



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

عنوان المطبوعة:

إقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم إقتصادية

من إعداد الدكتورة: زواد رجاء

السنة الجامعية 2022 - 2023

مطبوعة دروس :

محاضرات في اقتصاد المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم الاقتصادية

السنة الجامعية 2022-2023

مقدمة :

تسيير المنظمة في ظل اللفية الثالثة خاصة مع الاتجاه العام لمفهوم العولمة و ما تفرضه من تطور التكنولوجيات الحديثة و الأساليب المبتكرة في التسيير و الإنتاج و التي تعتمد على التقانة و الحوسبة و الائمة في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة . و بالتالي فلزام على مدير المؤسسة اليوم ان يكون مدرك لجميع هذه المتغيرات مع استعاب أوضاع و متطلبات الأسواق المحلية و الأجنبية .

هذه التحولات التي القت بضلالها على المؤسسات و ما سايرها من تزايد شدة المنافسة حيث دفعت بها الى التفكير في عدم الاكتفاء بانثبات مواقعها في الأسواق المستهدفة بعد التكيف مع مختلف متغيرات البيئة و تعبئة مختلف الموارد المتاحة لديها .<sup>1</sup> هذا و تعيش المؤسسة في محيط تنافسي حيث تحتاج الى من يديرها بشكل جيد بحيث يكون لديهم العلم و الخبرة في تسيير المؤسسة حيث يظهر كل هذا في ان الموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة محدودة مع وجوب استخدامها بكفاءة عالية حتى تصل المؤسسة لتحقيق أهدافها .

هذا و قد اكدت الوقائع على ان معظم المؤسسات التي تنتسب الى الدول المتقدمة استطاعت ان تثبت مكانتها في الأسواق المحلية و الدولية و التي منطلقها

<sup>1</sup> فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بينته و كيفية اختيار الأسواق الدولية مطبعة الاخوة الموساك الجزائر

الأساسي و هو السبب في نموها و استمراريتها هو قدرتها على التكيف مع المتطلبات الحالية من الاهتمام بالأساليب المتقدمة في التسيير إضافة الى اهتمامها بالمعرفة تكنولوجيا الحديثة كأساس للعملية الإنتاجية.

فبعون من الله و توفيقه نقدم لكم هذه المطبوعة المتواضعة و التي تتبلور تحت عنوان محاضرات في إقتصاد المؤسسة و التي تتضمن مجموعة من المحاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، تم إعدادها بناء على البرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية التجارية و علوم التسيير نظام LMD. حيث نطرح هذه المطبوعة لتكون مفتاحا لتمكين الطلبة من زيادة التعمق في المقياس. نامل من خلالها ان تكون مرشدا عاما للطلبة و دليلا لطلاب كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير بكافة شرائحها باعتبار ان هذه الأخيرة هي المعنية بهذا العمل البيداغوجي . و لغرض انجاز هذه المطبوعة ارتأينا الإشارة الى مجموعة من المراجع المستخدمة باللغة العربية و الأجنبية في نهاية كل محور من محاور و التي مكنتنا من الاستفادة منها في اعداد هذه المطبوعة .

### أهمية المطبوعة :

هدفت هذه المطبوعة الى تحقيق الأهداف التالية :

- تمكين الطالب من جميع الأسس النظرية المرتبطة بتسيير و إقتصاد المؤسسة .
- تزويد الطالب بمجموعة من المعارف العملية عن كيفية التعامل مع بيئة المؤسسة و ما هي مختلف الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في اطار ذلك .

- العمل على إعطاء حجم نظري للطلبة يمكنهم من تحليل تسيير المؤسسة .
- تناول مفهوم الإدارة و تسيير المؤسسات و الفرق بينهما .
- تناول خصائص و تصنيفات المؤسسات الاقتصادية
- تحديد وظائف العملية التسييرية في المؤسسة .
- تناول اهم المدارس المفسرة لتسيير المنظمات .

ومن أجل الإلمام بالبرنامج، تضمنت المطبوعة العديد من المحاور ، وذلك على النحو

التالي:

حيث تبدأ هذه المطبوعة بتحديد المفاهيم الأساسية في تسيير وإقتصاد المؤسسة مع تحديد

تصنيفات المؤسسات وصولاً الى تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة

- تمكين الطالب من جميع الأسس النظرية المرتبطة بتسيير المؤسسة .
- تزويد الطالب بمجموعة من المعارف العملية عن كيفية التعامل مع بيئة المؤسسة
- و ما هي مختلف الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في اطار ذلك .
- تحديد الوظائف التسييرية التي يمكن للمؤسسة القيام بها .

الفصل الأول :

مقدمة في إقتصاد المؤسسة

المحاضرة رقم (01) : ماهية الإدارة و التسيير

أولا : مفهوم الإدارة و التسيير .

1- مفهوم الإدارة :

الإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لاداء عالي من خلال استخدام افضل للموارد البشرية و المادية . كما يمكن اعتمادها على انها مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و التي تهدف الى تحقيق اهداف حددت مسبقا .<sup>2</sup>

، من جانبهما Koontz et O'Donnell ، لا يقدمان تعريفا للإدارة ولكن يقدمان في عملهما دور الإدارة والمدير. وتتمثل مهمة الأخير في "خلق أو الحفاظ على بيئة يتم فيها

---

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة و الاعمال دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية 2008 ص 25 .

تشجيع الأفراد الذين يعملون في مجموعات على التعاون بطريقة فعالة وديناميكية في تحقيق

الأهداف المشتركة المحددة مسبقاً.<sup>3</sup>

هذا و تعرف الإدارة في المصادر الإدارية بأنها تنسيق الموارد البشرية و

غير البشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمة و بالتالي أصبحت الإدارة ضرورية لتنسيق

المهام و العمليات المتنوعة حيث انها احد فروع المعرفة لكن الإدارة هي العنصر البشري

أيضا فكل انجاز للدارة هو انجاز للقيادة العليا في المؤسسة و كل اخفاق هو اخفاق لها

أيضا و بالتالي فالعوامل البشرية هي التي تدير و ليست القوى و الحقائق فراية القيادة العليا

و نزاهتهم هي التي تحدد ما اذا كانت إدارة او سوء إدارة.<sup>4</sup>

هذا و هناك العديد من التعاريف للمفهوم العلمي للإدارة و لكن نقدم التعريف

و الذي يتضمن العديد من الخصائص للإدارة على انها مجموعة الأنشطة التي تمكن من

انجاز الاعمال من خلال الاخرين و تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فعالية . على هذا

الأساس يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص للإدارة على النحو الاتي:<sup>5</sup>

• انها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن اشكالها و أنواعها و

احجامها

<sup>3</sup> Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.

<sup>4</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2004 ص 29 .

<sup>5</sup> احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الثالثة مصر 2008 ص 10 .

- انها نشاط رسمي أي ان دورها معلن رسميا .
- انها نشاط هام يقوم على تحقيق الأهداف.
- انها وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها .
- انها تسعى لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد و الفاعلية من خلال تحقيق النتائج و الأهداف .
- الادارة هي نشاط رسمي يمارسه المديرون و يعلن عن هذا النشاط رسميا .
- الإدارة هي مجموعة من الأنشطة ( هي عبارة عن التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ) لاستخدام موارد المنظمة بهدف تحقيق الأهداف .
- تسعى الإدارة الى تحقيق كفاءة استخدام الموارد لتحقيق اهداف المنظمة .

ثانيا : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

### 1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعاريف الكتاب للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، و حسب الاتجاهات التي تعتمدها كل مفكر او مدرسة، و فيما يلي نستعرض مجموعة من التعاريف:

فقد عرفها عبد الرزاق بن حبيب على انها المنظمة الاقتصادية و الاجتماعية المستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني .<sup>6</sup>

المؤسسة العمومية الاقتصادية هي وحدة تنظيمية تمارس نشاط اقتصادي يعتمد على البيع و الشراء و التخزين تتكون من موارد مالية و مادية و بشرية تهدف الى تحقيق رسالة معينة و هي الية من اليات تحقيق التنمية في المجتمع الذي تنتمي اليه .<sup>7</sup>

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية الأساسية للاقتصاد. حيث انها مكان لتكوين الثروة. في هذا المنطق ، تصمم المؤسسة و تطور و توزع السلع والخدمات لتلبية طلب الزبائن في أسواقها. حيث تقوم المؤسسة بتنسيق أنشطة المؤسسة و تعبئة الموارد لتحقيق أهدافها .<sup>8</sup>

و تعتبر أيضا المؤسسة " كوحدة إقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>9</sup>

## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

---

<sup>6</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

<sup>7</sup> جباري فوزية زكية العمراوي معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 36 أكتوبر 2018 ص 87 .

<sup>8</sup> Thomas Durand Management d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise www.dunod.com 2016

<sup>9</sup> - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص و

الصفات التي يمكن للمؤسسة ان تتصف بها :<sup>10</sup>

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات.

2- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.

4- التحديد الواضح للاهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى الى تحقيقها من اهداف بالنسبة للإنتاج و رقم الاعمال و العملية التسويقية .

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها و يكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات او عن طريق الإيرادات الكلية او عن طريق القروض او الجمع ما بين هذه العناصر .

6- لابد ان تكون المؤسسة متاقلمة مع البيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا يمكن لها ان تكون منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة مواتية فانها تستطيع أداء مهمتها في احسن الظروف اما اذا كانت معاكسة فانها يمكن ان تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها .

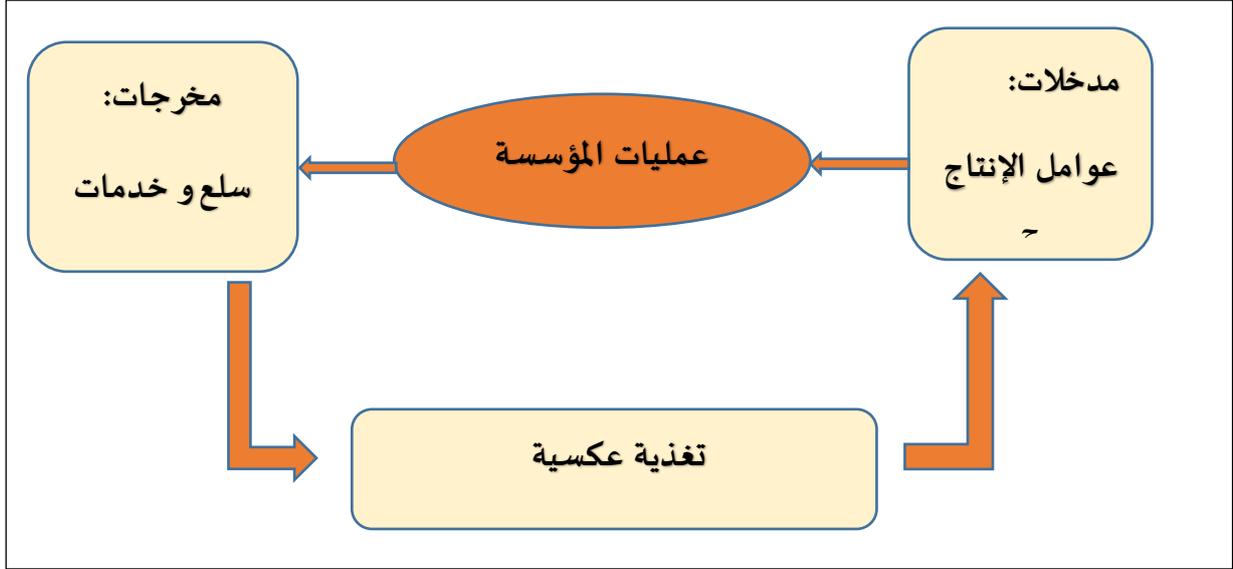
---

<sup>10</sup> - عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

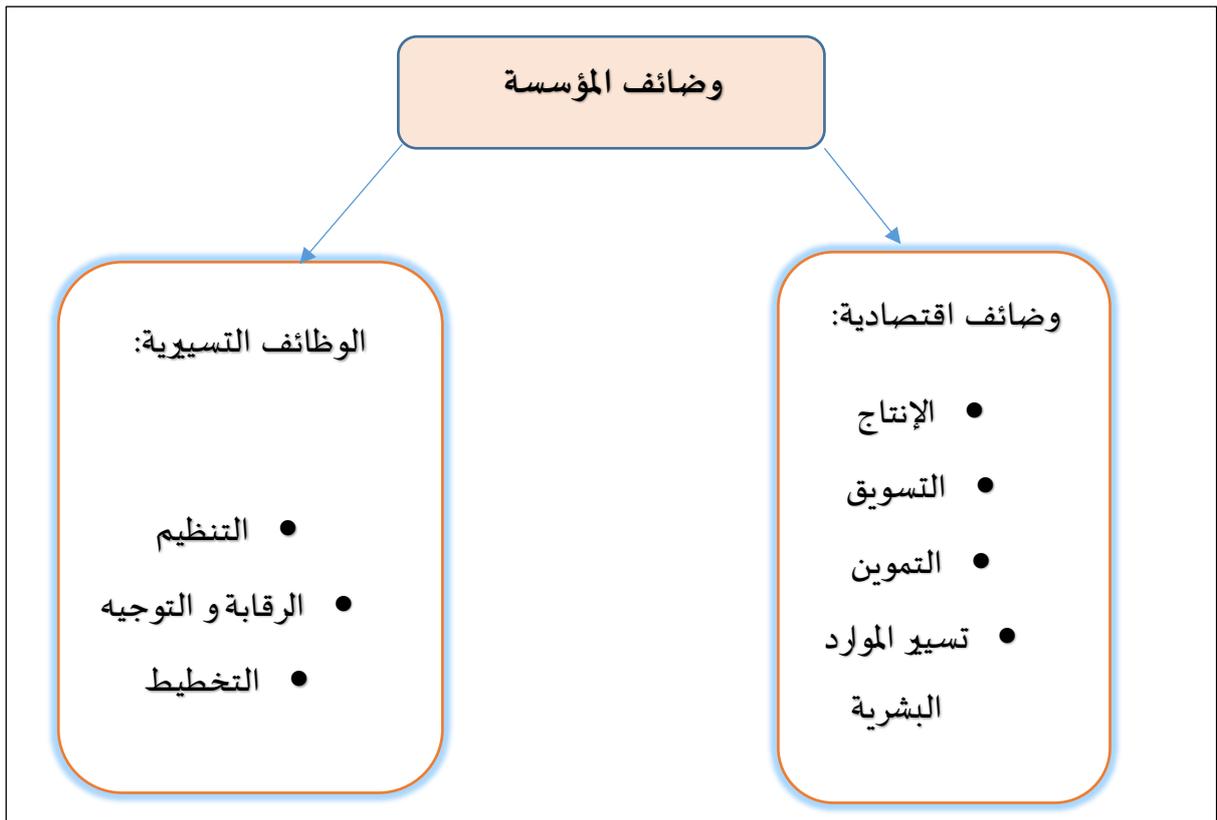
7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي .

### 3- مكونات المؤسسة و وظائفها:

الشكل رقم ( ) : مكونات المؤسسة الاقتصادية



الشكل رقم ( ) : وظائف المؤسسة الاقتصادية:



المحاضرة رقم (02) : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

أولاً : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الشكل القانوني .

للمؤسسة الاقتصادية من الناحية القانونية صفة إعتبارية مستقلة وتحمل اسما ولها ميزانية ونظام داخلي خاص بها، ولها حسابها المصرفي كما أن لها خطتها الخاصة بالرغم من أنها تعمل ضمن الخطة العامة للدولة وعلى هذا الاساس تنقسم إلى قسمين هما :

**المؤسسات الفردية:** وهي تلك المؤسسات التي يملكها شخص واحد تتميز بسهولة في التنظيم كما أن صاحبها هو المسؤول على نتائج أعمال هذه المؤسسة .

**المؤسسات الجماعية:** وتسمى بالشركات وتعرف على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بحصة من المال أو العمل حيث قد ينشأ عن هذه الشركة أرباح وخسائر وتنقسم الشركات بصفة عامة إلى نوعين هما شركات الاشخاص مثل شركات التضامن والمسؤولية المحدودة، وشركات الاموال مثل شركات الاسهم والتوصية.

ثانياً : تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :

المؤسسات الصناعية: و هي المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة ، و يمكن ان نجد لها تقسيما فرعيا مثل مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية ( مثل مؤسسات الحديد و الصلب مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة مثل مؤسسات النسيج

المؤسسات الفلاحية : و هي التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض و اصلاحها ، و هي تهتم بثلاثة أنواع من الأنشطة : الإنتاج الحيواني و النباتي و السمكي .

المؤسسات الخدمائية: و هي التي تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة كالتجارة و الاعلام الالي .

