترض وجود التعايش السلمي بين المجتمع الدولي وهو أساس موضوع القانون الدولي التقليدي الذي يقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي وردت في ميثاق الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية، مثل عدم جواز استخدام القوة العسكرية في العلاقات الدولية إلا لمصلحة المجتمع الدولي، وحل النزاعات الدولية بالطرق السلمية، ومبدأ المساواة بين الدول في الحقوق والواجبات، وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول، وحق الشعوب في تقرير مصيرها السياسي والاقتصادي والثقافي، واحترام حقوق الإنسان وحرياته الأساسية. والواقع أن القرن العشرين قد شهد تطورا سريعا وعميقا في مجال العلاقات الدولية، جعل من المنظمات الدولية ظاهرة أساسية من ظواهر الحياة الإنسانية المعاصرة، بحيث أصبح من السمات الأساسية المميزة للمجتمع الدولي في وضعه الراهن انتشار المنظمات الدولية، بحيث يشمل نشاطها كافة مجالات المجتمع الدولي. لقد ساد في المجتمع الدولي خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر ظاهرتين هامتين وهما: استمرار الدولة ذات السيادة،

والتحولات الجوهرية المتتالية، وذلك نتيجة لظهور الثورات على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، خاصة في الفترة ما بين الحربين الأولى والثانية، وقد اتسع نطاق المجتمع الدولي وأصبح أكثر ترابطا واتصالا بسبب التطور والتقدم الهائل في وسائل الاتصال والنقل، مما دفع بالدول التي أيقنت بالحاجة الملحة لتطوير قواعد القانون الدولي وتطويع المبادئ التقليدية لهذا القانون المرتبطة بفكرة السيادة المطلقة للدولة، وقد كانت الخطوة الأولى نحو فكرة التنظيم الدولي وبعبارة أدق المنظمات الدولية هي الاعتراف للدول الكبرى بسلطة حل المسائل ذات الطابع العالمي، وهو ما يعني تفضيل هذه الدول على غيرها من الدول الأخرى، وهو مبدأ يتنافي مع فكرة المفهوم التقليدي لمبدأ المساواة في السيادة في القانون الدولي، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ونتيجة للضغط الاقتصادي والتحول السياسي والاجتماعي اتضحت أهمية المنظمات الدولية لدى الدول، مع احتفاظ الدول الكبرى بالهيمنة على حل المسائل السياسية والاقتصادية والاجتماعية العالمية.

ولقد نشأت شبه حكومة عالمية بين كل من إنجلترا والنمسا وبروسيا وألمانيا وروسيا وفرنسا، في عهد لويس الثامن عشر بموجب معاهدة أكس عام 1818، وبمقتضى مؤتمر لندن عام 1831، احتكرت هذه الدول سلطة تمثيل المجتمع الدولي إن جاز القول آنذاك. أما في القرن التاسع عشر قد تمثلت الخطوة نحو تحقيق هذا الهدف في عقد المؤتمرات الدولية بصورة دورية منتظمة، وتعد المؤتمرات الدولية وسيلة للتلاقي والتفاوض المباشر بين الدول لمواجهة المشاكل والأزمات القائمة والعالقة بينها، كما أن هذه المؤتمرات تختلف عن المنظمة الدولية وذلك لعدم وجود مقر دائم لها

وعدم وجود ميثاق منشئ ولا أجهزة دائمة، والمؤتمر ينعقد لفترة زمنية محددة ثم ينتهي بعدها، مثل مؤتمر الوفاق الأوروبي ومؤتمر برلين عام 1885، ومؤتمري لاهاي عامي 1899- 1907.

أولا: تعريف ونشأة المنظمات الاقتصادية الدولية:

تعددت التعاريف بخصوص المنظمات الاقتصادية الدولية وسنتطرق لذلك مع نشأتها:

المؤسسات الاقتصادية الدولية "عبارة عن مؤسسات تعمل في مجال الاستثمار العام والتنمية وهي مملوكة للدول الأعضاء بها، وتعمل على توفير التمويل والمعونة الفنية، والمشورة في مجال السياسات، والابحاث وغير من اشكال الدعم غير المالي للحكومات في الدول النامية والانتقالية[33].

المنظمات الدولية هي الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي وتشارك في تفعيل ارادة الجماعة الدولية وهي منظمات لأنها تقوم على هيكل إداري وتنفيذي وتقوم على ارادة مجموعة من الأشخاص الاعتبارية (مثل المنظمات الدولية الحكومية) التي تتكون من الدول كمنظمة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات التي تتكون من انضمام مجموعة من الدول إلى ميثاق أو اتفاقية معنية بإنشاء وعمل المنظمة

و عليه ، فالمؤسسات الاقتصادية الدولية : "هي منظمات حكومية نشأت بموجب مؤتمر بروتن وودز تقوم بتمويل المشروعات، وتعمل على تحقيق استقرار الاقتصاد من خلال ازالة القيود والعقبات المعرقلة للنشاط الاقتصادي بين مختلف دول العالم[34].

[33] عبد الله عياشي، مرجع سبق ذكره، ص 87.
[34] نفس المرجع السابق، ص 89.

وبصورة أخرى "هي مؤسسات وهيئات دائمة ذات ارادة ذاتية وشخصية قانونية ودولية مستقلة تنشئها مجموعة من الدول لتعزيز التعاون فيما بينهم وتحقيق اهدافها المشتركة ويبين ذلك الاتفاق المنشأ بينهم'

يشار إلى المنظمات الدولية أحيانًا باسم المنظمات الحكومية الدولية، لتوضيح التمييز عن المنظمات الدولية غير الحكومية ، وهي منظمات غير حكومية تعمل على المستوى الدولي. وتشمل هذه المنظمات الدولية غير الربحية مثل المنظمة العالمية للحركة الكشفية، واللجنة الدولية للصليب الأحمر، ومنظمة أطباء بلا حدود، وكذلك مجموعات الضغط التي تمثل مصالح الشركات متعددة الجنسيات.

تتأسس المنظمات الحكومية الدولية بموجب معاهدة تعمل كميثاق لإنشاء المجموعة. ويجري تشكيل المعاهدات عندما يمر الممثلون القانونيون (الحكومات) لعدة دول بعملية التصديق، مما يوفر للمنظمات الحكومية الدولية شخصية قانونية دولية. وتعتبر المنظمات الحكومية الدولية جانبًا هامًا من جوانب القانون الدولي العام.

في عام 1935 عرّف بيتمان ب. بوتر المنظمة الدولية على أنها «جمعية أو اتحاد أمم أسسوه أو اعترفوا به لغرض تحقيق غاية مشتركة». وميز بين المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف من جهة والمنظمات العرفية أو التقليدية من جهة أخرى.

يجب التمييز بين المنظمات الحكومية الدولية بالمعنى القانوني للتجمعات أو الائتلافات البسيطة للدول، مثل مجموعة الدول الصناعية السبع أو اللجنة الرباعية حول الشرق الأوسط .فلم

يجري تأسيس مثل هذه المجموعات أو الاتحادات بواسطة مستند تأسيسي وهي موجودة فقط كمجموعات مهام. ويجب أيضًا التمييز بين المنظمات الحكومية الدولية والمعاهدات. إن العديد من المعاهدات (مثل اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) أو الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية والتجارة (جات) قبل إنشاء منظمة التجارة العالمية (لا تنشئ أمانة مستقلة وتعتمد بدلًا من ذلك على الأطراف في إدارتها من خلال إنشاء لجنة مشتركة مثلًا. وأنشأت معاهدات أخرى جهازًا إداريًا لم يُعتَبر أنه مُنح سلطة قانونية ملزمة. والمفهوم الأوسع الذي يجري فيه تنظيم العلاقات بين ثلاث دول أو أكثر وفقًا لمبادئ معينة تشترك فيها هو تعددية الأطراف.