### ثالثا : تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

يمكن تصنيف المؤسسات في هذا الاطار الى عدة أصناف و هذا تبعا لعدد العمال

المكون للمؤسسة : <sup>11</sup>

- مؤسسة مصغرة و هي المؤسسة التي لا يتجاوز عدد عمالها 09 .
- المؤسسة الصغيرة و هي المؤسسة التي ينحصر عدد عمالها من 10 عمال الى 49 عامل.
- المؤسسة المتوسطة و هي المؤسسة التي ينحصر عدد عمالها من 50 عامل الى 499 عامل.
- و هي المؤسسة التي ينحصر عدد عمالها من 500 عامل الى 999 عامل

<sup>11</sup> القانون 18/01 الصادر في 12-12-2001

• و هي المؤسسة التي ينحصر عدد عمالها اكثر من 1000 عامل

#### رابعا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الجنسية.

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

أ- **مؤسسات وطنية:** هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.

ب- **مؤسسات أجنبية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة،

ج- **مؤسسات مختلطة:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية – الفرنسية.

د- **مؤسسات متعددة الجنسيات:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة.

#### خامسا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الملكية.

وتنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فال يمكن للمسؤولين عنها التصرف فيها بالبيع أو الاغلاق الا بموافقة الدولة و الأشخاص ينوبون عن الدولة في التسيير هم مسؤولون عن أعمالهم تجاه هذه المؤسسة وفق القوانين العامة للدولة.

ب- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الافراد الطبيعيين، حيث يملكون حرية التصرف فيها، مثل شركات الأشخاص او الأموال .

ج- المؤسسات المختلطة: هناك نوع ثالث من المؤسسات الاقتصادية التي ال تعود ملكيتها البحتة إلى القطاع العام، والتي يمتلكها بشكل كامل الافراد إنما تعود ملكيتها بصفة مشتركة جزئيا إلى القطاع العام والخاص معا.

سادسا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث القطاع الاقتصادي .

يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي إلى ثلاثة قطاعات:

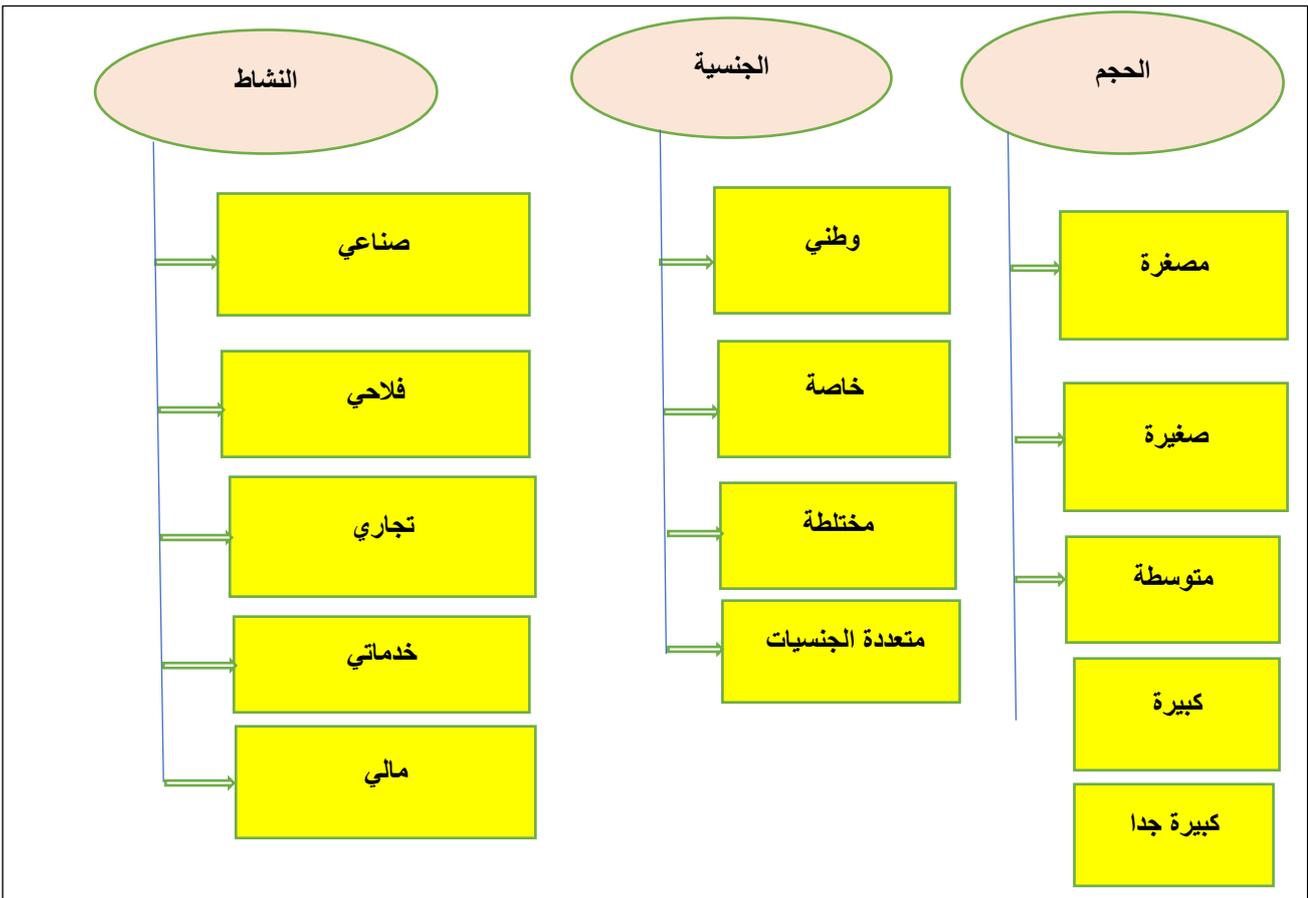
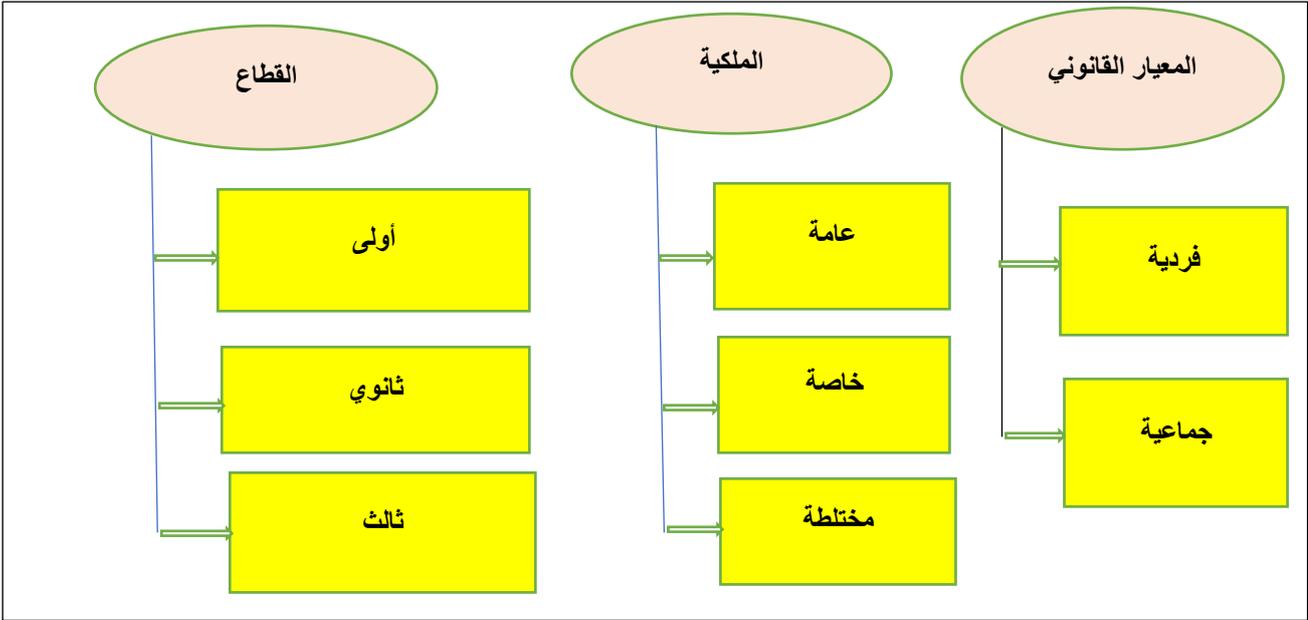
أ- مؤسسات القطاع الاولي : وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع افلاحي بمختلف مجالاته من زراعة، تربية المواشي، أنشطة الصيد البحري.

ب- مؤسسات القطاع الثانوي: وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، كالمؤسسات التي تعمل على تحويل بعض المواد الزراعية إلى مواد مصنعة مختلفة صناعة تحويلية ، أو تكرير المواد الطبيعية من معادن وغيرها ) صناعة استخراجية .

ج - مؤسسات القطاع الثالث: وهي تضم مختلف المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات

مثل المؤسسات البنكية وغيرها.

الشكل رقم 01 تصنيف المؤسسات الاقتصادية



قائمة مراجع الفصل الأول :

- فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بيئته و كيفية اختيار الأسواق الدولية مطبعة الاخوة الموساك الجزائر 2010 .
- صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة و الاعمال دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية 2008 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2004.
- \* احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الثالثة مصر 2008
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
- جباري فوزية زكية العمراوي معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 36 أكتوبر 2018

- Thomas Durand Management d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise [www.dunod.com](http://www.dunod.com) 2016
- Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.

المحاضرة رقم (03) : المناهج التاريخية لما قبل المدرسة الكلاسيكية و المدرسة

الكلاسيكية

أولا : مناهج ما قبل المدرسة الكلاسيكية .

في اطار هذا المنهج يمكن التمييز بين اعمال مجموعة من الرواد ابتداءا من منتصف الى

نهاية 1800 من بين هؤلاء نجد روبرت أوين Robert Owen - وتشارلز باباج

Charles Babbage وهنري تاون Henry Town .

• اعمال روبرت اوين Robert Owen (1771 - 1858) :

روبرت أوين ، و هو من اهم رواد الاعمال الانجليزي (1771 - 1858) ،

حيث ركز على أهمية تنمية الموارد البشرية. و على هذا الأساس حدد شروط الواجب توفرها

لظروف العمل :

-الاتجاه الى حظر عمل الأطفال ..

-تخفيض ساعات العمل من 13.5 إلى 10.5 ساعة

- توفير الظروف المادية و المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة لتحسين الأداء .

• اعمال تشارلز باباج Charles Babbage (1792-1871) :

صنع تشارلز باباج (1792-1871) ، عالم الرياضيات الإنجليزي ، أول آلة حاسبة ميكانيكية عملية ونموذج أولي للكمبيوتر الحديثو هذا لزيادة تحسين الأداء الإداري في المؤسسة . و قد تناول أهمية تخصص العمل في المنظمة وتحديد نظام واضح و عادل لعملية تقاسم الأرباحفي المؤسسة لزيادة الحوافز للموارد البشرية على الفعالية و الأداء بأقصى مردود ممكن .

• اعمال هنري تاون Henry Town (1844 - 1924) :

هنري تاون (1844 - 1924) ، و هو مهندس ميكانيكي ، تناول في معظم دراساته تحدث عن أهمية الإدارة كعلم وأكد على تطوير الإدارة في مكان العمل.

• اعمال ادم سميث 1776:

قدم ادم سميث نظرياته للاولى فيما يخص المنظمات في كتابه ثروة الأمم عام 1776 حيث تناول مبدا تقسيم العمل في المنظمة من خلال سلاسل العمل . حيث تناول مثال في هذا الاطار و المتمثل في مصنع الصنوبر و الذي قام بعملية تقسيم العمل الى مجموعة من الفروع أدت الى تشكل 18 فرع مما سمح للعمال بالتركيز في العمل ما نتج عنه زيادة في كمية الصنوبر المنتجة .كما اكد ادم سميث على جودة و توفر الموارد المادية في العملية الإنتاجية من الات و معدات انتاج و بنية تحتية في المنظمة ..

ثانيا : مناهج المدرسة الكلاسيكية .

يستند أسس الفكر الكلاسيكي إلى 3 مفاهيم اساسية :

• هو انه نهج تجريبي ومعيارى : حيث ان النهج التجريبي يأتي من الممارسات المهنية والخبرات الإدارية. يتم تقديم هذه الممارسات في شكل مجموعة قواعد يجب اتباعها.

• يقوم على افتراضات ضمنية : . منها الافتراض الميكانيكي حيث المؤسسة عبارة عن مجموعة من الالات و الافتراض العقلاني حيث ان المؤسسة تتكون من عناصر بشرية و مادية

• يتضمن المبادئ التنظيمية : منها مبدا التنظيم الهرمي في المؤسسة و مبدا تخصيص العمل .

### 1- اعمال F.W Taylor التنظيم العلمي للعمل 1856-1915 :

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور مهندس التسيير العلمي للعمل حيث كان يرى انه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تعبه مع حصولهم على أجور احسن . حيث ان نقطة انطلاق فكر تايلور ذو واجهتين فمن ناحية يلاحظ "تهاون" العمال ، بدافع من الميل الطبيعي للكسل ومن ناحية أخرى اتجاه استراتيجية الإدارة التي تستفيد من التقدم التكنولوجي لزيادة الإنتاج بدلاً من التشجيع العمال من خلال رفع الأجور ، زيادة في الإنتاجية. . و على هذا اقترح ساعة توقيت تقيس الوقت و الحركة اللازمة لاتمام العمل داخل المصنع و

قد ساعدته في الوصول الى نتائج تمثلت في تخفيض الوقت الضائع الى 60 بالمائة بدلا من 80 بالمائة .

هذا و يعتمد فكر فريدريك تايلور على 4 مبادئ أساسية:

**المبدأ الأول: التقسيم العمودي للعمل .**

حيث يعتمد على الفصل بين الاعمال التنفيذية و الاعمال المصمم اجراءها و هذا باستخدام مجموعة من الأساليب العلمية مثل وتخصيص وقت تنفيذ لكل مهمة أولية و هذا مع تحديد الطريقة المناسبة لأداء الاعمال في المنظمة و بالتالي فقد قام تايلور بظرورة تحسين ظروف العمل لتحقيق اعلى معدلات للإنتاجية .

**المبدأ الثاني: التقسيم الأفقي للعمل .**

حيث ذكر تايلور بضرورة تجزئة و تقسيم الاعمال بين العمال بشكل بسيط يمكن من السير الطبيعي للأعمال في المنظمة .

**2-اعمال هنري فورد :**

استلهم هنري فورد ، الصناعي الأمريكي الذي أسس شركة Ford Motor Company في عام 1903 ، من أفكار م تايلور من أجل بعد اخر لعملية تنظيم العمل.

و هي شركة لانتاج السيارات حيث جعل من السيارة منتجا شاملا . عن طريق وضع تنظيم للعمل يمكن من انتاج نموذج للمركبة في متناول عامة الناس و باقل التكاليف . و على هذا الأساس قام بحل عدد من المشاكل التي تعترض العملية الإنتاجية منها :

- محاولة إيجاد طريقة لتكثيف الإنتاج .
- الحد من تغييب العمال للحفاض على معدل مردودية الإنتاج .
- وضع خط الإنتاج في المؤسسة وفقا لمفهومين أساسيين و هما :
- **توحيد المنتج:** يعتمد تعريف طريقة التشغيل الرسمية ووضع شكل معين للمنتج النهائي في اصدار موحد لتبسيط العملية الإنتاجية قدر الإمكان للاستفادة من إمكانية كثافة القوة الإنتاجية .
- **عمل خط التجميع:** حيث يعتمد تنظيم نمط الإنتاج على نمط الإنتاج المستمر ، من خلال تتبع الاعمال المكلفة للمورد البشري في كل مراحل الإنتاج .

### 3- اعمال هنري فيول Henry Fayol 1841-1925 :

قام هنري فيول بنشر كتاب حول الإدارة الصناعية عام 1916 حيث حدد

مجموع الوظائف التي يمكن للمؤسسة القيام بها و هي على الشكل التالي :

4-الوظائف التجارية .

5-الوظائف المحاسبية .

6- الوظائف الإدارية .

7- الوظائف المتعلقة بالأمن .

8- الوظائف المالية .

و قد ركز هني فايول على أهمية التنظيم الإداري بمقابل اهتمام تايلور بالجانب التقني للمؤسسة بما يسمح بتطوير أداء المؤسسة و على هذا فإدارة المؤسسة تركز على مجموعة من المحاور منها : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التحكم. هذا و يؤكد على ان زيادة الأنشطة الإدارية مرتبط بارتفاع العامل في التسلسل الهرمي الإداري .