نشأة المنظمات الدولية

ترجع نشأة المنظمات الدولية إلى فكرة المؤتمر الدولي، لأنها في حقيقة الأمر ليست الا امتداد لهذه المؤتمرات، بعد إعطاء عنصر الدوام لها من خلال تطورات حدثت في نطاق أمانات المؤتمرات، خاصة ان المؤتمرات تعالج المسائل المشتركة للدول وهي تستجيب للمطالب العملية وتتخذ قراراتها بالإجماع، لذا فهي تبحث عن اتخاذ موقف مشترك أكثر من كونها تمارس سلطة فعلية، لأنها تحاول الحصول على مواقف منسقة بين الدول المشاركة في المؤتمر، ولكنها لا تفرض عليها ارادة خارجية، لكن المنظمات الدولية حصلت على ارادة ذاتية مستقلة عن الدول الأعضاء وبسكرتارية مستقلة، وقرارات تتخذ بالأغلبية البسيطة أو الموصوفة، ومن خلال أجهزة مكونة من أشخاص أخرى غير ممثلي الدول وتتمثل في الإدارة المدنية للمنظمة الدولية أو الموظفون

الدوليون، وامتلكت المنظمات سلطات ذاتية ناتجة عن تفويض حقيقي من الدول. وغير ذلك من الاليات التي رسمت للمنظمة الدولية كهيئة قوية تملك سلطة تتخطى الدول.

في اول جويلية 1944 انعقد مؤتمر بروتن وودز بالولايات المتحدة الامريكية مؤتمرا ظم الكثير من رجال الاعمال والسياسة لدراسة امكانية الوصول الى نظام نقدي جديد يمكن ان يسير عليه العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. واهم ما طرح في هذا المؤتمر من اقتراحات كما يلي[35]:

- **اقتراح الاقتصادي الانجليزي (جون كينز) :**

يركز اقتراحه على إنشاء اتحاد دولي، وبالتالي إيجاد مؤسسة دولية تتمتع بسلطة إصدار عملة خاصة بها ، مع تمتعها بشيء من السلطة تفرضها على الاقتصاديات الوطنية للدول الاعضاء في هذه المؤسسة المنشودة ، كما اقترح فرض عقوبات على الدول الاعضاء التي تتمتع بفوائض في موازين مدفوعاتها ، وكذلك على الدول التي تعاني من عجز في موازينها ، اذا اقترح ان تعمل هذه المؤسسة الدولية المنشودة على تقديم النصيحة الى الدول الدائنة التي تبيع اكثر مما تشتري ، أي التي يتوفر لديها ارصدة مفرطة من العملات الاجنبية، فتحثها على اتباع سياسة توسعية في الائتمان ، وتخفيض التعريفات الجمركية امام الاستيرادات واعادة تقييم عملاتها، اما بالنسبة للدول المدينة فقد اقترح كينز الزامها بتخفيض قيمة عملاتها او تقديم ضمان مناسب الى المؤسسة الدولية المنشودة ، او بتقديم الذهب او بفرض رقابة على حركات

[35] عبد الله عياشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-91.

رؤوس الاموال فيها ، كذلك تضمن مشروع كينز اقتراح قيام هذه المؤسسة الدولية المنشودة بمنح القروض الى الاعضاء على غرار ماتقوم به البنوك التجارية عند تقديم القروض الى عملائها وان يتم منح هذه القروض حسب اهمية كل دولة في التجارة الدولية.

- **اقتراح الاقتصادي الامريكي (هوايت):**

أما الاقتصادي الأمريكي هوايت فقد قدم إلى مؤتمر بريتون وودز مشروعا يتضمن:

–إنشاء نظام نقدي دولي جديد يتمثل في صندوق النقد الدولي ،و الذي يهدف إلى استقرار أسعار الصرف ،حيث اقترح هوايت إصدار وحدة نقد دولية قابلة للتحويل إلى عملات الدول الاخرى وترتبط قيمتها بوزن معين من الذهب ، وذلك من اجل استخدامها كوحدة للحساب ولموازنة الصرف بين الدول المتعاملة.

–ان يقوم النظام النقدي المقترح بمحاربة القيود المفروضة على المدفوعات الخارجية بجميع اشكالها والتي تعطل حركة رؤوس الاموال وحرية التجارة

– تفتح حسابات دائمة ومدينة للدول الاعضاء في الصندوق ، وتتم عملية تسوية الفائض في الحساب الجاري للدول الاعضاء بالذهب ، وفي حالة وقوع عجز في ميزان المدفوعات فان دور الصندوق هو السعي لتثبيت قيمة العملات بواسطة الائتمانات المتبادلة بين الاعضاء.

–تستطيع الدول التي تعاني من عجز في ميزان مدفوعاتها ان تسحب من الصندوق عملات اجنبية لمواجهة هذا العجز، لكن لا تستطيع دولة العجز شراء عملات اجنبية باستمرار اذا زاد ما

بحوزت الصندوق من عملة هذه الدولة على% 200 من حصتها ، ويستطيع الصندوق ان يفرض على الدولة المقترضة بعض الاجراءات التي يراها ضرورية.

ولقد استمر مؤتمر بروتن وودز لعدة اسابيع تم الاتفاق على اعتبار مقترحات هوايت اساسا لقيام صندوق النقد الدولي، وانتهى المؤتمر باتخاذ القرار بإنشاء منظمتين هما : صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

ثاينا: خصائص المنظمات الاقتصادية الدولية

تتميز المنظمات الاقتصادية الدولية بعدة خصائص نذكر منها[36]:

1- **الدوام** : ونقصد به الاستمرارية وهي ان تباشر المنظمة كوحدة قانونية اختصاصها المنوط بها بصفة مستمرة ذلك كون المصالح المشتركة التي ترعاها هذه المنظمات هي بطبيعتها مصالح مستمرة لا يجوز بها التوقيت ,وصفة الدوام هذه تميز المنظمة الدولية عن المؤتمر الدولي الذي ينعقد لدراسة قضية معينة او تحقيق غرض محدد ثم يزول بزوال القضية وتحقيق الهدف, وعن طريق هذه الصفة ايضا تتمتع المنظمة الدولية بإرادة ذاتية منفصلة عن إرادة الدول الاعضاء فيها وتجعلها غير خاضعة لأهواء هذه الدول, وصفة الديمومة هذه لا تعني الابدية لأنه قد تطرأ على المجتمع الدولي حالات تؤدي الى زوال المنظمة كما هو الشأن بالنسبة لعصبة الأمم التي زالت بعد ان عجزت عن تحقيق الأهداف المرجوة منها لتحل محلها هيئة الأمم.

[36] عبد الله عياشي ، مرجع سبق ذكره، ص 91.

2- **الارادة الذاتية:** نعني بها ن يكون للمنظمة الدولية ارادة مستقلة عن ارادة الدول المنشأة لها ويترتب عن ذلك ان يكون لها قدر كبير من حرية التصرف فتتخذ القرارات باسم المنظمة نفسها لا باسم اعضائها كما أن موظفي المنظمة يتبعون المنظمة لا الدول الأعضاء فيها, وتستغل المنظمة هذه الميزة الخاصة بحيث لا تستطيع الدول التدخل في امورها.

3- **خاصية الدولية** : تنشئ المنظمة الدولية بإرادة عدد من الدول ذات السيادة فهي التي يكون لها حق العضوية فيها وتميز هذه الخاصية المنظمات الدولية التي تنشئها الدول عن المنظمات التي تنشئ ما بين الأفراد والهيئات الخاصة والشركات والتي تعرف بالمنظمات الدولية غير الحكومية حيث انها وصفت ب"دولية "من باب التجاوز لان نشاطها يتجاوز حدود اقليم الدولة التي تنشئ فيها فهذه المنظمات لا تنشئ بمعاهدات دولية بوثائق قانونية وتخضع لقانون الداخلي لدولة ما وكأمثلة نجد :منظمة العفو الدولية ,الصليب الاحمر الدولي.....الخ.

4- **تحقيق اهداف ومصالح مشتركة:** قد تكون مصالح سياسية, اقتصادية, اجتماعية او ثقافية وعادة ما تتحدد هذه الاختصاصات في الميثاق المنشئ للمنظمة وعليه فان انشاء منظمة ليس غاية في حد ذاته انما هو وسيلة لتحقيق غايات معينة تتجسد اساسا في اختصاصات التي تعمل عليها المنظمات.

5- الصفة الاتفاقية : تولد المنظمة الدولية بناءا على وثيقة قانونية يطلق عليها اسم "الوثيقة المنشئة"او"النظام الأساسي,المعاهدة,الاتفاق,الميثاق"...ويشترط فيها ان تكون مكتوبة

وترتكز على اتفاق صريح من الدول وتحدد الآثار القانونية ويحكمها القانون الدولي العام مثال ذلك ميثاق الأمم المتحدة الذي أنشأه بموجبه سنة1945 .

6- **الشخصية القانونية الدولية:** هي اهلية المنظمة لاكتساب حقوق وتحمل الالتزامات الدولية كما انها تعني من ناحية اخرى تمتع المنظمة بأهلية التشريع في مجال القانون الدولي العام من اجل المساهمة في ارساء قواعد القانون الدولي اما عن طريق ابرام معاهدات دولية او الاشتراك في ارساء القواعد العرفية الدولية او امكانية رفع الدعاوي القضائية امام القضاء الدولي,ولكن موضوع منح الشخصية القانونية الدولية للمنظمة الدولية دار حوله خلاف في الفقه القانوني ولكن الرأي الارجح كان بالمنح .

ثالثا: أهداف و أنواع المنظمات الدولية:

تختلف المنظمات الحكومية الدولية في الوظيفة والعضوية ومعايير العضوية. ولديها أهداف ونطاقات مختلفة غالًبا ما يجري تحديدها في المعاهدة أو الميثاق. وتطور بعض المنظمات الحكومية الدولية لتلبية الحاجة إلى منتدى محايد للنقاش أو التفاوض لفض النزاعات .وتأسس البعض الآخر لتنفيذ المصالح المشتركة بأهداف موحدة للحفاظ على السلام من خلال حل النزاعات وتحسين العلاقات الدولية، وتعزيز التعاون الدولي في مسائل مثل حماية البيئة، وتعزيز حقوق الإنسان، وتعزيز التنمية الاجتماعية (التعليم، والرعاية الصحية)، لتقديم المساعدة الإنسانية والتنمية الاقتصادية. وبعضها أكثر عمومية في نطاقها) الأمم المتحدة (في حين أن البعض الآخر قد يكون

لديه مهام خاصة بموضوع معين (مثل الإنتربول أو الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمات المعايير الأخرى.

تعددت اهداف المنظمات الدولية وذلك حسب نوعها و مجال نشاطها و من بين العديد من المنظمات الدولية على اختلاف انواعها ونشاطها كالتالي:

1-الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي:

يعد الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ،والذي يتخذ من دولة الكويت مقراً له، مؤسسة مالية إقليمية عربية تنصب أغراضه في تمويل المشروعات الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية، منذ أن بدأ عمله في عام 1972، وذلك من خلال تمويل المشاريع الاستثمارية العامة والخاصة، وتقديم المعونات والخبرات الفنية.

2-صندوق النقد العربي:

صندوق النقد العربي هو منظمة عربية إقليمية تأسست في عام 1976 وبدأت عملياتها في عام 1977. ويهدف صندوق النقد العربي إلى تصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء فيه (22 دولة عربية)، وإزالة القيود على المدفوعات الجارية فيما بينها، ووضع السياسات وأساليب التعاون النقدي العربي، وتقديم المشورة فيما يتعلق بالسياسات المتعلقة بالاستثمار في الموارد المالية في الأسواق الأجنبية، وتشجيع تطوير الأسواق المالية العربية، وخلق عملة عربية موحدة، وتعزيز التجارة بين الدول الأعضاء.

3-بنك التنمية الآسيوي :

كان ينظر إلى بنك التنمية الآسيوي في وقت مبكر من الستينيات كمؤسسة مالية تتميز بالطابع الآسيوي وتعزز النمو الاقتصادي والتعاون في واحدة من أفقر المناطق في العالم. ويقدم بنك التنمية الآسيوي القروض والمساعدات التقنية والمنح كمؤسسة تمويل التنمية المتعددة الأطراف. وتهدف عمليات البنك إلى دعم البرامج التكميلية الثلاث التي تشمل النمو الاقتصادي الشامل، والنمو المستدام بيئيا، والتكامل الإقليمي.

4-بنك التسويات الدولية:

يعد بنك التسويات الدولية ، والذي أنشئ في عام 1930، من أقدم المؤسسات المالية الدولية في العالم. ويضم البنك 60عضواً من المصارف المركزية، التي تمثل دولاً من مختلف أنحاء العالم، وتشكل معا حوالي 95٪ من إجمالي الناتج المحلي العالمي. وينصب دور البنك في خدمة البنوك المركزية في سعيها لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي، وتعزيز التعاون الدولي والعمل كمصرف للبنوك المركزية، إذ يعد الاستقرار النقدي والمالي شرطاً مسبقاً للنمو الاقتصادي المستدام والازدهار. كما يقوم بنك التسويات الدولية بجعل جزءا من عمله متاحاً مجانا للجمهور الواسع، مما يعكس التوجه الصالح العام، بما في ذلك تحليلاته لقضايا الاستقرار النقدي والمالي، والإحصاءات المصرفية الدولية والمالية التي تقوم عليها السياسات والبحوث الأكاديمية والنقاش العام.

5-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا):

أنشئت اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا في 1973 كواحدة من خمس لجان إقليمية أنشأتها الأمم المتحدة من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي حددها ميثاق الأمم المتحدة،

وذلك من خلال تعزيز التعاون والتكامل بين بلدان كل منطقة من مناطق العالم. وتوفّر الإسكوا إطاراً لصياغة السياسات ومواءمتها، ومنبراً للالتقاء والتنسيق، وبيتاً للخبرة والمعرفة، ومرصداً للمعلومات. وتضم الإسكوا 18بلداً عربياً هي: البحرين، مصر، العراق، الأردن، الكويت، لبنان، ليبيا، المغرب، موريتانيا، عُمان، فلسطين، قطر، السعودية، السودان، سوريا، تونس، الإمارات، اليمن.

6-منتدى البحوث الاقتصادية:

يعد منتدى البحوث الاقتصادية شبكة إقليمية مقرها القاهرة، جمهورية مصر العربية، مكرسة لتعزيز البحوث الاقتصادية عالية الجودة، وذلك للمساهمة في التنمية المستدامة في الدول العربية وإيران وتركيا. وتعد الأهداف الأساسية للمنتدى الذي أنشأ عام 1993هي بناء قدرة بحثية قوية في المنطقة، وقيادة ودعم إنتاج الأبحاث الاقتصادية المستقلة عالية الجودة، ونشر نتائج البحوث لجمهور واسع ومتنوع.