هذا و تركز معظم أفكاره في اربع محددات أساسية :

1. **تقسيم العمل** : حيث ان الهدف هو ان المؤسسة تكون قادرة على زيادة القدرة الإنتاجية بنفس الجهد و هذا عن طريق تحديد المهام الموكلة لكل فرد من المؤسسة .
2. **السلطة** : تحديد السلطة و تركيزها في يد القائد و الذي يتصف بالذكاء و المعرفة ، والخبرة ، والقيمة الأخلاقية ، و القدرة القيادية و هي كلها مكملة لمجموع السلط القانونية .
3. **الانضباط**: ركز هني فايول على أهمية الانضباط للسير الحسن للعمل داخل المؤسسة .

#### 4- اعمال ماكس ويبر Max WEBER 1864-1920 :

اقترح ماكس ويبر و هو عالم اجتماع الماني إدارة المؤسسة و اختيار طاقمها البشري وفقا للمؤهلات الفنية و كفاءاتهم في أداء الاعمال المراد اختيار الموارد البشرية لها

. و قد كان ويبر مهتما بوضع نظام اداري بيروقراطي في المنظمة و الذي يقوم على تنظيم و شكل أساسه القانون و العقلانية و ضمان الكفاءة حيث يعطي صاحب السلطة الأوامر التي هي عبارة عن مجموعة لوائح لها قيمة قانونية على الفور . هذا النظام يتميز بمجموعة من الخصائص و هي :

- العمل التخصصي في المهام .
- تحديد السلطة والمسؤوليات والمهام لتسهيل التنسيق والاتساق.
- خضوع الموظفين لنظام انضباط صارم ينطبق على الجميع.
- يتم تنظيم المناصب أو الوظائف وفقاً لهم حيث يتم تحديد المسؤوليات والسلطات بوضوح في كل مستوى .

هذا و يميز ويبر بين ثلاث أنواع من السلطات :

- السلطة الكارزمية : و هي التي تستند على الصفات الشخصية للقائد .
- السلطة التقليدية : تتبع السلطة التقليدية من المكانة الاجتماعية التي ورثها القائد في المنظمة.
- السلطة البيروقراطية : و هي عبارة عن تنظيم بيروقراطي عقلاني يتم على أساس الترتيبات القانونية الرسمية و يتطلب لنجاحه بيئة مستقرة .

يعتبر بارنارد من اشد المدافعين عن نظرية السلطة حيث ان السلطة لا تعتمد على القيادات العليا للمنظمة و انما على مدى استجابة المرؤوسين في عملية تلقي الأوامر و تنفيذها بالسرعة و الجودة المطلوبتين حيث يتصف الموظفون الذين يتلقون الأوامر بالصفات التالية :<sup>12</sup>

- مدى فهم الاتصالات الواردة من القيادة العليا للمنظمة .
- درجة معرفة المرؤوسين لنوعية الأوامر و مدى تطابقها مع اهداف المنظمة .
- نوعية الإجراءات المتخذة تتماشى و اهداف المنظمة .

---

<sup>12</sup> Chester Barnard (1938), Functions of the Executive, Deluxe Edition.

**المحاضرة رقم (04) : مدرسة العلاقات الإنسانية .**

أولا : مناهج مدرسة العلاقات الإنسانية .

**1- اعمال التون مايو Elton MAYO 1880-1949 :**

قدم التون مايو اعماله في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي حيث انتقد بشكل كبير ما اتى به تيلور و الذي ركز على أهمية تطوير الظروف التكنولوجية في المؤسسة لزيادة الإنتاجية حيث تبرز فكرة التون مايو في ان العلاقات الإنسانية هي أساس تطوير الأداء . حيث قام بدراسة لمدة خمس سنوات في شركة ويسترن إلكتروك في شيكاغو حيث قام بتغيير ظروف العمل لمجموعة من العمال في ورشة العمل لعدة مرات مثل (الإضاءة ، وقت الراحة ، المكافآت.....) و قد لوحظ بزيادة إنتاجية العمل في كل مرحلة من مراحل تغيير الظروف الاجتماعية للعمل و هذا ما يفسر اتجاه العمال الى بذل المزيد من الجهد و المردودية .

**2- اعمال ابراهام ماسلو abraham maslow 1908-1970 :**

اقترح ابراهام ماسلو تصنيفا هرميا لترتيب الحاجات على الشكل الاتي :

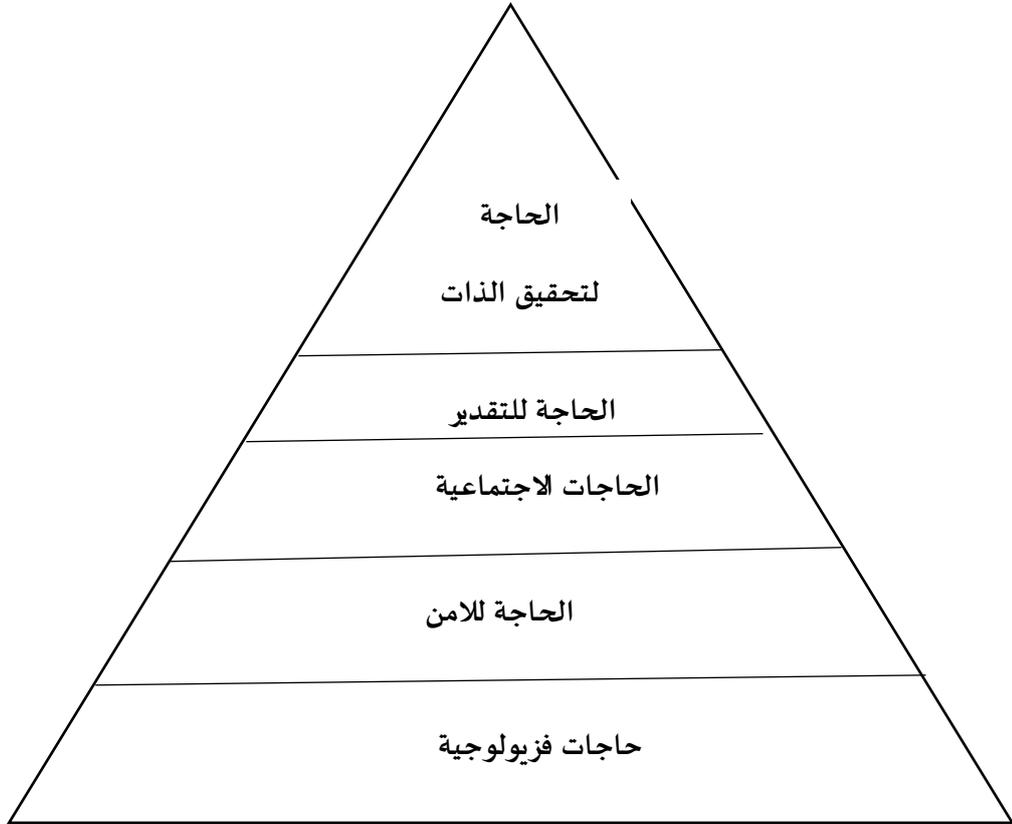
• **الحاجات الفزيولوجية :** و هي مجموع الحاجات الأولية للعمل مثل وجود الهواء

النقي توفر الاكل الجيد .....

- **الحاجة للأمن :** و هي جميع المستلزمات التي تساعد العامل في أداء مهامه و توفر له الأمان في العمل مثل الملابس وسائل الوقاية ....
- **الحاجة الاجتماعية :** و هي عملية توفير الحاجات الاجتماعية التي تحقق له الراحة الاجتماعية مثل الخدمات الاجتماعية في المناسبات .....
- **الحاجة للتقدير :** و هي رغبة العامل في التقدير من الهيئات العليا للمنظمة .
- **الحاجة لتقدير الذات :** و هي الحاجة للمجال الذي يمكن العامل من اظهار قدراته

الفردية

. الشكل رقم 01 : هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



3- اعمال دوجلاس ماك جريجور Y Douglas MAC GREGOR (1906-1964)

(1964):

يعد دوجلاس ماك جريجور اول من رفض الأفكار القائمة على النظرية الكلاسيكية و التي لم تعد تتكيف مع واقع الاعمال الحديثة حيث انها لا تأخذ في الحسبان تاثير العوامل البيئية الكلية مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و لا على الفرضيات المتعلقة بسلوك البشر .

أ- نظرية y :

تؤكد نظرية y على بعض المفاهيم مثل مشاركة العمال في اتخاذ القرار العملية التحفيزية هذا و ترى النظرية بان :<sup>13</sup>

- يجب الحد من العقوبات و تعزيز المكافآت الفردية و الجماعية و بالتالي فالعامل يسعى وراء المسؤوليات و ليس رفضها .
  - يميل العمال الى بذل جهد جسدي و عقلي اكثر في حالة وجود الظروف الاجتماعية الملائمة للعمل .
  - بناء نظام مبني على تفويض السلطات و التقويم الذاتي .
- وبهذه الطريقة ، يمكن للعديد من الأفراد أن يكونوا مبدعين وقد ثبت أن ابداع موظفي الشركة يتم استخدامها بشكل غير كامل .

<sup>13</sup> McGregor, D., The human side of enterprise, traduction française: La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villard, Paris, 1971.

ب- نظرية X :

تقترن نظرية X برؤية المسيرين و تستند على ثلاث فرضيات :

- يتجه العامل لعدم بذل أي مجهود للمسؤوليات الملقاة على عاتقه .
- ضبط اليات الرقابة لمردود العمال .
- الاتجاه الى عدم تفويض المسؤوليات للموظفين في المؤسسة .

4-اعمال - فريدريك هيرزبيرج (1923-2000) Frederick HERZBERG :

اجرى فريدريك هيرزبيرج العديد من الدراسات في الفترة ما بين الخمسينات و

السبعينات من القرن الماضي و هذا من اجل التحديد الدقيق لأهمية تحليل دوافع الانسان

و ما هي الشروط الواجب توفرها لزيادة مردوديته . حيث اكتشف في ميدان علم نفس العمل

الى اختلاف الظروف التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا.

و على هذا من الضروري تضمين عوامل التحفيز مع تحسين بيئة الموظفين .<sup>14</sup>

وبالتالي فإن المساهمات الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية هي:

• لا يتم تحديد مقدار العمل الذي يقوم به الموظف من خلال قدرته الجسدية ولكن

من خلال حجم الحوافز و الظروف الاجتماعية الممنوحة له .

<sup>14</sup> Herzberg. F, (1966), Work and the Nature of Man, World publishing, publié en français en 1971, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'édition

- تعتبر الظروف النفسية و الاجتماعية دورًا مهمًا في تحفيز العمال
- تفويض السلطات ليس الشكل الأكثر فعالية للتقسيم عمل .

#### قائمة مراجع الفصل الثاني :

- Chester Barnard (1938), Functions of the Executive, Deluxe Edition.
- McGregor, D., The human side of enterprise, traduction française: La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villard, Paris, 1971.
- Herzberg. F, (1966), Work and the Nature of Man, World publishing, publié en français en 1971, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'édition

الفصل الثالث :

المؤسسة و البيئة

**المحاضرة رقم (05) : المؤسسة و البيئة**

لا يمكن لأي مؤسسة ان تنتج بمعزل عن بيئتها سواء الداخلية او الخارجية فهي تحصل على مدخلات العملية الإنتاجية منها و بالتالي فهي تتعرض الى تهديدات للسير العملية الإنتاجية كما انها قد تجد فرصا تمكنها من تحقيق أهدافها و هذا من خلال تحليل المعلومات التي تجمعها من البيئة المحيطة بها .

**أولا : تعريف بيئة المؤسسة :**

وفي تعريف آخر نجد أن FILHO.P يعرفها بانها المحيط الذي تعمل فيه أي المؤسسات ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية

فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل المؤسسات، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسات الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم .<sup>15</sup>

### ثانيا : خصائص بيئة المؤسسة :

نظرا لتنوع مكونات بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية فإنها تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها :<sup>16</sup>

#### • درجة التعقيد :

تتميز البيئة الداخلية و الخارجية بمجموعة كبيرة من المكونات و الذين يؤثرون و يتأثرون بمجموع أنشطة المؤسسة . و بالتالي فقد ينشا درجة التعقيد في علاقة التأثير و التأثير و تختلف درجتها من مكون لأخر حسب درجة تأثيره على نشاط او أداء المؤسسة .

#### • ديناميكية العوامل البيئة :

تتكون بيئة المؤسسة من مجموعة من الفاعلين تتغير احوالهم و ظروفهم من فترة زمنية الى أخرى و بالتالي يمكن القول ان ظروف هذه العوامل انها تتسم بالديناميكية و يختلف درجة تأثير كل عنصر منها باختلاف المؤسسة او حتى باختلاف الزمنة .

<sup>15</sup> محمد قادري اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مجلة مجاميع المعرفة المجلد الخامس العدد الثاني افريل 2019 ص 42 .

<sup>16</sup> ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع الجزائر 2005 ص 78 .

• مرونة مكونات البيئية :

تبرز هذه الخاصية من خلال اختلاف المؤسسات و خاصة باختلاف نشاط المؤسسة فنجد مؤسسة مجال نشاطها في الصناعة الغذائية فقد تختلف درجة مرونة العوامل البيئية فيها اذا ما قارناها بمؤسسة مجال نشاطها في قطاع المحروقات فقد نجد ان مرونة العوامل مثلا الاقتصادية و حتى القانونية قد تختلف فنجد عوامل اقل تأثيرا في المؤسسة الثانية بالمقارنة مع الأولى مثلا نظرا للتوجهات الاستراتيجية للدولة .

كما يمكننا طرح بعض الخصائص الأخرى التي تميز بيئة المؤسسة منها :

17

- انها تمثل الاطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة و نظامها .
- تنطوي على قوى و متغيرات يصعب السيطرة عليها او التنبؤ بها .
- تشتمل على مجموعة من الفرص و القيود او التهديدات .
- وجود درجة عالية من عدم التأكد و المخاطرة .
- الديناميكية و التغيير السريع المستمر .
- التعقيد و التأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها .

ثالثا : أهمية تحليل البيئة: المؤسسة .

<sup>17</sup> فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بينته و كيفية اختيار الأسواق الدولية مطبعة الموساك الطبعة الأولى الجزائر 2010 ص 99 .

تتلخص أهمية تحليل بيئة المؤسسة فيما يلي :<sup>18</sup>

- يكشف إمكانية معالجة المشاكل العالقة بصورة صريحة .
  - يكشف فرص نجاح المؤسسة؛ - يحدد مواطن التغيير الممكنة.
  - يساعد على تكيف وتعديل إطار الخطة الاستراتيجية .
  - يوضح الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة .
  - يساعد على تنظيم المعلومات وربطها لمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل البيئة .
  - يكشف عن القوى المحركة للمؤسسة .
  - ينمي قوة الملاحظة والتحليل لدى المخططين لأوضاع المؤسسة والظروف التي تحيط .
  - يكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله وتطويرها.
  - يساعد على وضع الأهداف الاستراتيجية الفرعية .
- هذا ويتطلب تحليل بيئة المؤسسة توفير مجموعة من الشروط نذكر منها :
- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية يتضمن مدخلات الخطة و مخرجات هذا النظام يساعد المؤسسة على تقييم نقاط قوة وضعفها بموضوعية وكفاءة.

<sup>18</sup> قادري أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مجلة مجاميع المعرفة المجلد 05 العدد 02 افريل 2019 ص 43 .

- إجراء كشف كامل لبيئة المؤسسة عن طريق إجراء المسح والاستقصاء التي تتطلبها

مهام وطبيعة التحليل.

- وضع تصور للمستقبل البديل للمؤسسة حتى يتم تقييم عناصر القوة والضعف أو

الفرص والتهديدات ذات العلاقة مع المستقبل .

رابعاً : مكونات بيئة المؤسسة .

أ- البيئة الخارجية :

تمثل الاطار الذي توجد فيه المنظمة و التي تعمل الإدارة من خلالها و

تمثل عنصراً حاكماً في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة حيث تؤثر التغيرات و التقلبات

في البيئة الخارجية على عمليات و نتائج المؤسسة لذا يتطلب وجود نظام اداري مرن لكي

يتمكن من مواجهة هذه التغيرات المستجدة .<sup>19</sup>

1-البيئة الاقتصادية:

ان التغيير السياسي و القانوني للبيئة للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتغيير الاقتصادي الذي

بدوره يتمثل في كثير من العناصر و منها :<sup>20</sup>

- معدلات التضخم .

- نسبة البطالة .

<sup>19</sup> احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية مصر ص 16 .  
<sup>20</sup> عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006 ص 40 .