7-البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير:

تأسس البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير في عام 1991 لخلق حقبة جديدة، تسمى بحقبة ما بعد الحرب الباردة، في وسط وشرق أوروبا، وذلك من أجل تعزيز التقدم نحو اقتصاديات السوق وتشجيع المبادرة الخاصة وتنظيم المشاريع. ويحافظ البنك الذي يملكه 63 بلدا واثنتان من المؤسسات الحكومية الدولية، على إدامة حوار سياسي وثيق مع الحكومات والسلطات وممثلي المجتمع المدني لتعزيز أهدافه.

8-المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية:

في عام 2011، أطلق المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية برنامج الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في مواجهة الحركات الاحتجاجية الهائلة التي اجتاحت العالم العربي. ويسعى البرنامج إلى المساهمة في مجموعة جديدة من السياسات، في شمال أفريقيا والشرق الأوسط، التي تدعم الزخم الديمقراطي في المنطقة؛ وتحول مناقشات الصراع والأمن لنزع فتيل الأزمات وحيثما أمكن الدفع بالحلول لبناء السلام؛ وتفتح صفحة جديدة للعلاقات بين الاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط؛ وتوجه الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي في سعيهم للحصول على الفرص الجديدة التي أنشأها التغيير ؛ وتتأكد من قيام الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي بدورا دبلوماسيا أكثر نشاطا في حل المشكلة. ويعطي البرنامج الأولوية لاصدار تحليل ذو حداثة، مستنير، واستفزازي يتناول الدوافع وراء التوتر السياسي وعدم الاستقرار والعنف المحتمل في منطقة مضطربة جدا تواجه تحولات سياسية واقتصادية وديمغرافية، وبيئية متنوعة ومثيرة على المدى القصير والمتوسط. ويتم توزيع التحليل والتوصيات السياسية على نطاق واسع ومتاح للجمهور على موقع المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية برنامج الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، على شكل مقالات خاصة بالشرق الأوسط، ومنشورات مصورة ومرئية، والبث عبر الشبكة.

9-بنك الاستثمار الأوروبي:

يجمع برنامج التسهيلات الأوروبية المتوسطية للاستثمار والشراكة تحت سقف واحد مجموعة كاملة من الأدوات التي يطبقها بنك الاستثمار الأوروبي لدعم التنمية الاقتصادية في البلدان

المتوسطية الشريكة: الجزائر، مصر، الضفة الغربية وقطاع غزة، إسرائيل، الاردن، لبنان، المغرب، سوريا، وتونس. ويعد برنامج التسهيلات الأوروبية المتوسطية للاستثمار والشراكة، الذي بدأ عمله منذ أكتوبر 2002، اللاعب الأساسي في الشراكة المالية بين بلدان أوروبا والبحر الأبيض المتوسط.

10- المنتدى الأورو-متوسطي لمعاهد العلوم الاقتصادية:

يعد المنتدى الأورو-متوسطي لمعاهد العلوم الاقتصادية شبكة أورو متوسطية أنشئت في عام 2005 كمنظمة غير حكومية. وتشمل شبكة المنتدى أكثر من 90 عضوا من معاهد البحوث الاقتصادية يمثلون 37 شريكا في عملية برشلونة. ويتم تنسيق المنتدى من قبل منتدى البحوث الاقتصادية في مصر، ومعهد البحر الأبيض المتوسط في فرنسا. ويعد تعزيز الحوار بين أصحاب المصلحة وإجراء البحوث حول القضايا الأورو-متوسطية من أولويات المنتدى.

11- شبكة التنمية العالمية:

تعد مهمة شبكة التنمية العالمية دعم البحوث عالية الجودة الموجهة نحو السياسات في مجال العلوم الاجتماعية في البلدان النامية لتعزيز التنمية والحصول على حياة أفضل، حيث تعتبر من رواد البحوث العالمية التي تعزز دراسات تنوير السياسات الإنمائية والنقاش. وتأسست في عام 1999 كوحدة تابعة للبنك الدولي، وأصبحت مستقلة في عام 2001، وتحولت إلى منظمة دولية عامة حاليا. يقع المقر الرئيسي لشبكة التنمية العالمية في نيودلهي، ولها مكتب في واشنطن العاصمة، وشبكة عالمية في أكثر من 80 بلدا. وتعمل بالتعاون مع شركاء الشبكة الإقليمية العشر

والمنظمات الدولية المانحة والحكومات، ومعاهد البحوث، والمؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث وأكثر من 12,500 من الباحثين في جميع أنحاء العالم.

12- معهد البحوث المغاربية المعاصرة:

يهدف معهد البحوث المغاربية المعاصرة، الذي تأسس في عام 1992، إلى المساهمة في تجديد الأبحاث الفرنسية في العلوم الإنسانية والاجتماعية في المغرب العربي بالتعاون مع الجامعات والباحثين من المنطقة، أي من تونس، والمغرب، والجزائر، وليبيا وموريتانيا.

13- مركز بحوث التنمية الدولية:

ساعد مركز بحوث التنمية الدولية الباحثين والمبتكرين، لأكثر من 40 عاما، على إيجاد سبل لتحسين الصحة والحد من الفقر، وتعزيز الديمقراطية في المنطقة. وصُممت برامج المركز بحيث تجمع بين الشركاء المناسبين للحصول على أكبر تأثير ممكن في مجالات السياسات الاجتماعية والاقتصادية، والبيئة، والسياسة والحوكمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير المعرفة. وينسق المكتب الإقليمي في القاهرة، بجمهورية مصر العربية، العمل في عشرة بلدان هي الجزائر، ومصر، والأردن، ولبنان، والمغرب، والسودان، وتونس، والضفة الغربية وقطاع غزة.

14- مؤسسة التمويل الدولية:

تأسست مؤسسة التمويل الدولية بناء على فكرة مفادها أن القطاع الخاص أساسي من أجل التنمية. وتستطيع المؤسسة الآن الوصول إلى ملايين الأشخاص في أكثر من 100 دولة، وخلق فرص العمل، ورفع مستويات المعيشة، وبناء مستقبل أفضل لدعم هدفي مجموعة البنك الدولي:

القضاء على الفقر المدقع وتعزيز الرخاء المشترك. وتقوم المؤسسة بمزج الاستثمارات مع المشورة وتعبئة الموارد من أجل مساعدة القطاع الخاص على التطور والنمو. كما تدعم المؤسسة القطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط، كونه من المصادر التي يُحتمل أن تزخر بفرص العمل والابتكار. وتقوم مؤسسة التمويل الدولية بدعم الاستثمارات في الطاقة والطاقة المتجددة، وتساعد على توسيع فرص الحصول على التمويل، وتعزيز ريادة الأعمال.

15- منظمة العمل الدولية:

بوصفها الوكالة الثلاثية الأطراف الوحيدة في منظومة الأمم المتحدة، ما انفكت منظمة العمل الدولية تجمع منذ عام 1919 بين الحكومات وأصحاب العمل والعمال في الدول الأعضاء البالغ عددها 187 دولة/ وذلك بغية وضع معايير تنظم العمل، وتطوير السياسات، وبلورة برامج لتعزيز العمل اللائق للجميع.