- الاستثمارات العامة و الخاصة .
  - التجارة الخارجية ( الاستيراد و التصدير )
  - عدد المنافسين للمؤسسة في السوق الداخلي و الخارجي .
  - قوة و ضعف المنافسين .
  - الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك الجاري للتجهيزات و للتوفير
  - المعلومات الخاصة بالدخل الفردي .
  - السياسات النقدية الضريبية الاقتصادية .
- تعتبر درجة نمو الإقتصاد و التضخم و التشغيل مؤشرات تؤثر مباشرة على عملية نظام المؤسسة و التي تبرز من خلال :
- التأثير في الكميات المنتجة و الموزعة اشكال السلع و جودتها و تيرة استبدال الأجهزة
  - حاجات المستهلكين الأسعار وسائل التسويق .
- حيث ان لكل تلك العناصر السابقة الذكر مميزات و ظرفية و البحث عن هذه الأخيرة تكون اجبارية من طرف المؤسسة .

## 2- البيئة التكنولوجية:

هذا و تشمل البيئة التكنولوجية :

- حجم الانفاق على البحث و التطوير.

- معدلات براءات الاختراع .
- الوسائل التكنولوجية المتوفرة للعملية الإنتاجية .
- سرعة نقل التكنولوجيا .
- كفاءة اليد العاملة في استخدام التكنولوجيا في العملية الإنتاجية .
- درجة تقدم تكنولوجيا الاتصال .

### 3- البيئة السياسية والقانونية :

يتكون من جميع القوانين واللوائح والسياسات (السياسة الضريبية ، التجارة الخارجية ، الحماية الاجتماعية ، قانون العمل ، قانون المالية قانون الضريبة قانون حماية البيئة ، إلخ) و التي لها تأثير على مجموع أنشطة المؤسسة . حيث يمكن أن تكون هذه القوانين مفيدة (الإعفاء الضريبي ، وما إلى ذلك) أو معيقة لأداء المؤسسة فمثلا ارتفاع الضرائب تقييد الواردات و خاصة اذا كانت مدخلات العملية الإنتاجية من الخارج .

### 4- البيئة الاجتماعية والثقافية:

إن التطورات الكبيرة في القيم والعادات الاجتماعية والأنماط السلوكية لدى المستهلكين لها الأثر الكبير والواضح على الانشطة التي تقوم بها المنظمات، كما أن التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة ذات أثر مباشر على الأنماط السلوكية والمعيشية للمواطنين ولذلك بدأت المنظمات الآن تراعي كافة العوامل التي تؤثر وبشكل مباشر على أدائها منها :

الاهتمام المتزايد من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية والبيئة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية.

و بالتالي ينعكس هذا المحيط على الأداء التسويقي للمنظمات بشكل كبير، وذلك من خلال تحديد أسلوب التعامل مع المستهلكين وأساليب تقديم وعرض المنتجات وكيفية إيصالها وتقديمها للانسجام مع القدرات الثقافية-الاجتماعية المتاحة في ذلك السوق المستهدف.<sup>21</sup>

## 5- البيئة الايكولوجية:

حيث تتمثل في مجموع القوانين التي تحمي البيئة و كذلك جميع الضغوط التي قد تتعرض لها الشركات من المنظمات غير الحكومية أو أي مؤسسة أخرى هدفها حماية البيئة بحيث ان تتم العملية الإنتاجية بتخفيض الاضرار و المخلفات التي تضر بالبيئة.

## 6- العوامل الجغرافية والديموغرافية:

هذه العوامل تغطي مجالات واسعة جدا. من ناحية ، موقع الشركة (المناخ ، جودة البيئة ، القرب من منطقة حضرية ، القرب من مطار أو ميناء أو خدمة طريق سريع

<sup>21</sup> بن حمو عبد الله أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية أطروحة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات جامعة تلمسان 2016 ص 72 .

، وما إلى ذلك) والتي يمكن أن يكون لها تأثير على استراتيجية الشركة والبنية التحتية اللوجستية بأكملها وأخيرًا الوضع الديموغرافي العام الهيكل العمري للسكان التعداد السكاني و الذي له تأثير على عرض اليد العاملة ذات الكفاءة إضافة الى حجم و طبيعة السوق خاصة اذا كانت المؤسسة تستهدف السوق الداخلي لمنتجاتها

#### 7- العوامل التكنولوجية:

يعد هذا العامل من اهم الظروف التي تؤدي بالمؤسسات الى السيطرة في الأسواق و تحقيق ميزة تنافسية حيث ان غالبًا ما تؤدي التقنيات التي تحوي عليها على مجموعة من العوامل  
مثل :

- سرعة التقدم العلمي من خلال براءات الاختراع و ربط التكوين العلمي في المؤسسات التعليمية مع حاجات المؤسسات الاقتصادية .
- أهمية البحث و التطوير .
- واقع قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . مثل سرعة تدفق الانترنت أهمية الشبكات الهاتف النقال و الثابت مواقع الانترنت الخدمات الالكترونية .... الخ

#### 8- العوامل التنافسية:

و هي مجموع العوامل المتعلقة بوضعية المنافسين المباشرين للمؤسسة في السوق و هذا بالمقارنة مع حجم السوق و على هذا يمكننا التفريق بين المنافسين للمؤسسة و الذين

يتوطنون في نفس البيئة و هذا مقارنة مع منتجات منافسين من الخارج و هنا يعد الدور الحكومي مهم في حماية منتجات المؤسسات الوطنية .

الشكل رقم ( ) : مدخلات و مخرجات في ظل البيئة الخارجية .

المخرجات Outputs	العمليات Process	المدخلات Inputs
سلع و خدمات	الإنتاج	الموارد البشرية
اهداف محققة	التمويل	الالات
وضائف	التوجيه و الرقابة	الموارد المستخدمة
ضرائب	التنظيم	أساليب العمل
تلوث بيئي	التسويق	الأسواق
اثر جانبية		
للمنتجات		

## الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة :

ان اهم الطرق لاكتشاف الفرص و التهديدات التي تعترض المؤسسة في بيئة معينة هي

من خلال عرض حجم المعلومات المتوفرة لديها و التي تمت مناقشتها من حيث :<sup>22</sup>

- ان يقوم المعنيون بجمع البيانات و المعلومات الضرورية للقيادة العليا للمؤسسة .
- تقوم الهيئة الإدارية العليا بمناقشة هذه المعلومات و التقارير حول الموارد البشرية المالية و جميع العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية إضافة الى وضعية المنتج و الموقع التنافسي في السوق .
- التنبؤ او الافتراضات حيث يتم التنبؤ بسلوك المنتجات في المستقبل بناء على المعلومات المتوفرة فمثلا اذا ارتفع النقاش في المجتمع حول مسائل بيئية فالتوقع الذي يجب على المؤسسة هنا هو قيام الدولة بإصدار قوانين تحد من تطور فروع إنتاجية معينة و بالتالي زيادة تكلفتها بما يضعف تنافسيتها في السوق .

---

<sup>22</sup> احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية مصر ص 16 .

## المحاضرة رقم (06) : تحليل البيئة الداخلية و عن طريق نموذج سووت

### أولا : العوامل البيئية الداخلية .

تعد العوامل البيئية الداخلية للمؤسسة هي مجموع الإمكانيات و ظروف المؤسسة الداخلية مثل وضعية الموارد البشرية من حيث الكفاءة و درجة التكوين الوضعية المالية للمؤسسة وضعية مدخلات العملية الإنتاجية في المؤسسة أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة . .<sup>23</sup>

### 1-الثقافة التنظيمية :

يمكن تعريفها على انها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف جميع أعضاء التنظيم"، و في تعريف اخر يمكن اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز<sup>4</sup> المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.<sup>24</sup>

### 2-الموارد المتاحة :

---

<sup>23</sup> . احمد جبر إدارة التسويق المكتبة المصرية 2007 ص 38 .  
<sup>24</sup> بوفارس عبد الرحمن البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية مجلة العلوم الإنسانية العدد 27 ديسمبر 2016 ص 711 .

أ- الموارد التسويقية :

ففي مجال الإمكانيات التسويقية، تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المؤسسة تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد علي تحقيق الأهداف المحددة. ويتم ذلك من خلال درجة الإهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي والإمكانيات البشرية والتكنولوجية المرصودة لزيادة فاعلية وظيفة التسويق .

ب -الموارد المالية :

حيث تلعب دور أساسي في استمرارية المؤسسة من حيث توفر مصادرها و باقل التكاليف مع تنوع هذه المصادر مع وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة و استخدامها و اليات الرقابة عليها .

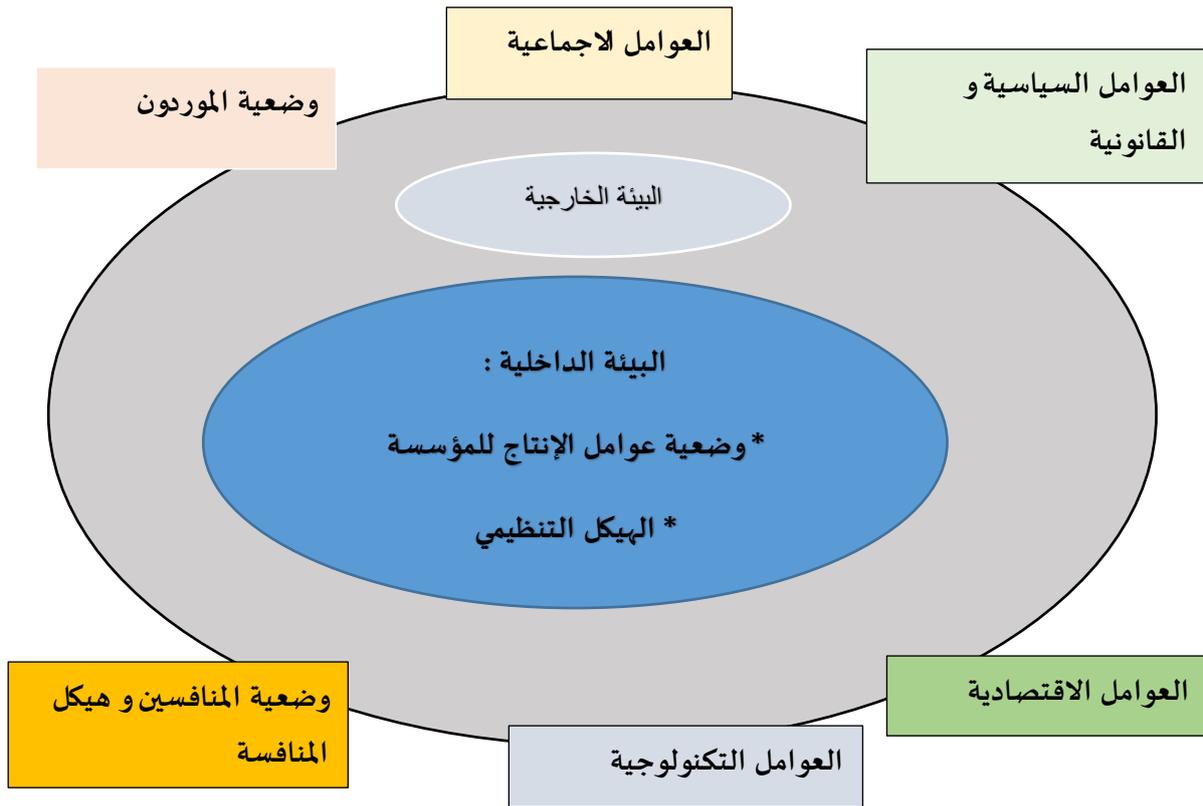
ج- العوامل التكنولوجية في المؤسسة :

يعتبر هذا العامل من اهم العوامل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية و تحقيق التميز بالنسبة للمنتجات و يتوقف هذا على المستوى التكنولوجي للمؤسسة بالنسبة لمعدات الإنتاج و بالنسبة لدرجة الانفاق على البحث و التطوير في المؤسسة حيث تمثل الجانب الابتكاري في المؤسسة و خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على الجانب التكنولوجي مثل صناعة الادوية الطائرات صناعة السيارات و الصناعات الكهرومنزلية ..... الخ

د- الموارد البشرية :

تعد الوظيفة الأولى للمؤسسة هي انتقاء الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية و التي تتناسب و احتياجات المؤسسة حيث يراعى في هذا الجانب التوازن بين حجم التوظيف في المؤسسة و الاحتياجات في كل الفروع الإنتاجية . هذا و يعد التدريب و تقديم الحوافز الفردية و الجماعية عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها .

الشكل رقم ( ) : المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية



تحليل نموذج SWOT :

يعد نموذج تحليل سووت SWOT من احسن النماذج المستخدمة في تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية و عملية التفاعل بينهما حيث يعتمد على مكونات البيئة الداخلية و فسيفاء العوامل الخارجية للمؤسسة .

ثانيا : تحليل سووت swot .

الشكل رقم ( ) : نموذج تحليل سووت SWOT



تعود كلمة سووت الى W . S و التي تعني العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تمثل S عناصر القوة بينما تمثل W عناصر الضعف اما O و

T أتمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية حيث تمثل O الفرص المتاحة

بينما تمثل T المخاطر و التهديدات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة .<sup>25</sup>

### 1- كيفية عمل تحليل SWOT :

يمكن عمل تحليل بنموذج سوت من خلال المصفوفة لرباعية حيث يتناول كل

مربع منها احد العناصر الأربعة الرئيسية و هي نقاط القوة و الضعف بالنسبة للمؤسسة و

في الطرف الثاني مجموع الفرص المتاحة للمؤسسة و كذلك التهديدات التي يمكن ان

تعرضها .

#### الخطوة الأولى: معرفة نقاط القوة للمؤسسة .

تعتبر نقاط القوة بالنسبة للمؤسسة عي مجموع العوامل و الظروف الداخلية و

التي يمكن التحكم فيها لتحقيق اهداف المنظمة و كذا العوامل الخارجية الغير متحكم فيها

و التي يجب التأقلم معها باغتنام الفرص المتاحة منها و التي تخدم مصالح المؤسسة .

#### الخطوة الثانية : تحديد نقاط الضعف للمؤسسة .

<sup>25</sup> زكريا محمد زكريا هيبية محمود احمد على السيد التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات و اليات تطبيقه مجلة العلوم التربوية العدد الرابع أكتوبر 2016 ص 127

نقاط الضعف هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة حيث تختلف عن التهديدات التي تعترض المؤسسة في انها مجموع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة لم تكن بحسب الأهداف الواجب تحقيقها مثلا ضعف في تكوين الموارد البشرية مدخلات الإنتاج من مواد أولية تعترضها العديد من المشاكل و لعراقيل.... الخ

#### الخطوة الثالثة: تحديد الفرص المتاحة بالنسبة للمؤسسة .

حيث تتعلق بمجموع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية من الناحية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية المحيطة بالمؤسسة و التي على المؤسسة الاستفادة لاقصى درجة ممكنة منها .

#### الخطوة الرابعة: تحديد و رصد التهديدات المحتملة

و هي مجموع العوامل الخارجية و التي تصب في مصلحة الشركة مثل وجود الدعم الحكومي لقطاعات معينة من غيرها السياسات الاقتصادية المتقلبة و التي تؤثر على اهداف المؤسسة

#### تحليل البيئة الداخلية ( نقاط القوة و الضعف ):

تحديد نقاط القوة داخل المنظمة يساعد الاستغلال الأمثل لهذه النقاط و الاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها اما تحديد نقاط الضعف فانه يساعد في

التنبه الى ضرورة العمل الجاد من اجل التغلب على هذه النقاط و تحويلها الى نقاط قوة  
 اما تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة فانه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص و  
 الاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات و المخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي  
 خطرها و الاستعداد لمواجهة حتى لا تباغت المؤسسة و هي غير جاهزة لمواجهة و  
 التعامل معه و هذا يساعد في التقليل من الاثار السلبية التي يمكن ان تلحق بالمؤسسة  
 بسبب هذه المخاطر و التهديدات اذا لم يتم اتخاذ الترتيبات و الإجراءات اللازمة لمواجهةها

26 .

الجدول رقم ( ) : الاستراتيجيات الممكنة من خلال استخدام مصفوفة swot .

عناصر محيطية	الفرص :	المخاطر :
عناصر داخلية	• التبني العالمي	• المخاطر الأمنية
	لمجتمع المعلوماتية	• النقود الالكترونية
	• جاذبية السوق	• ارتفاع الأسعار
	الوطنية	
	• جاذبية السوق	
	الافريقية و العالمية	

26 امال بن سنتره نوال شيشية استخدام مصفوفة التحليل الرباعي ( swot)نقاط القوة نقاط الضعف الفرص و التهديدات ( في الشركات متعدد الجنسيات مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة العدد الثاني 2021 ص 108 .

<p>استراتيجية ST باتباع</p> <p>استراتيجية منع التهديد من</p> <p>خلال نقاط القوة</p>	<p>استراتيجية SO أي</p> <p>الاستفادة من الفرص</p> <p>المتاحة من خلال نقاط</p> <p>القوة</p>	<p>عناصر القوة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإرادة السياسية</li> <li>• مستقبل جيل</li> <li>• الانترنت</li> <li>• الشغف الاجتماعي</li> </ul>
<p>استراتيجية WT</p> <p>استراتيجية تقليل الاخطار</p> <p>المرتبطة بنقاط الضعف</p>	<p>استراتيجية WO</p> <p>استراتيجية الاستفادة من</p> <p>الفرص لتقليل نقاط الضعف</p>	<p>عناصر الضعف :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• البنية التحتية</li> <li>• المستوى التعليمي</li> <li>• الطغیان</li> <li>• البيروقراطي</li> </ul>

قائمة مراجع الفصل الثالث :

- محمد قادري اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مجلة مجاميع المعرفة المجلد الخامس العدد الثاني افريل 2019 .
- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع الجزائر 2005
- فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بيئته و كيفية اختيار الأسواق الدولية مطبعة الموساك الطبعة الأولى الجزائر 2010.
- احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية مصر.
- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006.
- بن حمو عبد الله أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية أطروحة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات جامعة تلمسان 2016.
- احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية مصر .
- احمد جبر إدارة التسويق المكتبة المصرية 2007.

- بوفارس عبد الرحمن البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية مجلة العلوم الإنسانية العدد 27 ديسمبر 2016 .
- زكريا محمد زكريا هيبه محمود احمد على السيد التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات و اليات تطبيقه مجلة العلوم التربوية العدد الرابع أكتوبر 2016
- امال بن سترة نوال شيشة استخدام مصفوفة التحليل الرباعي ( swot نقاط القوة نقاط الضعف الفرص و التهديدات ) في الشركات متعدد الجنسيات مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة العدد الثاني 2021

## الفصل الرابع :

### الوظائف التسييرية للمؤسسة

#### محاضرة رقم (06) : التخطيط في المؤسسة

التخطيط ضرورة لأن المؤسسة يجب أن تأخذها تأخذ في الاعتبار الوقت والموارد اللازمة لإجراء التغييرات المرجوة وتنفيذ استراتيجيتها. على الرغم من أن كل مؤسسة تسعى جاهدة لاكتساب المرونة في مواجهة التغييرات السريعة في البيئة ، تستغرق التغييرات وقتاً وتتطلب التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة .

#### أولاً : تعريف التخطيط .

لتخطيط هو عملية تتكون من تحديد الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيقها. وبالتالي يتكون التخطيط من إضفاء الطابع الرسمي على تنفيذ واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات. حيث يعتمد تطوير الخطة على التنبؤ بتطور البيئة خلال السنوات القليلة القادمة. من الضروري بالفعل اختيار التوجهات ، حتى لو كان ذلك يعني تعديلها لاحقاً ، إذا تغيرت البيئة بشكل كبير.

#### ثانياً : أنواع التخطيط .

## 1- تخطيط استراتيجي:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات الرئيسية التي ستسمح للشركة بتحسين أو الحفاظ على قدرتها التنافسية أو تعديل مجال عملها أو التغيير بمرور الوقت. وبالتالي ، فإن التخطيط الاستراتيجي هو:

- خطة تتجاوز 5 سنوات بشكل عام .
- خطة تحديد الأهداف العامة للمؤسسة .
- التخطيط لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تسهيل تخصيص واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف.

## 2-التخطيط الوظيفي أو التكتيكي:

يشير إلى كيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية للإدارة العليا على مستوى الوظائف المختلفة (التسويق ، الإنتاج ، إدارة الموارد البشرية ، المالية ، إلخ). يتعلق بالموارد والوسائل التي سيتم تنفيذها من أجل تجسيد الخيارات الاستراتيجية. على المدى المتوسط.

الخطة الوظيفية هي:

- وضع خطط متوسطة الأجل ، بشكل عام ، على مدى فترة لا تتجاوز 5 سنوات ويشكل تقييمها الميزانيات ؛
- تقسيم الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية محددة ؛

- تخصيص الهدف الفرعي الذي يجب أن تحققه لكل دائرة ، وكذلك الدور والمسؤولية التي يجب أن تضطلع بها ، لتنفيذ الاستراتيجية المختارة.

### 3-التخطيط العملي:

يتعلق التخطيط التشغيلي بالإدارة اليومية لمقاولة. وبالتالي ، فإن إجراء التخطيط التشغيلي هو ترجمة التوجهات المحددة مسبقاً على المستوى التكتيكي للوظائف أو الأقسام المختلفة إلى أهداف قصيرة المدى. إنه أكثر دقة .

ثالثاً : مزايا وعيوب التخطيط .

### 1- فوائد التخطيط:

للتخطيط مجموعة من الفوائد يمكن ذكرها على النحو الآتي :

- يوجه التخطيط ويحفز يعمل تطوير خطة كإطار موحد يتم على أساسه قياس القرارات.
- في الواقع ، يساعد التخطيط الشركة في بناء مشروعها للمستقبل. إنه يلزم الجميع بتقييم الموقف ، للتحقق من ملاءمة القرارات واتساق الإجراءات التي يتم تنفيذها حالياً.
- يقلل التخطيط من عدد القرارات المرتجلة .
- يوجه التخطيط جهود الجميع نحو النتائج المرجوة ، وبالتالي يقلل من السلوك غير المنتج.

- يكشف التخطيط عن الاحتمالات والمخاطر المستقبلية
- يجعل من الممكن معرفة الوسائل المتاحة للشركة بدقة بفضل الأسئلة المختلفة المتعلقة بالمستقبل التي يسألها المدير نفسه عند التخطيط والصعوبات التي يواجهها في كثير من الأحيان للحصول على جميع الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف. وبالتالي ، فإنه يقلل من المخاطر طويلة الأجل.
- يوفر أساساً للرقابة لأن التخطيط لا يقتصر فقط على التنبؤ بالأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي يجب استخدامها ، ولكن أيضاً

## 2- مساوئ التخطيط:

- يمكن تلخيص عيوب التخطيط من خلال النقاط التالية:
- مخاطر الخطأ لأن التنبؤات التي هي أساس التخطيط تستند إلى المعلومات التي تجمعها أقسام الشركة. لكن هذه المعلومات قد تكون خاطئة أو غير دقيقة.
  - التخطيط مكلف لأنه يتضمن جمع المعلومات وإجراء دراسات معينة. يعتقد بعض المديرين الذين يهملون هذه الوظيفة أن تكلفة التخطيط مرتفعة للغاية بالنسبة لمساهمتها.
  - إن متطلبات التخطيط متعددة لأنها تتطلب مجهوداً كبيراً من الخيال ودراسات عن الوضع الحالي والماضي مما يستدعي الصرامة. إذا لم يمثل المدير هذه المتطلبات ، فغالباً ما تكون نتائج التخطيط سيئة.

مهما كانت المزايا والعيوب ، فإن التخطيط هو عمل أساسي للإدارة ، فهو يسمح للشركة بالحصول على معايير ووضع نفسها من أجل ضمان استمرارية العمليات أو حتى البقاء على قيد الحياة في حالة الاضطراب .

#### رابعاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة و هي : <sup>27</sup>

#### 1- تطوير الرؤية المستقبلية.

تعتبر الرؤية الواضحة و المميزة بمثابة حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شعارات و إنما هي "حالة مستقبلية تتطبع في الذهن و تستدعي التفكير في الوسائل و الطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث ."

و تعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذي يتمنى القائمون على المؤسسة تحقيقه، و مما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التي ترسمها المؤسسة لمستقبلها يجب أن لا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذي ستنتقل منه المؤسسة، و بمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها في المدة المحددة لها ..و يتم صياغة الرؤية جماعياً، ليصبح لها دور مهم في زيادة فاعلية و إنتاج المؤسسة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد.

#### 2- الرسالة .

<sup>27</sup> حميدي عبد المالك زحاف محمد مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جوان 2017 ص 402 .

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة و لكن مع مرور الزمن قد تتغير و يجري عليها تعديلات .و يمكن تعريفها بأنها تحديد الفلسفة العامة التي تسترشد بها المنظمة في توضيح غرضها و ما تقوم به من أعمال لجمهور عملائها .و الرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة .

### 3- الأهداف الاستراتيجية .

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة و سبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، و هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة و تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها .و تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تحديد الأهداف الخاصة التي سيتم إتباعها في تنفي الخطة من حيث اختيار الاستراتيجية و تقسيمها إلى مهام محددة يستوجب إنجازها ووضع جدول زمني لعملية التنفيذ وتخصيص الموازنة المادية والعنصر البشري اللازم لتنفيذ خطوات العمل المحددة.

المحاضرة رقم (07) : اتخاذ القرار في المؤسسة .

ان عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها و الأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تنتبأ بتوقع حدوثها. لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله .وغالبا ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافا متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للإختيار، فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل و مقارنة تلك النتائج المتوقعة لإنتقاء العائد الأمثل. فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الإعتبار عند اتخاذ لقرار ما، و يعبر عن ذلك باتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكد<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> بلحاج فتيحة الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلومه والسياسات الاقتصادية العدد السابع 2016 ص 271 .

### أولاً : مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو الوسيلة لاختيار الاحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد و اقل تكلفة و للأهداف المطلوبة و بالتالي هو تصرف او مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل بحيث قد لا تكون واضحة و انما يمضي وقت عليها .<sup>29</sup>

### ثانياً : مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أدبيات الإدارة، توجد العديد من التصنيفات لمداخل و سنقوم بتحليل الأسس النظرية لأهم هذه المداخل، فيما يلي<sup>30</sup>:

#### أ- المدخل العقلاني:

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف التأكد التام ورشد مطلق .وبناء على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل . كما يقصد بالمدخل العقلاني الإجراءات النظامية

---

<sup>29</sup> بوالشرش كمال صادق عز الدين مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات مجلة آفاق للعلوم العدد الثامن الجزء الثاني  
<sup>30</sup> دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية مجلة الإقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018 ص 245 .

التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار.

#### ب- مدخل العقلانية المحدودة:

تم اقتراح هذا النموذج من طرف Simon في كتابه Administrative 1947 كما تم اقتراحه أيضا من طرف كل من Cyert حسب هذا المدخل فإن 14 كوصف دقيق لكيفية اتخاذ القرارات في الواقع في مختلف المؤسسات المديرون يعملون وفق ما يشعرون به فقط. وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير اتم وعلى هذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال. ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير. وقد سمي Simon هذه القرارات بالقرارات المرضية التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرضي يظهر أمامه و يثير انتباهه.

#### ج- المدخل السياسي.

هذا النموذج تم اقتراحه من طرف Lindblom واتخاذ القرار حسب هذا المدخل يتم بدون الرجوع إلى الأهداف المحددة سابقا، وبدون أخذ بعين الاعتبار القيم. وذلك يرجع إلى أن الأطراف المتخذة للقرار لم يكونوا من قبل موافقين عن الأهداف المحددة ولا على

القيم. كما أن تصوراتهم يمكن أن تكون متناقضة، إلا أنه يمكنهم العمل معا على اختيار حل يخدم الجميع.

#### د- المدخل التدريجي - العملي :

بحيث يجمع هذا المدخل بين خطوات 26 هذا المدخل تم اقتراحه من طرف Quinn المدخل العقلاني-الكلي مع شروط المدخلين السياسي والسلوكي يهدف الى تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة. ويذهب الباحثان Wooldridge و Floyd إلى أن النموذج التدريجي يصور أو يصف القرار الإستراتيجي كإجراءات غير شاملة، وفيها الرأي مبني على ثلاثة افتراضات هي:

- أن صناع القرار يمتلكون معلومات محدودة.
- أن المؤسسة كيان سياسي-اجتماعي،
- أن الإستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المؤسسة.

وبشير الباحثين Hax و Majluf إلى أنه بالرغم من الدور الذي لعبه كل من المدخل الشمولي-التحليلي-المعياري والمدرسة السلوكية-السياسية في زيادة المعرفة الأساسية للقضايا الإستراتيجية، فإنه لا نظام التخطيط الرسمي (المدخل العقلاني)، ولا المنهج السلوكي ولا المنهج السياسي قدما عرضا أو شرحا واضحا للطريقة التي تعمل بها إجراءات عملية صناعة القرار الإستراتيجي. .

ثالثا : تصنيفات القرارات في المؤسسات الاقتصادية .

تختلف القرارات الصادرة عن إدارة المؤسسة انطلاقا من تعدد مراكز اتخاذها والغاية من ذلك، حيث نجد التصنيفات متمثلة غالبا في ما خيصر نشاط المؤسسة الاستثمارية، استغلالية و هي على النحو الآتي :<sup>31</sup>

أ- التصنيف حسب المستوى .

تقوم المؤسسات الاقتصادية باستمرار باتخاذ القرارات على كافة المستويات، مما يجعل ذلك يختلف حسب نوع وغاية القرار، لكن يبقى القرار يفي جميع عمال المؤسسة حيث يتم تصنيفها كالاتي:

- **القرارات الاستراتيجية:** هي جميع القرارات التي تتخذ لغايات طويلة المدى من خلال استحداث الاستثمارات و عمليات التوسع و الاندماج و الاستحواذ و من مميزات هذه القرارات انها غير روتينية بحيث لها صلة بالسياسات العامة للمؤسسة .
- **القرارات الإدارية:** يصطلح عليها عادة بالقرارات التكتيكية اليت تتم لضمان التنظيم وإدارة العمال ووسائل الانتاج والعمليات الوظيفية الأخرى ، تتمحور حول مدى زمني شهر وتتخذ كجزء تابع للقرارات الاستراتيجية ، وتترجم في شكل خطط إنتاج استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة، وتتميز هذه القرارات بعدم التأكد النسبي .

<sup>31</sup> . رمضاني عفيف مكيد علي نحو إطار مفاهيمي اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية جملة دراسات متقدمة في المالية و المحاسبة المجلد الثالث العدد الثاني 2020 ص 78 .

• " \* القرارات التشغيلية العملية :تتعلق هذه القرارات حساسا بالجانب الاستغلالي

و الوظيفي للإدارات الدنيا للمؤسسة الاقتصادية و هذا فيما يتعلق بالقرارات التي

تخص عمليات الإنتاج و المتابعة و الاشراف و قرارات التوجيه فيما يخص الموارد

و تفاصيل الخدمات و الإنتاج بالإضافة الى قرارات تعيين الموارد البشرية .

**ب- تصنيف اتخاذ القرار حسب النشاط :**

يمكن تصنيف القرارات بالنسبة لهذا المحور الى مايلي :

القرارات الاستثمارية : وهي ذلك الصنف من القرارات الذي يهتم بشأن المفاضلة وتقييم

واختيار البدائل الاستثمارية المتاحة و تنفيذها بعد دراسة الجدوى ، حيث تصدر هذه

القرارات في ظروف التأكد التام حول الظروف بشأن العوائد المستقبلية.

**القرارات التمويلية:** اتخاذ القرارات التمويلية يأتي حسب الاهداف و من ذلك واختيار القرارات

التمويلية حسب الاهداف من ذلك، حيث قد يكون القرار لزيادة متانة مالية المؤسسة

للمؤسسة، إضافة الى زيادة دوران الحصة السوقية وتقليل التكاليف، مما يخلق القيمة والثروة،

حيث تكون البدائل المتاحة للمفاضلة بينها .

**رابعا : مراحل اتخاذ القرار المختلفة .**

تتكون عملية صنع القرار من تسع خطوات يمكن تجميعها حول ثلاث مراحل

متميزة: مرحلة التحليل ومرحلة القرار ومرحلة التنفيذ و المراجعة العكسية .

### أ- مرحلة التحليل.

يتضمن الخطوات من 1 إلى 4 ، وهي:

#### • المرحلة الأولى: تشخيص الحالة

و تتمثل في تحديد الوضعية بالنسبة للمشاكل الواجب اتخاذ القرار فيها حيث ان حل المشاكل التي تعترض المؤسسة هو الهدف الأساسي لمتخذ القرار للسير الحسن لظروف العمل حيث يجب على صانع القرار فحص الموقف للتعرف على ظروف البيئة المحيطة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل تحسين جودة اختياره.