16- صندوق النقد الدولي:

يعد صندوق النقد الدولي مؤسسة متخصصة مؤلفة من 189 بلداً، ويعمل على تعزيز التعاون في المجال النقدي على مستوى العالم، وتأمين الاستقرار المالي، وتيسير التجارة الدولية، وتشجيع زيادة معدلات التشغيل والنمو الاقتصادي المستدام، والحد من الفقر في مختلف بلدان العالم. وأُنشئ الصندوق عام 1945، ويديره أعضاؤه الذين يشملون جميع بلدان العالم تقريباً بعددهم البالغ 189 بلدا، ويخضع للمساءلة أمامهم.

17- البنك الإسلامي للتنمية:

يعمل البنك الإسلاميّ للتنمية، والذي يعد مؤسسة ماليّة دوليّة، منذ عام 1975. ويهدف البنك إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية. وتتكون العضوية الحالية للبنك من 56 دولة، بما في ذلك جميع الدول العربية. ويقع مقر المكتب الرئيسي للبنك في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

18- صندوق الأوبك للتنمية الدولية:

صندوق الأوبك للتنمية الدولية هو مؤسسة تمويل إنمائي أنشأتها الدول الأعضاء في منظمة البلدان المصدِّرة للبترول (أوبك) عام 1976 كنوع من المساعدة الجماعية للدول النامية. ويعمل الصندوق بالتعاون مع الشركاء من البلدان النامية ومجتمع المانحين الدولي من أجل تحفيز النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة الفقر في جميع المناطق المحرومة في العالم؛ وذلك من خلال توفير التمويل لبناء البنية التحتية الأساسية، وتعزيز توصيل الخدمات الاجتماعية وتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية والتجارة.

19- منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي:

تهدف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي إلى تعزيز السياسات التي من شأنها تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للأفراد في جميع أنحاء العالم. وتوفر المنظمة منبرا يسهل للحكومات العمل معا على صعيد تبادل الخبرات والبحث عن حلول للمشكلات المشتركة؛ كما تعمل المنظمة مع الحكومات لفهم ما يدفع التغير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وتقوم بقياس

الإنتاجية والتدفقات العالمية للتجارة والاستثمار، وتُعنى بتحليل ومقارنة البيانات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. وبالإضافة إلى ذلك، تقوم المنظمة بوضع المعايير الدولية المعنية بطائفة كبيرة من المجالات التي تشمل الزراعة والضرائب وسلامة المواد الكيميائية. وتتناول المنظمة القضايا التي تؤثر بشكل مباشر على الحياة اليومية للجميع، من قبيل مقدار ما يسدده الأفراد من الضرائب واشتراكات الضمان الاجتماعي، وأوقات الراحة التي يمكن أن ينعموا بها. وتقوم المنظمة بإجراء مقارنات بشأن اختلاف تجهيز الأنظمة المدرسية في مختلف البلدان للشباب لمواجهة الحياة الحديثة، والوقوف على مدى رعاية أنظمة التقاعد في مختلف البلدان لمواطنيها وعنايتها بهم في مرحلة الشيخوخة.

20- إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية:

تمثل إدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية واجهة حيوية تصل بين السياسات العالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعمل الوطني. ويعد عمل الإدارة مدفوعاً من قبل خطة 2030 للتنمية المستدامة التي تتسم بكونها شاملة ومتكاملة وتحولية، إلى جانب مجموعة مكون من 17 هدفاً للتنمية المستدامة و169 غاية مرتبطة بها، تم اعتمادها من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 25 سبتمبر 2015. وتضطلع الإدارة من مقرها الكائن في الأمم المتحدة في نيويورك بمسؤولية ركيزة التنمية الخاصة بالأمانة العامة للأمم المتحدة. وتقوم شُعب الإدارة التسع بالعمل معا على تحقيق الهدف المشترك المتمثل بتعزيز التنمية.

21- البنك الدولي:

يعد البنك الدولي مصدرا حيويا للمساعدات المالية والتقنية للبلدان النامية في جميع أنحاء العالم. وهو ليس مصرفاً بالمعنى العادي للكلمة، ولكنه عبارة عن شراكة فريدة من نوعها تهدف إلى الحد من الفقر، ودعم التنمية. ويقع مقر مجموعة البنك الدولي الذي أنشئ عام 1944 في واشنطن العاصمة.

22- المنتدى الاقتصادي العالمي:

يعد المنتدى الاقتصادي العالمي منظمة دولية مختصة بالتعاون بين القطاعين العام والخاص، وملتزمة بتحسين حالة العالم. ويشارك في المنتدى أهم الساسة ورجال الأعمال وغيرهم من قادة المجتمع من أجل تشكيل جداول الأعمال العالمية والإقليمية والصناعية. تأسس المنتدى في عام 1971 كمؤسسة غير هادفة للربح، يقع مقرها الرئيسي في جنيف، سويسرا. ويسخر المنتدى جميع جهوده من أجل إظهار روح المبادرة تجاه المصلحة العامة العالمية مع المحافظة على أعلى معايير الحوكمة.

23- منظمة التجارة العالمية:

تعد منظمة التجارة العالمية المنظمة الدولية العالمية الوحيدة التي تُعنى بقواعد التجارة بين الأمم، وتقع في صلب اختصاصاتها اتفاقيات منظمة التجارة العالمية، التي تم التفاوض عليها وتوقيعها من قبل معظم الدول التجارية في العالم، وأعقب ذلك الموافقة والمصادقة عليها من طرف برلماناتها.. وتهدف المنظمة إلى مساعدة منتجي السلع والخدمات، والمصدرين، والمستوردين على مزاولة نشاطهم.

الفصل السابع: تأثير المنظمات الدولية على المؤسسة

للمنظمات الاقتصادية الدولية العديد من الادوار منها ما هو مباشر ومنها ما هو غير مباشر وهي كالتالي:

أولا: الدور المباشر للمنظمات الدولية على المؤسسة:

1-دور صندوق النقد الدولي:

يقوم صندوق النقد الدولي بأدوار عديدة منها[37]:

-مساعدة الدول الاعضاء عن طريق استعراض التطورات المالية والاقتصادية الوطنية والعالمية.

-يقدم المشورة للدول الاعضاء بشان سياسته والقيام بالرقابة الدقيقة على سياسات اسعار الصرف لدول اعضائه.

-يقوم بإقراض الدول الاعضاء بالعملات الصعبة لدعم سياستهم النقدية بالتعديل او الاصلاح خاصة مشكلات ميزان المدفوعات وتشجيع النمو القابل للاستمرار.

-يقوم الصندوق بتقديم مجموعة كبيرة من المساعدات الفنية المتمثلة في اكتساب الخبرة في الادارة الاقتصادية وتوفير التدريب للعاملين في الحكومات.

-الاقراض لمساعدة الدول المتعثرة عن طريق القروض الطويلة والقصيرة المدى.

2- دور البنك الدولي:

يقوم صندوق البنك الدولي بأدوار عديدة منها[38] :

[37] عبد الله عياشي، مرجع سبق ذكره، ص 102.
[38] نفس المرجع السابق، ص ص 102-103.

-اجراء بحوث اقتصادية بشان قضايا عامة مثل الفقر البيئة والتجارة للدول الاعضاء حيث يقوم بتقييم الافاق الاقتصادية لكل بلد من خلال دراسة انظمته المصرفية واسواقه المالية.

-الاهتمام بمجال البحث العلمي حيث يخصص 3% من ميزانيته الادارية للبحوث الاقتصادية وتنشر النتائج في المجلات المتخصصة او الكتب.

-تكوين وتدريب موظفي الدول الاعضاء على اساليب الادارة الاقتصادية الحديثة وذلك عن طريق دورات تكوينية متخصصة وعليه تم انشاء معهد التنمية الاقتصادية به مجموعه كبيرة من اهل الاختصاص.