#### المرحلة الثانية: تحديد المشكلة .

تمثل المشكلة مجموع العقبات التي تمنع المؤسسات من العمل أو تحقيق الأهداف. حيث يجب على المدير الذي يريد معالجة موقف غير جيد أولاً تحديد المشكلة المعنية. المشكلة المحددة بدقة .

#### المرحلة الثالثة : تحديد العناصر ذات الصلة بالمشكلة.

بمجرد تحديد المشكلة ، يقوم المدير بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة حولها. حيث تساعده هذه البيانات في التعرف على مختلف الخيارات الممكنة بالإضافة إلى دراسة مزاياها وعيوبها.

#### المرحلة الرابعة : تحليل العناصر.

تسمح لك هذه الخطوة بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة. حيث يمكن لمتخذ القرار من تصنيف و فرز المعلومات الموجودة تحت تصرفه بطريقة تجعل التحليل الأفضل ممكناً. هذه الخطوة حيث ان هذه الخطوة مهمة جدا لغرض تحقيق الأهداف المستهدفة .

#### ب- مرحلة اتخاذ القرار .

يتضمن الخطوات من 05 إلى 07 ، وهي:

#### • المرحلة الخامسة : تحديد الخيارات الممكنة .

حيث تتضمن هذه الخطوة تحديد جميع الاختيارات من القرارات و الإجراءات الممكنة لكل مشكلة من المشاكل التي تعترض المؤسسة و هذا لاختيار احسنها .

#### • المرحلة السادسة : تقييم الخيارات الممكنة

حيث تتضمن هذه الخطوة تقييم كل خيار من الخيارات الممكنة بالنسبة للمشكلة التي تعترض المؤسسة مع تحديد الاثار المترتبة عن كل اختيار .

#### المرحلة السابعة : اتخاذ القرار .

حيث تتضمن هذه المرحلة اختيار احسن الخيارات الممكنة لمباشرة اتخاذ القرار

على أساسها .

#### ج- مرحلة التنفيذ.

يتضمن الخطوتين الأخيرتين:

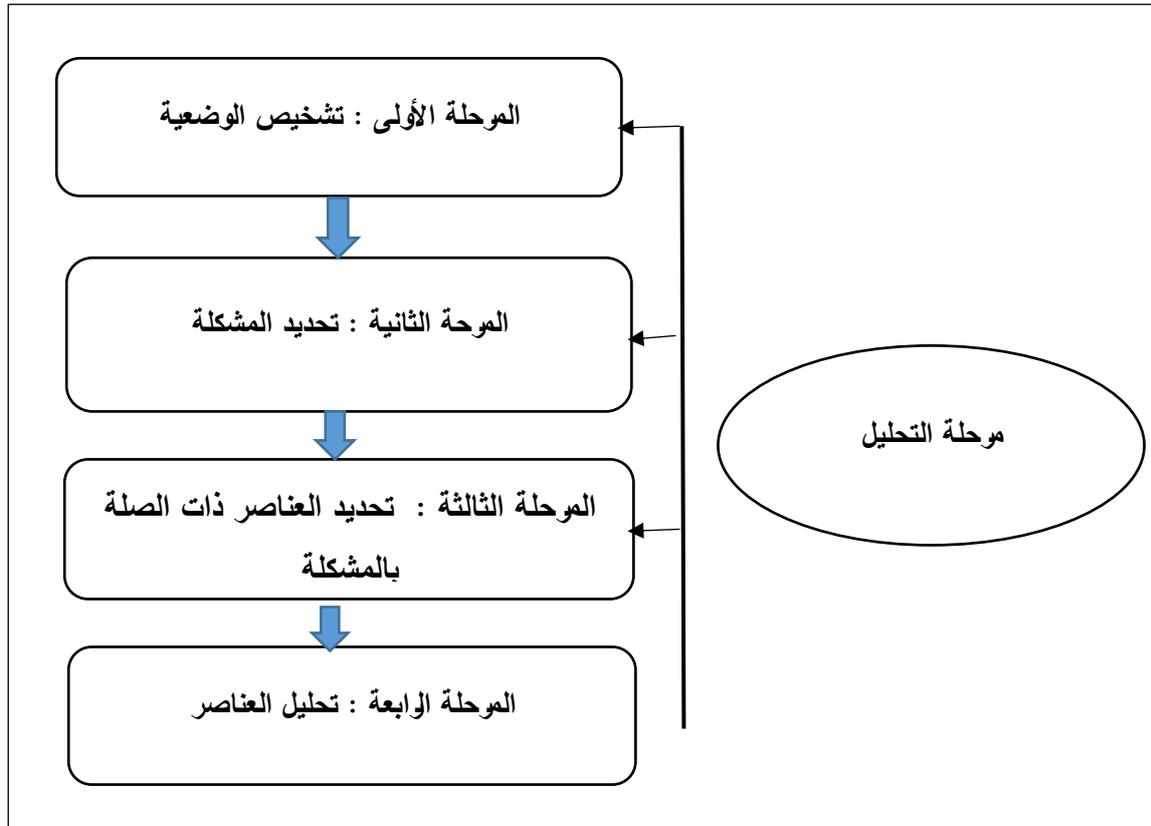
• المرحلة الثامنة : تنفيذ القرار .

في هذه المرحلة و بعد المرور على كافة المراحل السابق يأخذ القرار مساره التنفيذي بحيث يلزم وجود خطة عمل تشير إلى جميع الخطوات التي يجب اتخاذها لاتخاذ هذا القرار.

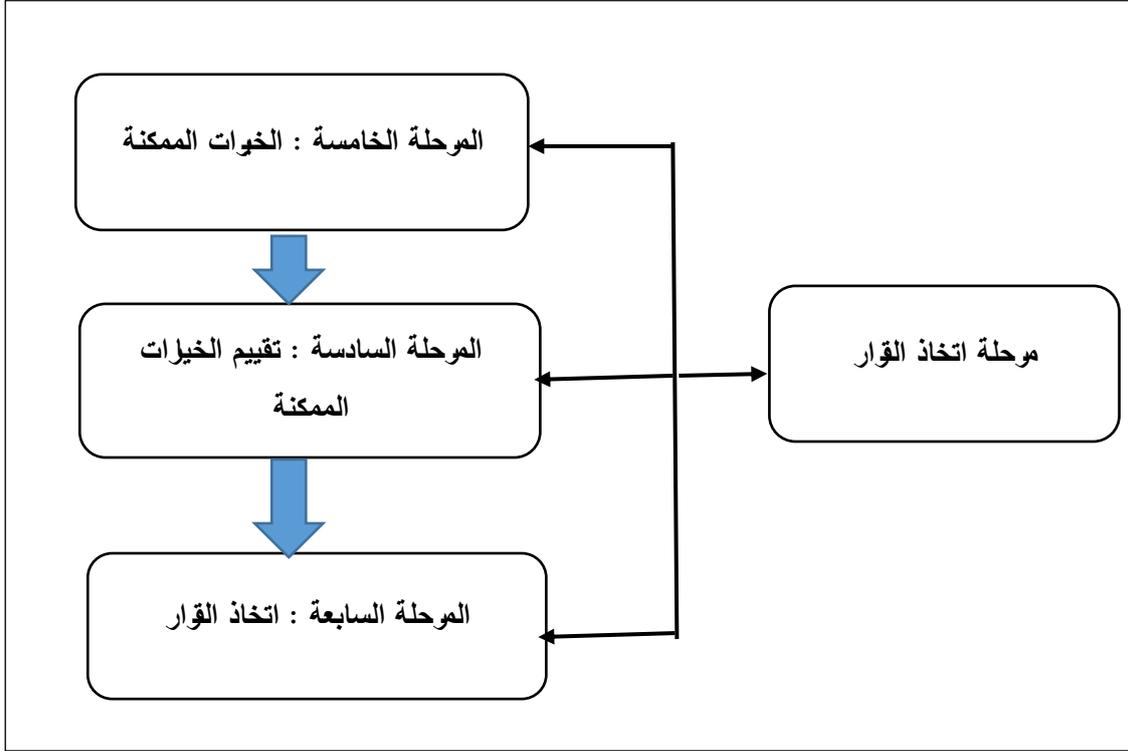
• المرحلة التاسعة : تقييم القرار الذي سيتبع

يتضمن ذلك التحقق بشكل دوري من تقدم الإجراءات المؤدية إلى تحديد اثار اتخاذ القرار من نقاط قوة و ضعف لضمان تحسين الإجراءات المتبعة مستقبلا .

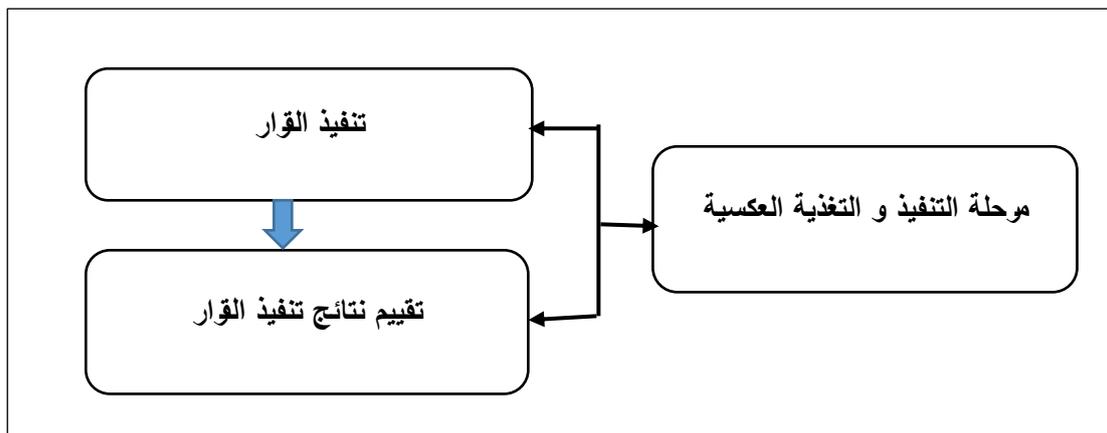
الشكل رقم ( ) : مراحل اتخاذ القرار



• مرحلة اتخاذ القرار:



• مرحلة التنفيذ و التغذية العكسية :



## المحاضرة رقم (08) : التنظيم في المؤسسة

أولاً : مفهوم التنظيم .

التنظيم يعني تقسيم الوظائف و المهام من الكل الى الجزء وتحديد نوع العلاقة التي يجب أن توجد بين هذه الفروع من أجل ضمان تحقيق أهداف المؤسسة. مما يسمح بتوضيح سلطة كل فرد. كما يسمح لكل مدير باتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصه فقط ومعرفة حدود سلطته.

إن التنظيم ليس مجرد تحديد الوحدات الادارية ومهامها وتوفير مستلزماتها المادية فحسب، بل لابد من تحديد علاقات هذه الوحدات مع بعضها البعض، وتنظيم العلاقات بين الافراد داخل كل منها، والذي يتم بتحديد الجوانب التالية:<sup>32</sup>

- السلطة و المسؤولية
- نطاق الاشراف
- التنسيق و الاتصال.

ثانياً :اهداف التطور التنظيمي .

---

<sup>32</sup>ياسمين شويط واقع التنظيم الإداري للاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر\_ مديرية الاتصال المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي العدد الثالث المجلد الثامن ص 126 .

ويلخص جون شيروود أهداف التطوير التنظيمي فيمايلي :<sup>33</sup>

- اشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم
- ايجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح .
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه
- العمل على ايجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للم منظمة الادارية و أهدافها
- ايجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق ،مما يزيد من فاعلية الجماعات .
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات و أسبابها .
- مساعدة المشرفين على تبني ادارة ديمقراطية في الاشراف مثل الادارة بالأهداف ، بدل الادارة بالأزمات .
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية ، والاعتماد عليها كأساس الرقابة الخارجية ومكملاتها . ويمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي و الأساليب التي تعتمد على الهدف منه ، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة أو تغيير في السلوك

<sup>33</sup> يونسى مختار، زوزو رشيد التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه ، خصائصه ، أنواعه مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2019 ص 77 .

ثالثا : اشكال التنظيم في المؤسسة .

يأخذ التنظيم عادة الاشكال التالية :

#### أ- التنظيم العمودي :

هذا التنظيم يعد تكامليا للتحليل الافقي اذ انه من الضروري ان يوجد مسؤول يمارس و يراقب العملية و لهذا يتحتم علينا ان نعرف من هو الذي يحكم و كيف يحكم . ان المسؤول هو الذي يتحمل نتائج اعماله و أفعال تابعيه فالقيام بالسلطة يكمن في تظافر هذين الجانبين و لكن مع الأسف نرى في أي مركب مؤسساتي ان الإطارات يبحثون عن القيادة و يتجنبون المسؤولية .حيث ان تحديد السلطة يتم حسب تدرجها .<sup>34</sup>

أساسه تدرج السلطة حيث يستطيع الرئيس اصدار أوامره للمرؤوسين و هي ملزمة لهم و تحكم تصرفاتهم كما ان السلطة الإدارية هي محور العلاقات في هذا النوع من التنظيم و السلطة تعني الحق القانوني و التصرف و اصدار الأوامر للاخرين للقيام بعمل او الامتناع عن العمل كما تعتمد السلطة في هذا الشكل من التنظيم على المركز الوظيفي كما ان السلطة الرسمية تتجه داخل التنظيم من الأعلى الى الأسفل حيث يتم توزيع الواجبات و الصلاحيات على افراد التنظيم و من مزاياه السرعة في اتخاذ القرار ووضوح التنظيم و بساطته .<sup>35</sup>

<sup>34</sup> عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 2006 ص 70

<sup>35</sup> عزيزة بن بسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017 ص 63 .

ب- التنظيم الاستشاري :

اقتضت محدودية قدرات الرؤساء الى إيجاد طبقة من الاستشاريين الذين يمدون الرؤساء بالمشورة كل في مجال اختصاصه و لهذا ظهر نوع من التنظيم سمي بالتنظيم الاستشاري أي ان السلطة التي يتمتع بها المستشار ما هي الا سلطة استشارية و ليست رئاسية اذ ليس للأشخاص الذين يتولون مناصب استشارية الحق في اصدار الأوامر و انما تقتصر واجباتهم على مساعدة السلطة التنفيذية بتقديم المشورة و الاقتراحات و تقديم المعلومات اللازمة لمتخذ القرار لذا فان الفرق بين العلاقة الاستشارية و العلاقات التنفيذية هي ان السلطة التنفيذية تعتمد على امتلاك سلطة اصدار الامر فيما ان الاستشارية ما هي الا قيادة فكرية تقدم توصيات و مقترحات غير ملزمة .<sup>36</sup>

ج- التنظيم الرسمي و غير الرسمي :

ان نمو المنظمات و تطورها و حاجاتها المتنامية للعاملين افقدها ذلك الاتصال الشخصي الذي كان يربطها بمنتهبها كما ان التطور الاجتماعي و نمو العلاقات الإنسانية أدى بالعاملين الى بناء علاقات غير رسمية فيما بينهم مبعثه وحدة الهدف و المصير لتواجه التنظيمات الرسمية التي تقوم بمشيئة الإدارة و تحكمها قواعد و أوامر رسمية و تحدد مسؤوليات الافراد و واجباتهم .

<sup>36</sup> عزيزة بن يسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017 ص 64 .

قائمة مراجع الفصل الرابع:

- حميدي عبد المالك زحاف محمد مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جوان 2017 .
- بلحاج فتيحة الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية العدد السابع 2016 .
- بوالشرش كمال صادق عز الدين مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات مجلة افاق للعلوم العدد الثامن الجزء الثاني
- دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018 .
- رضاني عفيف مكيد علي نحو إطار مفاهيمي اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية جملة دراسات متقدمة في المالية و المحاسبة المجلد الثالث العدد الثاني 2020 .
- \*ياسمين شويط واقع التنظيم الإداري للاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر \_مديرية الاتصال المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي العدد الثالث المجلد الثامن .
- يونس مختار، زوزو رشيد التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه ، خصائصه ، أنواعه مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2019

- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 2006
- عزيزة بن يسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017

## الفصل الخامس :

### تحليل الاستراتيجي للمؤسسة

#### المحاضرة رقم (09) : تحليل تنافسية المؤسسة وفقا لمنهج بورتر porter .

أن عملية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية هي محصلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والعمليات الإدارية والفنية للمنظمة وتطوير منتجاتها، ومن ثم تحتاج المنظمات إلى نظام إداري شامل يعمل على التطوير والابتكار المستمر عن طريق تحسين استثمار والاستفادة من المواد المتاحة<sup>37</sup>.

أولا : الميزة التنافسية ( المفهوم، الخصائص).

#### • مفهوم الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية هي تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمل القريب أو في المستقبل<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> - عصام الدين جلال، آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية ، الأهرام الاقتصادي العدد 20 - مارس 2005 ، ص10.

<sup>38</sup> - Phillip Kotler. Bernard dubois. et delphine manceau. Le marketing management 11 eme edition. Pearson education Paris. France 2004- P265.

الميزة التنافسية بأنها تشير إلى تمتع المنشأة بميزة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية ومتحصلاتها بشكل قابل للاستمرار بحيث لا تلجأ إلى خفض الأسعار أو تحمل خسائر<sup>39</sup>.

هذا و يعرفها نبيل مرسي خليل على أنها ميزة أو عنصر تعوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>40</sup>. إذ يمكن القول أن هذا التعريف يركز على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس.

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>41</sup>

### ثانيا : خصائص القدرة التنافسية.

تتمثل خصائص القدرة التنافسية فيما يلي:

- **القيمة:** يمكن القول أن القدرة التنافسية تكون ذات قيمة عندما تساهم في إنجاز حاجات العمل في حدود السعر الذي يستطيع دفعه.

<sup>39</sup> irfran ui haque ,trade technology and international competitiveness. Economie development. Institute of world Bank. 1995-P3.

<sup>40</sup> - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998 - ص 81.

<sup>41</sup> - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، جار الغريب للنشر، القاهرة، 2001 - ص 10.

• الندرة: يقصد بالندرة أن يكون المورد ذو عرض محدود فإذا كان المورد متاحا بكثرة

، فهذا يعني قدرة أي منافس على حيازته ومن ثم حيازة الميزة التنافسية.

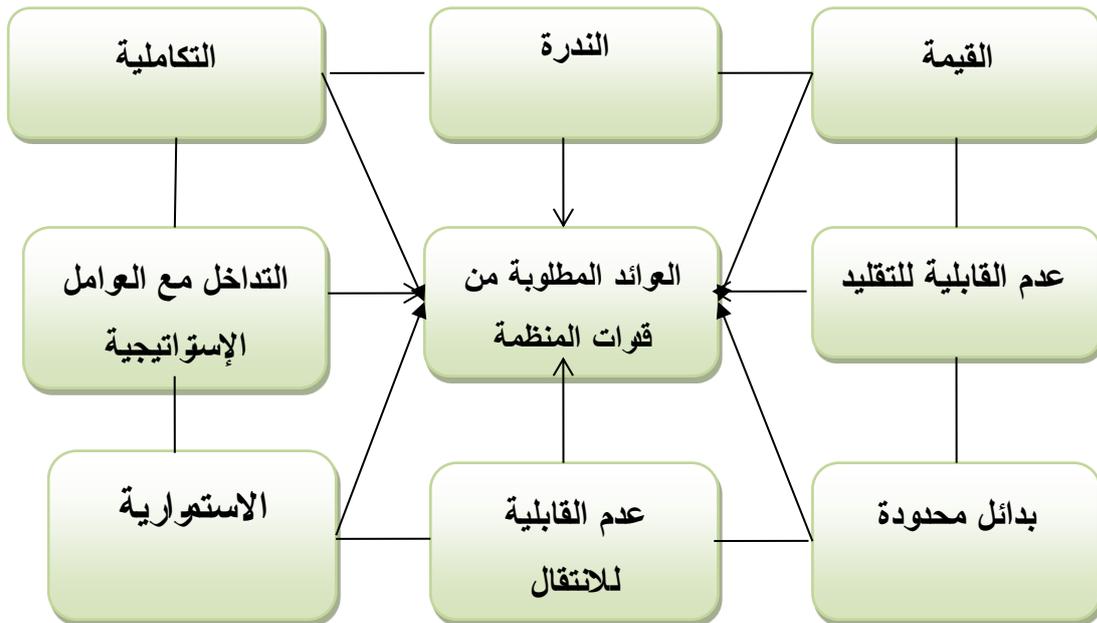
• عدم قابلية التقليد: يقصد بقابلية التقليد مدى مقدرة المنافس على تقليد المورد أو

القدرات المحققة للميزة التنافسية للمنظمة ، وتوجد مجموعة من المحددات التي يطلق

عليها حواجز التقليد وتتمثل هذه الحواجز فيما يلي:

- الغموض السببي.
- مخزون الموارد والمهارات الذي تركز عليه المنظمة .
- المانح الاقتصادي ويظهر ذلك عندما يتوافر لدى المنافس إمكانيات لتقليد الموارد الموجودة عند المنافسين .

الشكل رقم ( ): خصائص القدرات التنافسية.



ثالثا : محددات الميزة التنافسية.

أشار \*porter\* إلى وجود أربعة محددات رئيسية للميزة التنافسية للدولة (شبهها بقطعة الماس) ليوضح أهمية التداخل والتماسك بين هذه المحددات والعلاقة المتشابكة التي تربطها ببعضها البعض. وحيث تتمثل محددات الميزة التنافسية الرئيسية حسب بوتر إلى العناصر الآتية:

- طبيعة أحوال عوامل الإنتاج.
- أحوال وظروف الطلب المحلي.
- الصناعات المرتبطة والمغذية.
- استراتيجيات الشركات والهيكل والمنافسة المحلية.

وأضاف \*porter\* إلى المحددات الأربعة الرئيسية محددتين آخرين لا يقلان أهمية عنهما بل يؤثران في خلق الميزة التنافسية هما:

- الحكومة
- الصدفة (الفرصة)

## أ- أحوال عوامل الإنتاج.

لاشك أن عوامل الإنتاج وتتمثل في المدخلات الضرورية لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي العمالة ، الأرض ، الموارد الطبيعية، رأس المال ، البنية الأساسية ، حيث تنقسم هذه العوامل إلى<sup>42</sup>:

**عوامل أساسية:** هي العوامل الموروثة والتي لم يبذل فيها مجهود للحصول عليها وتشمل الموارد الطبيعية.

**عوامل متقدمة:** وهي العوامل التي تكتسب من خلال الاستثمارات .

هذا و يمكن تحسين ظروف الإنتاج من خلال العديد من الإجراءات منها :

### 1-تبني المؤسسة لمفهوم الجودة كعامل لتحسين ظروف الإنتاج:

و يأتي هذا من خلال تبني المؤسسة لاستراتيجيات للجودة الشاملة و هذا لتحقيق أقصى منفعة للمستهلكين النهائيين .و هذا من خلال جودة الموارد التي تمتلكها المؤسسة كمدخلات للعملية الإنتاجية و جودة المنتجات النهائية .

### 2-تبني البحث والتطوير كعامل لتحسين ظروف الإنتاج:

و يتأتى هذا من خلال قدرة المنظمة لزيادة الانفاق على الأنشطة البحثية لتطوير منتجات قائمة فعليا او منتجات جديدة .

<sup>42</sup> -Michael E porter. The competitive advantage of nation. The Macmillan press. 1990- P89.

### 3-إدارة المعرفة كعامل لتحسين ظروف الطلب المحلي:

يمكن تعريف إدارة المعرفة على انها استعمال المعرفة بصورة لائقة من اجل التحكم و اتخاذ القرارات السليمة و الرشيدة و هو السلعة الرئيسية و المصدر الأساسي لخلق القيمة المضافة، و بالتالي يسعى الأفراد الاقتصاديون إلى اكتساب المعرفة و توظيفها في جل النشاطات الاقتصادية . حيث انه من بين مؤشرات اقتصاد المعرفة :<sup>43</sup>

#### ب- أحوال وظروف الطلب المحلي.

يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب وحجمه ونموه والآلية التي يتم بها تدويل هذا الطلب في الأسواق العالمية حيث توصل بورتر إلى أن ضغوط الطلب المحلي او الأجنبي قد تادي الى تحفيز المؤسسة على تلبية هذه الاحتياجات .و يساهم في تأثير هذا المحدد مجموعة من العوامل منها:

- هيكل الطلب المحلي.
- حجم الطلب المحلي ومعدل نموه.
- التصدير كعامل لتحسين ظروف الطلب.

<sup>43</sup>. بغداد باي غالي ، داني الكبير معاشو، بيئة اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع و التحديات ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية العدد الاقتصادي الواحد و العشرون ، فيفري 2015 ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، ص70 .

### ج- الصناعات المرتبطة والمغذية.

يقصد بذلك أن تتكون لدى المنظمة صناعات ذات مستوى جيد تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يسهم في إثراء الميزة التنافسية للمؤسسة كمدخلات للعملية الإنتاجية في أنشطة محددة او في أجزائها.

### د- إستراتيجية المنشأة الهيكل والمنافسة المحلية.

يناقش هذا المحدد الإطار الذي يتم فيه تكوين المنشأة و ختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرفها من استراتيجية تخفيض التكلفة الى التمركز و منه الى استراتيجية التميزو قد تتحكم في اختيار الاتراتيجية الملائمة للمؤسسة مجموعة من العوامل منها :

- وضعية المنافسون للشركة
- القدرات الإنتاجية للمنظمة .
- وضعية المستهلكين النهائيين من خلال القدرات المالية الاذواق الاستهلاكية ....الخ

### ت- الدور الحكومي.

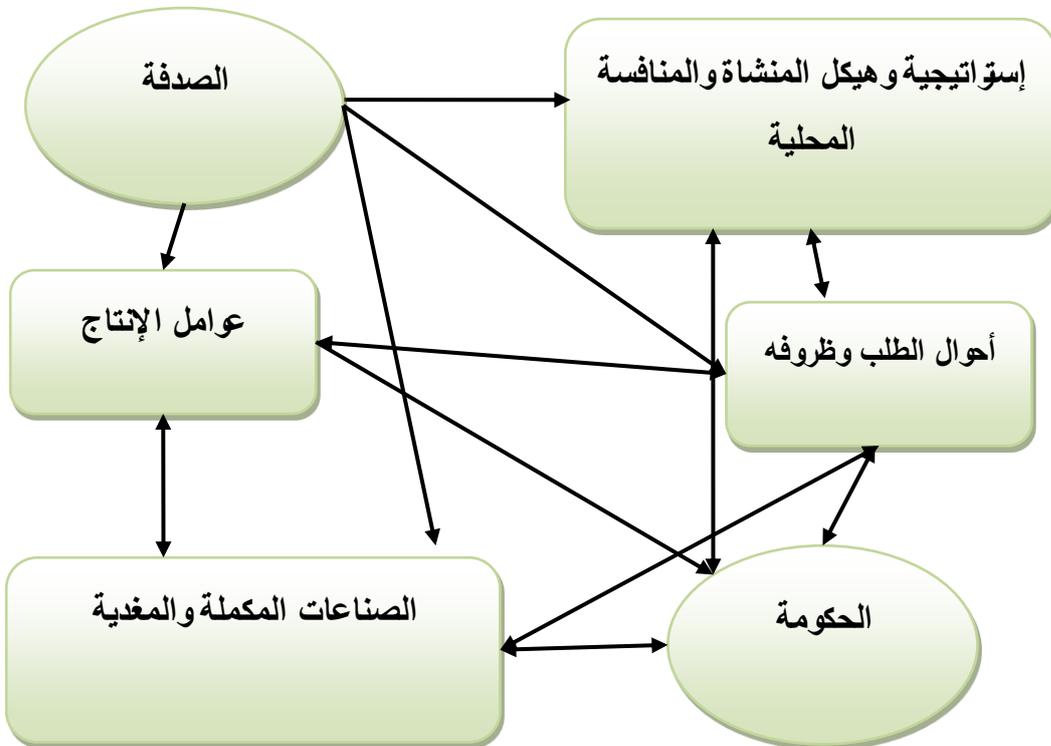
على الرغم من أن بورتر لم يعتبر الحكومة أحد محددات الميزة التنافسية إلا أنه أشار إلى الدور الحقيقي للحكومة كأحد المحددات المساعدة من خلال السياسات المتبعة في سبيل تحسين ظروف الإنتاج بالنسبة لهذه المؤسسات مثل التخفيضات الضريبية و الرسوم الجمركية تسهيلات لوجستكية لدعم الصادرات ... الخ . كما تستطيع الحكومة التأثير على الطلب المحلي من خلال دورها كمشتري رئيسي لكثير من

ث- دور العوامل غير متوقعة (الصدفة).

إن أحداث الصدفة (المفاجئة) أيضا تلعب دورا في الميزة التنافسية وتؤثر في حالة الدولة ويظهر ذلك بوضوح في الشركات الدولية العملاقة. ومن أهم العوامل التي تساهم في التأثير على الميزة التنافسية:

- ظهور ابتكارات جديدة في طرق الإنتاج .
- التغيرات الهامة في الاسواق.
- تنامي حجم الطلب على سلع في ظل أزمات اقتصادية او صحية .
- النزاعات .

الشكل رقم (02): محددات الميزة التنافسية وفقا لمنهج بورتر .



Source: Michael.E porter , the competitive advantage of nations , the macmillan press , 1990, p98.

### المحاضرة رقم (10) : التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة بوستن BCG

تحليل الاستراتيجية التنافسية و تموقع المؤسسة عن طريق مصفوفة BCG كما يطلق عليها مصفوفة النمو و المشاركة هي من اكثر الطرق المستخدمة في مجال الاعمال بالرغم من بساطتها الا انها تقوم بتحديد وضعية المنتج و الحصة السوقية للمؤسسة في الأسواق المستهدفة . حيث ظهرت هذه المصفوفة من طرف المجموعة الاستشارية لبوستن عام 1970 على يد بوس هندرسون . كما تعد أداة لتصنيف المنتجات و الخدمات في الأسواق كما إنها أداة لدعم القرار من أجل تحقيق التوازن بين أنشطة الشركة وبين تلك التي تجلب الأرباح ، وتلك التي تضمن النمو ، وتلك التي تشكل مستقبل الشركة أو تلك التي لم تعد تحقق ما يكفي ولكنها تشكل تراثها. باستخدام هذه الأداة ، و بناء عليه يمكن تحديد سياسة و التي تعتمد على محورين أساسيين و هما :

- محور الحصة السوقية للمؤسسة و الذي يعبر عن حصة المؤسسة مقارنة بأكثر المنافسين لها .

- محور الخبرة و الذي يقوم على أساس ان كلما زادت خبرة المؤسسة في العملية الإنتاجية كلما انخفضت التكاليف بالنسبة لها و بالتالي زيادة تنافسيتها .

### أولاً : محاور عناصر نموذج BCG :

تتقسم هذه المصفوفة الى اربع محاور أساسية كل محور منها يعبر عن وضعية المؤسسة اتجاه السوق و ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها حيال ذلك و هي على الشكل التالي:

#### البقرة الحلوب :

حيث ان منتجات المؤسسة في هذه المرحلة ذات حصة سوقية عالية و بالتالي مركز تنافسي جيد للمؤسسة و لكن معدل نمو السوق محدود .<sup>44</sup> و هي منتجات أو خدمات تقدمها المؤسسة في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج وتدر أرباحاً وسيولة جذابة ولكن يجب استبدالها في المستقبل القريب لأن نموها ضعيف.

#### • علامات الاستفهام :

تتميز هذه المرحلة بان المؤسسة تشهد حصة سوقية منخفضة و مركز تنافسي في السوق المستهدف ضعيف و لكن معدل نمو عالي . و في هذه الحالة على المؤسسة

---

<sup>44</sup> ثامر البكري. 2008 . استراتيجيات التسويق. الأردن :دالر اليازوري للنشر .

ان تكثف استثماراتها في هذه المنتجات و عليه يمكن القول ان مرحلة علامات الاستفهام هي تقريبا المرحلة الأولى لدورة حياة المنتج .