-تشجيع الاستثمار الخاص بما يصمن نمو وتوسيع القطاع الخاص وبما يساعد على ايجاد القدرة على تشغيل المدخرات بطريقة انتاجية واجتذاب رؤوس اموال اضافية ورجال اعمال الى محيط النشاط الاقتصادي لدعم نشاط التنمية.

3- دور منظمة التجارة العالمية:

منظمة التجارة العالمية من أهم المنظمات الاقتصادية الدولية، بل قد تكون أهمها وذلك إذا أخذ في الاعتبار عدد الدول المنضمة إليها والمجالات التي تغطيها وكذلك النتائج التي تترتب عليها حالياً ومستقبلا.

وتزداد أهمية دراسة هذه المنظمة عندما نربطها بالعولمة، حيث تتلاءم بشكل كامل مع النظام الاقتصادي للعولمة، وهو النظام الرأسمالي الذي يتأسس على الحرية الاقتصادية. ومن صورها

حرية التبادل على المستويين الداخلي والخارجي وتستهدف هذه المنظمة أيضاً تحرير التبادل الدولي من كل القيود التي تحد منه.

وفي علاقة هذه المنظمة بالعولمة يظهر بعد آخر، أنها ضمن المؤسسات الدولية التي توظف لتطبيق العولمة، وقد نستطيع القول إنها توظف لإخضاع دول العالم للعولمة.

في هذا السياق التاريخي ظهرت الأمم المتحدة التي بدأت الاجتماعات التمهيدية لإنشائها في عام 1944، وبدأت العمل في 1945 وأنشئ كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

يتكون الهيكل التنظيمي للأمم المتحدة من هيئات رئيسية وأجهزة فرعية ووكالات متخصصة، والهيئات الرئيسية ست هي(الجمعية العامة، مجلس الأمن، المجلس الاقتصادي والاجتماعي، مجلس الوصاية، محكمة العدل الدولية، والأمانة العامة).

والمجلس الاقتصادي والاجتماعي باعتباره الهيئة المختصة بالعمل الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة هو الذي بدأت في إطاره أو حوله مجهودات الأمم المتحدة لتنظيم التبادل الدولي أي التجارة بين الدول.

وجاء الاجتماع الأول لهذا المجلس عام 1946م، وفيه أصدر قرار بتشكيل لجنة تحضيرية لإعداد مؤتمر دولي للتجارة، وقد عقدت هذه اللجنة عددا من الاجتماعات كان أهمها اجتماع هافانا في نوفمبر 1947م، وظل منعقدا حتى مارس 1948م، وحضره مندوبو 57 دولة، وفيه أعد ميثاق هافانا لتنظيم التجارة العالمية الذي وقعته 53 دولة وقد نص الميثاق على إنشاء منظمة جديدة

باسم: منظمة التجارة الدولية، وشكلت لجنة مؤقتة من جميع الدول الموقعة على الميثاق للتمهيد لعقد اجتماع يتم فيه الاتفاق على التفصيلات الخاصة بمنظمة التجارة الدولية المقترحة.

وعقدت هذه اللجنة اجتماعين في عام 1948 ثم تأجل الاجتماع الثالث إلى أجل غير مسمى ولم ينعقد إلى الآن، وكان السبب الرئيسي لتعثر ميلاد هذه المنظمة ما أعلنته حكومة الولايات المتحدة الأميركية من أنها لن تعرض مشروع الميثاق على الكونغرس الأميركى، وذلك لاعتراض اتحادات المنتجين في الولايات المتحدة الأميركية على سياسة تخفيض التعريفة الجمركية وسياسة التوسع في الاستيراد.

مثلت جولة أورغواي أهم جولات الغات لأنها الجولة التي أنشئت فيها منظمة التجارة العالمية ولقد أصبح مسلما به أن هذه المنظمة سوف تحدد مستقبل التجارة الدولية، وكنتيجة لذلك فإنها سوف تحدد مستقبل اقتصاديات الدول المنضمة إليها بل وغير المنضمة إليها.

ازدادت أهمية هذه المنظمة لأنها أدخلت تحت لوائها الخدمات وكذلك أدخلت حقوق الملكية الفكرية.

وهذا يعني أن المنظمة تشرف على التبادل بين الدول وتديره من جميع جوانبه:

- •التجارة في السلع.
- •التجارة في الخدمات.
- •حقوق الملكية الفكرية.
- •مقاييس الاستثمار المتعلقة بالتجارة.

وهناك نوعين من اتفاقيات منظمة التجارة العالمية:

أ- اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات:

من بين اتفاقيات المنظمة اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات. هذه الاتفاقية أخضعت الأنشطة الخدمية لاتفاقية دولية وذلك لأول مرة في تاريخ العلاقات الاقتصادية الدولية والأنشطة الخدمية التي تشملها هذه الاتفاقية (وبالتالي سوف يكون التبادل الدولي فيها يتمتع بالحرية الكاملة) هي الأنشطة التالية:

- •الخدمات المالية المصرفية.
- •الخدمات التأمينية.
- •خدمات النقل البري والبحري والجوي.
- •الخدمات المهنية وتشمل الطبية والهندسية والتعليمية.
- •خدمات قطاع التشييد والبناء.
- •خدمات قطاع السياحة.

تستهدف اتفاقية منظمة التجارة العالمية تحرير التجارة في كل هذه الأنشطة الخدمية، وقد التزمت الدول الموقعة على الاتفاقية وذلك في 15أبريل/ نيسان 1994 بمراكش أن يتحقق التحرير الكامل للخدمات المذكورة.

ب- اتفاقية حقوق الملكية الفكرية:

من المجالات التي أدخلتها الاتفاقية المنشئة لمنظمة التجارة العالمية ما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية. لقد عرض موضوع حقوق الملكية الفكرية في جولة أورغواي، والدول المتقدمة هي التي عرضت هذه الاتفاقية، وهي التي صاغت كل بنودها، وهي التي فرضتها على منظمة التجارة العالمية.

أما المنحى التاريخي لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية لسنوات طويلة كانت الدول المتقدمة تتهم الدول النامية بأنها لا تساهم في تمويل البحوث العلمية، وبالتالي تستفيد الدول النامية من الاختراعات والابتكارات دون أن تتحمل تكلفة مقابل ذلك.

خططت الدول المتقدمة لجعل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية الوسيلة التي تجبر بها الدول النامية لدفع تكلفة الاختراعات التي تتم بصفة رئيسية في البلاد المتقدمة، والتي تطبق وبصفة رئيسية أيضا في البلاد المتقدمة. هذا هو الوعاء التاريخي الذي أدخلت فيه الدول المتقدمة حقوق الملكية الفكرية في التنظيمات والاتفاقات المتعلقة بمنظمة التجارة العالمية.

استهدفت اتفاقية حقوق الملكية الفكرية حماية حقوق المخترعين ، وتمثلت هذه الحماية بصفة رئيسية في ضرورة أن يعطوا هؤلاء تصريحا بالاستفادة من اختراعهم وكذلك حق هؤلاء جميعا في الحصول على مقابل مادي لهذه الاختراعات.

في ضوء العلاقات القائمة الآن بين الدول المتقدمة والدول النامية والتي تحترم فيها المساواة ومعها العدالة وكذلك بحكم استغلال البلاد المتقدمة للبلاد النامية في ضوء كل هذا، فإنه يتوقع أن تكون

اتفاقية حقوق الملكية الفكرية من الوسائل التي تمكن البلاد المتقدمة من زيادة وتعميق استغلالها للبلاد النامية.

3-1- أهداف المنظمة:

*رفع مستوى المعيشة والدخل.

*ضمان العدالة الكاملة.

*زيادة الإنتاج.

*توسيع التجارة.

*الاستخدام الأمثل للموارد العالمية.

*التنمية المستدامه.

*حماية البيئة بطريقة تتمشى مع مستويات التنمية الاقتصادية الوطنية.

*ضمان حصول الدول النامية على حصة كبيرة من النمو في التجارة الدولية.

*منتدى للمفاوضات التجارية وحل النزاعات من خلال لجان فرعية تجتمع دورياً لمناقشة المشاكل المهمة والتطورات في المنظمة من ناحية تجارية وبحث العلاقات التجارية المستقبلية بين الأعضاء.

*تحقيق التنمية ورفع مستوى المعيشة في الدول الأعضاء والعمل على تحقيق التنمية لجميع الدول وتعطي الدول النامية معامله تفضيله خاصة، حيث تعطى فترات أطول ومساعدات تقنية والتزامات

أقل تشدداً وتعفى بعض الدول من بعض أحكام اتفاقيات منظمة التجارة العالمية مقارنة مع الدول المتقدمة.

*تنفيذ اتفاقية أورغواي بتحسين سير أعمالها إلى إطار مؤسساتي سليم وفعال من الناحية القانونية على خلاف الغات.

*حل النزاعات بين الدول الأعضاء من خلال وضع آلية قوية وكافية وأحكام واتفاقيات ذات فعالية وقوة رادعه لحل النزاعات عكس ما كان في آلية الغات.

*اعتماد الشفافية لتسهيل المعاملات التجارية بين الدول من خلال وضع اتفاقيات منظمة تفرض على كل دولة عضو إخبار الدول الأخرى بالتشريعات التجارية وغيرها من الأحكام ذات التأثير التجاري ومراجعة السياسات التجارية لدول الأعضاء بشكل دوري.

3-2- وظائفها:

*تسهيل تنفيذ وإدارة وتفعيل الصكوك القانونية لجولة أوروغواي وأي اتفاقات جديدة قد يجري التناقض بشأنها مستقبلاً .

*توفير مزيد من الفرص للمفاوضات بين دول الأعضاء حول الاتفاقيات وما تحتويها وكذلك للقضايا الجديدة التي تقع ضمنها.

*فض وتسوية الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين الدول الأعضاء.

*تنفيذ مراجعات دورية للسياسات التجارية في الدول الأعضاء.

3-3- المجالس الرئيسية:

*مجلس تجارة سلع: يحتوي على عدة لجان (زراعية، وقائية ، مراقبة ضد الإغراق وهو تكديس السلع في السوق إحدى الدول الأعضاء نتيجة تخفيض أو إلغاء التفرقة الجمركية).

*مجلس إدارة الخدمات: تنفيذ وإدارة الاتفاق العام بشأن التجارة والخدمات.

*مجلس حقوق الملكية الفكرية: اتفاق الجوانب المتصلة بالتجارة والحقوق الملكية الفكرية.

3-4- اللجان الفرعية:

*لجنة التجارة والبيئة: دراسة تأثير التجارة على البيئة.

*لجنة التجارة والتنمية تهتم بالعالم الثالث.

*لجنة القيود المفروضة والمدفوعات.

*لجنة الميزانية والمالية والمشاكل الداخلية بالمنظمة.

بلغت مساهمات الأعضاء عام 2000 حوالي 74 مليون دولار أمريكي ويتناسب ذلك مع كل عضو مع تجارته الخارجية. الولايات المتحدة بلغت حصتها 15.7 % والدول الإسلامية 5.5% ثلثها من ماليزيا وتركيا والإمارات.

*مجموعة العمل: تقوم بدراسة الترشيحات لعضوية المنظمة والعلاقة بين التجارة والاستثمار والمنافسة.

3-5- آلية اتخاذ القرارات:

*من خلال توافق الآراء والإجماع وهذا يتحقق عندما يتخذ القرار دون معارضة من البلدان الأعضاء.

*إذا لم يتحقق الإجماع يتخذ القرار عن طريق التصويت بالأغلبية لصالح القرار صوت واحد لكل دولة.

*تصويت ثلثي الأعضاء شرط أساسي لنجاح التصويت.

يوجد حالتان يتوجب الحصول فيها على أغلبية ثلاثة أرباع الأعضاء:

*عند تفسير أحكام أي من الاتفاقات المختلفة.

*عند الإعفاء المؤقت لبلد عضو من التزامات المنظمة.

3-6- الانضمام للمنظمة:

أي دولة مستقلة تستطيع الانضمام لعضوية المنظمة وحتى تصبح عضو يجب أن يسبق ذلك مفاوضات وخلال هذه المفاوضات يجب أن تتخذ الدولة خطوات عملية لتعديل تشريعاتها الوطنية لتتفق مع قواعد الاتفاقات الدول الأخرى كذلك التعهد بتعديل التعرفة الجمركية وتعديل أنظمتها لتسهيل الوصول للسلع المستهلكة والخدمات الأجنبية لأسواقها.

3-7-منظمة التجارة العالمية وعولمة الاقتصاد:

إن قيام منظمة التجارة العالمية أثر على الاقتصاد العالمي وغير ملامحه من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان وأفرزت نظام اقتصادي عالمي جديد اتسم بهيمنة النظام الرأسمالي بمبادئه وآلياته، واستفادت الدول المنتمية إليها من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال الدولية.

*أبرز سمات الاقتصاد العالمي: حركة السلع والخدمات ورأس المال وتكنولوجيا المعلومات والأيدي العاملة وربط الاقتصاد والعولمة والتكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات.

*أوجدت هذه المنظمة مرحلة جديدة تتميز برفض أي حاجز أمام التبادل التجاري العالمي مما يضع الدول النامية والفقيرة موقع توغل اقتصاديات المناطق الغنية والعالم الصناعي في أمريكا واليابان وأوروبا على حساب اقتصاد هذه الدول.

*أيضاً أوجدت سيطرة دول الشمال على الجنوب وبروز شركات عالمية تجبر من خلالها صندوق النقد الدولي دول الجنوب على المشاركة مع التركيز على خفض الرسوم الجمركية على السلع المستوردة وتوسيع الاستثمار الأجنبي وامتيازاته.

*ظهور المنظمة أثر على اقتصاديات الدول العربية وبروز عدة مشكلات وتحديات منها:

*مكافحة الإغراق في السلع المستوردة.

*زيادة أجور العمال ومنع تشغيل الأطفال.

*تنظيم التجارة العالمية على أساس فرض الضرائب على الاستهلاك.

ثانيا: الدور غير المباشر للمنظمات الاقتصادية الدولية في المؤسسة

من بين الادوار غير المباشرة للمنظمات الاقتصادية الدولية في المؤسسة اخترنا مايلي:

1-الشركات متعددة الجنسيات:

تعد الشركات المتعددة الجنسيات من أهم مظاهر العولمة والنظام الاقتصادي الجديد، نظرا لضخامة قوتها الاقتصادية و إتساع نفوذها الجغرافي، بالإضافة إلى قدرتها بتحكم بسياسيات الدول و فرض سيطرتها عليها خصوصا الدول النامية المضيفة لها. حيث أن للشركات المتعددة الجنسيات تأثيرات سلبية وايجابية على الدول المضيفة نذكرها[39]:

1-2- التأثيرات الإيجابية:

-جلب الاستثمار الأجنبي المباشر متمثلا في الشركات المتعددة الجنسيات بحكم طبيعته إلى الاقتصاد المتلقي موارد لا يمكن تداولها تجاريا في الأسواق إلا بصورة منقوصة، و لاسيما التكنولوجيا وطرق الاستفادة منها، الخبرة الإدارية، العمال المهرة، و الوصول إلى شبكات الإنتاج الدولي و النفاذ إلى الأسواق الكبرى و أسماء العلامات التجارية، وهذه الأصول يمكن أن تقوم بدور هام في تحديث الاقتصاد الوطني، وفي الإسراع بوتيرة النمو الاقتصادي .

-بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تقدم مساهمة في النمو بشكل تقليدي عن طريق زيادة معدل الاستثمار، وتوسيع أرصدة رأس المال في الاقتصاد المضيف، و الزيادة الملموسة في ميزان

[39] بلمديوني محمد و بوقرط ربيعة، دور الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق التنمية، مجلة صوت القانون، المجلد الثامن، العدد خاص 2022، ص ص 577-578.

مدفوعاتها، مما يساهم في تنمية البنية التحتية في الدول النامية كالاتصالات و الطرق و المطارات، و تدريب الأبدي العاملة المحلية و في تنمية و تطوير مختلف الصناعات.

1-2- التأثيرات السلبية:

- حدوث اختلال في ميزان المدفوعات على المدى الطويل نتيجة للأرباح و الأصول التي تنقلها تلك الشركات إلى الدولة الأم.

-سيطرة تلك الشركات على مصادر الإنتاج و الثروات الأمر الذي يتعارض و مبدأ سيادة الدولة فوق إقليمها ، خصوصا على مواردها الطبيعية بل إن هذه الشركات تملك في بعض الدول السلطة الفعلية، ولا تملك هذه الأخيرة سوى سلطة وهمية.

-لا تقوم هذه الشركات من الناحية الفعلية بنقل التكنولوجيا بل تكتم دائما أسرارها.

- والأخطر من ذلك تعمل الشركات المتعددة الجنسيات على التدخل في شؤون الداخلية للدول النامية والمضيفة لها، بهدف الحفاظ على مصالحها وأهدافها التي غالبا ما تتطابق مع مصالح وأهداف الدول الكبرى.

- كما أن استراتيجية الربح المرتفع، تشكل سببا جوهريا في تردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لقطاع العمل، حيث أنها في جنوب شرق آسيا يشغلن حوالي 3 أرباع الوظائف نساء و يكن عرضة إلى ظروف بائسة للعمل.

– خلق فئات في المجتمع مرتبطة في مصالحها بهذه الاستثمارات و تعمل على توفير الدعم لها و تحقيق المصلحة، وهو الأمر الذي يمكن أن يزيد من حدة الصراع الاجتماعي و السياسي في الدول النامية.

2– المنظمات غير الحكومية[40]:

أصبح موضوع المجتمع المدني مصدر اهتمام في السنوات الأخيرة فقد قام الباحثون و الدارسون ببحث جذوره التاريخية النظرية و الفلسفية و قامت الولايات المتحدة بإدماج متطلبات المجتمع المدني في كثير من برامج المعاونة الخارجية و أيضا في سياساتها الخارجية بوجه عام .وتقوم بلدان العالم الثالث بالترويج للمجتمع المني على انه يحمل آمالا عظيمة في مساعدة جهود التنمية القومية إن الحكومات بمفردها لن ستطيع أبدا أن تحل جميع المشاكل و الالتزامات التي تحول دون تحقيق نهضتها الحقيقية و ازدهارها الشامل تقدمها الفعال ، فلا بد من مساعدة مجتمع المدني بجميع جمعياته و منظماته و مكاتبه القانونية و التنظيمية و مراكزه العلمية و هيئاته النقابية و المهنية هي تحمل مسؤولية المشاركة و المساهمة في بناء المجتمع البشري و الإنساني و تكثيف الجهود لتنمية الوطن والأمة قصد اللحاق بركب الدول المتقدمة.

أنشأت المنظمات الدولية الغير حكومية في سنوات الثمانينات مجموعة من الاتحادات والتنظيمات التي تستهدف التعاون مع الحكومات والمنظمات الدولية الحكومية والمنظمات

[40] عبد الله عياشي،مرجع سبق ذكره، ص ص 109-111.

الدولية الغير حكومية من اجل تحقيق برامج التنمية وتقوم المنظمات الغير حكومية لوطنية بوصفها أحد قطاعات المجتمع الوطني:

1. الاتصال بالسلطات الحكومية.
2. توعية الرأي العام باحتياجات ومتطلبات التنمية .
3. دفع الجهود التشريعية والتنظيمية بما يخدم التنمية.
4. السعي إلى اشتراك المواطنين في الجهود لرامية لتنفيذ برامج التنمية.

أما بالنسبة للمنظمات الدولية الغير حكومية فإنها تقوم بما يلي:

1. توعية الرأي العام بالمشاكل الحقيقية التي تواجه التنمية في دول العالم الثالث.
2. العمل على تكوين و تطوير منظمات غير حكومية مستقلة في دول العالم الثالث.
3. تنفيذ المشاريع الصغيرة، التجريبية بالتعاون مع المنظمات الغير حكومية الوطنية.
4. العمل على إنشاء مؤسسات محلية و إقليمية في دول العالم الثالث لكي تعمل في ظل خطط طويلة الأجل للتنمية.
5. تمثيل المنظمات الغير الحكومية وطنية و التعبير عن مطالبها لدى لمنظمات الدولية الحكومية وأجهزة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية.

درجة الوعي العام بمسائل فقر وبيئة و المرأة ومن اجل تجاوز نماذج التنمية التي تحصر الموارد والسلطة و المراقبة في يد جزء صغير من السكان و تبني نموذج للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية يستجيب للحاجات الإنسانية و يعطي للمواطن قدر كبير من المشاركة في إدارة الشؤون السياسية والاقتصادية.

قائمة المراجع

1-ناصر دادي عدون ،اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
2-صمويل عبود ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات لجامعية، االجزائر، الطبعة الثانية، 1982.
3-أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
4-إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1996 .
5-عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
6-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
7-عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 ،مارس 2006 .
8-أحمد عراب ، تسيير المنشأة ، منشورات جامعة قسنطينة .
9-محمد علي السيد أمباني: الاقتصاد والبيئة، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة، 1998 .
10- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة سطيف ، 2013-2014.
11- عمار صبري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية .
12-حمد عثمان اسماعيل حميد ، التمويل و الادارة المالية في منظمة الاعمال ، كلية التجارة-جامعة القاهرة-دار النهضة العربية.
13- شاكر البلداوي، عمر المشهداني، أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
14- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
15- عياشي عبد الله، مطبوعة دروس في مقياس المحيط الدولي للمؤسسات، قسم التجارة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الموسم الجامعي 2022/2021.

16- بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية – دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2012-2013.

17- شريف بوقصبة، البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: الحدود والمكونات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 8 المجلد3 جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015.

18- عبد السالم أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الإستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

19- شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة – دراسة حالة: شركة سونطراك – الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013-2014.

20- بلعابد فايزة، محاضرات في مقياس استراتيجيات النمو والتدويل، جامعة بشار، 2021-2022.

21- بلمديوني محمد و بوقرط ربيعة، دور الشركات المتعددة الجنسيات في تحقيق التنمية، مجلة صوت القانون، المجلد الثامن، العدد خاص 2022.

22- Les Worrall ,**Strategic Analysis Tools**, Topic Gateway Séries No. 34,CIMA, London, october 2007.

23- Ding Huiru ,**The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M**, Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, April 2011.

24- Bayode O. Babatunde, Adebola O. Adebisi, **Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment**, Economic Insights – Trends and Challenges , Vol. LXIV – No 1, Nigeria,2012.