• **النجوم :**

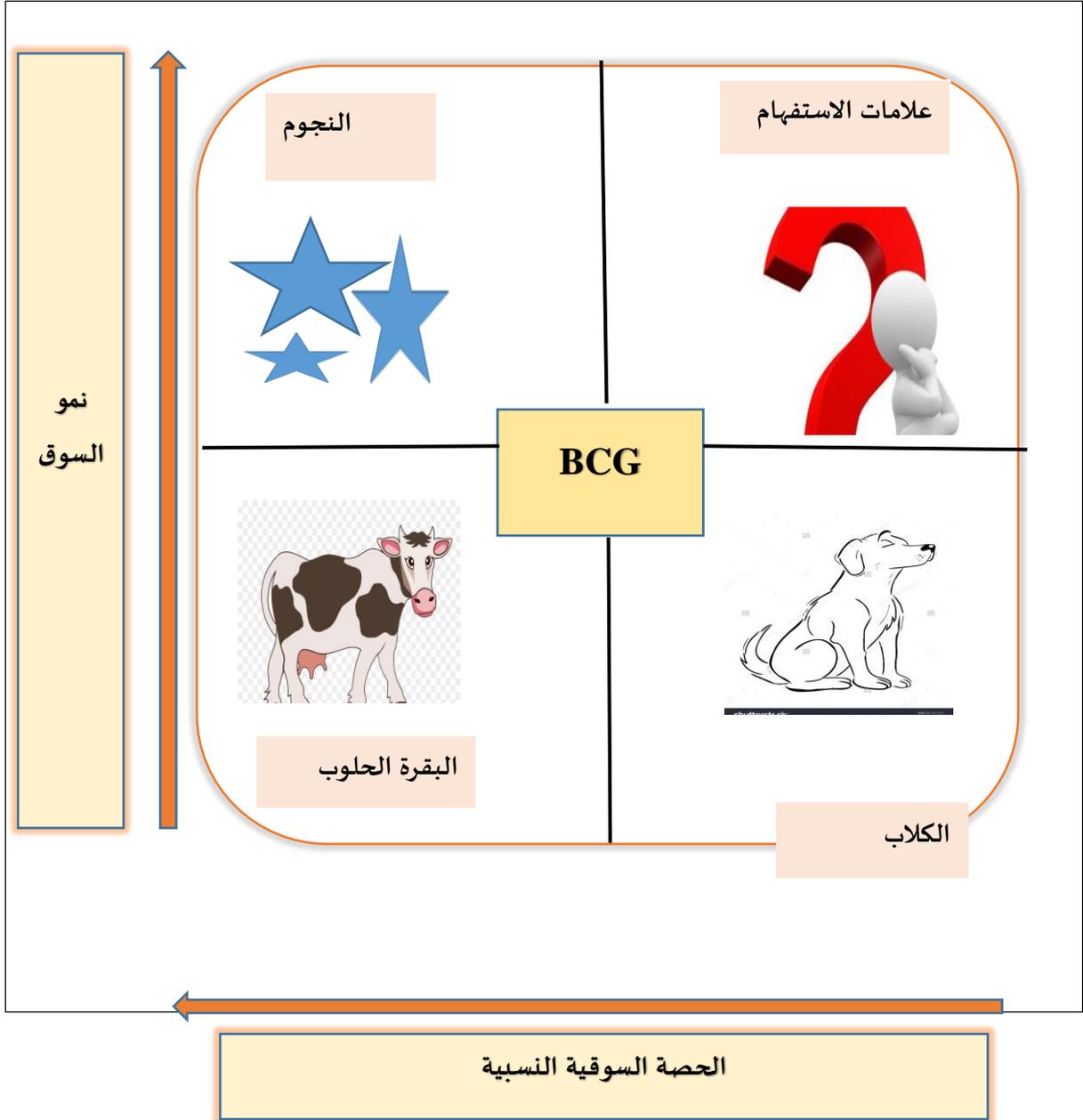
وهي منتجات ذات معدل النمو العالي وحصّة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية و بالتالي يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل و الاعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل و الاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا النجوم يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج .<sup>45</sup>

• **المعضلات (الكلاب) :**

في اغلبها منتجات هذه المرحلة في نهايتها أي في اخر دورة حياه المنتج و بالتالي فهي منتجات غير مدرة للأرباح ما لم تقرر المؤسسة محاولة التخلص منها حيث على المؤسسة إزالة الدعم التسويقي لها و الاقتصار على بيعها الى الزبائن ذوي الولاء للعلامة التجارة و بالتالي على المؤسسة محاولة التخلص من هذه المنتجات على المدى المتوسط و البعيد .

<sup>45</sup> منى قاسنل فتيحة بوحروود تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG،دراسة حالة مؤسسة IRIS الإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01 جوان 2020 ص 192 .

الشكل رقم ( ) : محاور مصفوفة BCG



ثانيا : خصائص محاور مصفوفة BCG .

وفقاً لطريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، فإن كل مجال من مجالات

النشاط الاستراتيجي له خصائص معينة ، والتي يتم النظر في الإجراءات الإستراتيجية

الخاصة بها. هذه الخصائص موضحة في الجدول التالي:<sup>46</sup>

المحور	الخصائص	القرارات الاستراتيجية
البقرة الحلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصة السوق عالية</li> <li>• مركز تنافسي جيد للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• على المؤسسة الاستثمار بشكل كبير في هذه القطاعات</li> <li>• استثمار الأرباح المتأتية من هذه الوضعية</li> </ul>
المعضلات (الكلاب)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتجات المؤسسة في اخر دورة حياتها</li> <li>• ربحية المؤسسة منخفضة</li> <li>• قدرة المؤسسة على المنافسة ضعيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محاولة التخلص من هذه المنتجات على المدى المتوسط و البعيد .</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حصة سوق منخفضة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب استثمارات كبيرة</li> </ul>

<sup>46</sup> Brahim GUENANE La matrice de Boston Consulting Group (BCG) : Méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise / cas de la société algérienne d'assurance » ; article publié dans la revue des sciences commerciales / Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex. INC), N°20 /2015

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص موارد مالية كبيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل نمو السوق جيد</li> <li>• ربحية المؤسسة ضعيفة</li> <li>• تنافسية ضعيفة</li> </ul>	<p>علامات الاستفهام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة تمويل الإعلانات للمنتجات المؤسسة</li> <li>• البحث عن مصادر التمويل المناسبة لتطور المنتجات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدل نمو السوق جيد</li> <li>• حصة سوقية كبيرة</li> <li>• ربحية المؤسسة جيدة .</li> </ul>	<p>النجوم</p>

ثالثا : جوانب القوة و الضعف في مصفوفة BCG .

- من جوانب القوة في مصفوفة BCG هي قدرة المؤسسة على تصنيف كل القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل و هو ما يساعد على اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع تعظيم مقدار مساهمته في تحقيق استراتيجية المؤسسة لمعدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة .

- من جوانب الضعف هو استخدام حصة المؤسسة كمؤشر احادي لربحيته هو مؤشر تقريبي يتصف بالمخاطرة الشديدة حيث ان الربح الذي يحققه النشاط او الوحدة يختلف باختلاف مدة دورة حياة المنتج فمثلا مؤسسة مرسيدس تحصل على حصة صغيرة في سوق السيارات و لكنها تحصل على حصة كبيرة في سوق السيارات

الرفاهية . 47

---

<sup>47</sup> عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن ص . 266

محاضرة رقم (11) : التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة جنرال الكتريك .

تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ومن قبل مكتب مكنزي Mckinsey للاستشارات وبالتالي تسمى احيانا بهذا الاسم. او يمكن تسميتها في بعض الاحيان مصفوفة إشارات المرور لكون المصفوفة تتكون من ثلاث ألوان هي الاخضر والاصفر والاحمر وتتكون من احدائين هما قوة الصناعة وجاذبية السوق وينتج عنها عدد من الخلايا .

أولا : محاور مصفوفة جنرال الكترك GE :

**الخلية رقم 01 :** الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسة هي حماية مركزها أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجال الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وأن تبقى قائدة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها.

**الخلية رقم 02 :** الاستراتيجية المعتمدة هنا هي البناء (الاستثمار) الانتقائي والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية. وهذه الخلية نظراً لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فإنه يمكن توجيه تلك العوائد للاستمرار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الاخرى.

**الخلية رقم 03 :** تعتمد استراتيجية الحماية وإعادة التركيز في هذه الخلية وتعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها .

**الخلية رقم 04 :** الاستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي الاستثمار للبناء والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات استباقية لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف التي تعثرها وتقويمها بما يقودها لأن تكون قائدة في السوق.

**الخلية رقم 05 :** التكامل الجانبي والذي ينتج في حالة إنتاج سلعتين مختلفتين ولكنهما مشتقتان من مادة خام واحدة أو أن يتم الحصول عليهما من عملية صناعية واحدة وأن يتم تسويقها معا .

**الخلية رقم 06 :** يتم اعتماد استراتيجية الإدارة نحو تحقيق العوائد والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها في السوق.

**الخلية رقم 07 :** تعتمد المنظمة استراتيجية البناء الانتقائي والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف. وأن تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.

الخلية رقم 08 : يتم انتهاج استراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة توسيع الاستثمار دون أن تكون هنالك مخاطرة عالية. وأن تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.

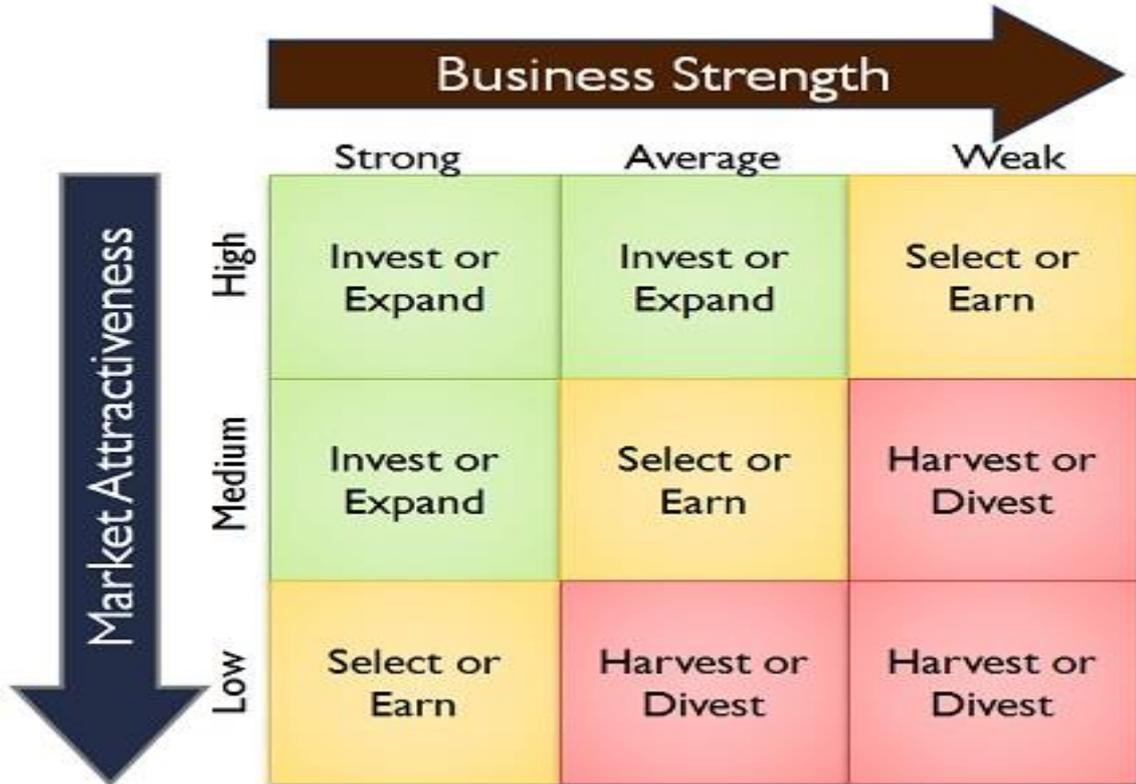
الخلية رقم 09 : وتتمثل هذه الخلية بانتهاج استراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية. والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

ثانيا : المزايا المتحققة من استخدام مصفوفة GE .

- مصفوفة BCG كانت تعتمد على احداثيين فقط يتمثلان بحصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة، بينما مصفوفة GE تعتمد أيضا على إحداثيين ولكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية التي تعطي مؤثر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة.
- فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة GE أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG. لكون الأولى تضم 09 تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر بأربعة (4) خلايا فقط.

- كل دائرة موجودة في أية خلية تعطي مؤثر واضح وسريع عن حجم المبيعات المتحققة لذات المنتج في السوق. وبنفس الوقت تؤثر حجم مبيعات الشركة الممثلة بالمثلث في داخل الدائرة.
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الاستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المنظمة قياساً بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG .

الشكل رقم ( ) : نموذج مصفوفة ماكنزي .



ثالثا : الاستراتيجيات المتبعة وفقا لمصفوفة جنرال الكترك .

يمكن تقسيم هذه المصفوفة إلى ثلاثة أقسام رئيسية لكل منها تطبيقات استراتيجية

مختلفة:

القسم الأول : يشمل الخلايا 1،2،4

والاستراتيجية الأكثر مناسبة هنا هي “ النمو والبناء ” وذلك من خلال: التكتيف ؛ باختراق السوق، أو تنمية السوق، أو تنمية المنتجات قائمة هذا مع اتباع استراتيجية التكامل الراسي للأمام .

القسم الثاني :والذي يقع فيه الخلايا رقم 3، 5، 7:

والتي يمكن أن يدار بأفضل ما يمكن من خلال استراتيجيات التمسك والصيانة ، ويستفاد هنا أيضاً باستراتيجية النفاذ إلى السوق، وتنمية المنتج المنتجات القائمة .

القسم الثالث : والذي يقع فيه خلايا 6،8،9

و استراتيجية المتبعة هنا الجني أو الرمي وبصفة عامة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تحقق وضعا لأقسامها يقع في خلية رقم (01) أو حولها في (02) أو (04) في هذه المصفوفة.

المؤسسة الاقتصادية و هياكل السوق

مفهوم هيكل السوق:

يقصد بتركيبية السوق طبيعة ونوع المنافسة السائدة في السوق والتي تتوقف على عدد المستهلكين الذين يرغبون في طلب السلعة وعدد المنتجين الذين يرغبون في عرض سلعة في السوق. لا شك أن الاختلاف في عدد الباعة أو المشترين يؤثر كثيراً على الأسعار والكمية ونوع السلعة المعروضة في هذا الجزء نتناول الأشكال المختلفة للأسواق.

أولاً- أسواق المنافسة غير الكاملة :

يشترط لقيام سوق المنافسة الكاملة توافر الشروط التالية:

1- تعدد الباعين والمشترين :

يلزم لكي نكون في ظل المنافسة الكاملة أن يتعدد كل من الباعين (المنتجين) والمشترين (المستهلكين)، بحيث لا يستطيع أي واحد منهم لو انسحب من السوق أو حضر إليه، بعد أن كان غائباً، أن يؤثر في السعر السائد في السوق. في ظل المنافسة الكاملة يعتبر الباعة ملتقى أسعار Price Taker فلا يمكن لأي منهم بمفرده أن يؤثر في السعر؛ لأن حجم البائع الواحد أو المشتري الوحيد صغير جداً مقارنة بحجم السوق.

2- تجانس السلع :

يشترط أن تكون السلعة التي يجري التعامل عليها في السوق متجانسة بحيث يعتبر مستهلك كل وحدة منها متساوية تماماً مع أية وحدة أخرى منها من ناحية الإشباع الذي تحققه له. وبعبارة أخرى يجب أن تكون الوحدات من السلعة الواحدة متماثلة من وجهة نظر المستهلك، بحيث لا يكون هناك سبب يدعو أن يفضل وحدات من السلعة يقوم بإنتاجها منتج معين، أو تعمل ماركة معينة فالتجانس هنا يعني التشابه والتطابق في كل شيء فالسلع المتجانسة هي السلع المتشابهة في كل مواصفاتها وخصائصها.

3- حرية الدخول والخروج من السوق :

الحرية تعني فقط حرية المشتري في أن يشتري أو لا يشتري أو أن يشتري الكمية التي يريدها، وإنما تعني أيضاً حرية البائع في أن يبيع أو لا يبيع. وكذلك حرية المنتجون في أن يدخلوا ميدان الإنتاج لهذه السلعة وفي أن يخرجوا من هذا الميدان وقت ما يشاؤون. وبعبارة أخرى يتعين ألا يكون في استطاعة المشروعات التي تتنافس في إنتاج السلعة في أن تعارض دخول مشروع جديد إلى ميدان إنتاج السلعة، وأن هذا الأخير يستطيع أن يحصل في يسر وسهولة على عناصر الإنتاج اللازمة لإنتاج السلعة. هذا الشرط ضروري لتوفر السلعة بالقدر الكافي في كل الأحوال لأن الشرط يسمح للمشروعات صاحبة الإنتاج الفائض بالانسحاب من ميدان الإنتاج وقتما شاءت كما يسمح الشرط بدخول مشروعات جديدة للصناعة التي تعاني من نقص.

4- العلم الكامل بظروف السوق :

هي أن تتوفر لدى البائع والمشتري معلومات كافية عن الأسعار التي تعرض بها السلع للبيع أو تطلب عندها للشراء. تتمثل أهمية هذا الشرط في منع استغلال الباعة للمشتريين كما يساهم في المحافظة على التوازن في سوق السلع في كل الأوقات حيث إن المعلومات الكافية تمكن من الحركة بين الصناعات المختلفة.

5 - حرية انتقال عناصر الإنتاج بين فروع الإنتاج المختلفة

يقصد بهذا الشرط ألا تكون هنالك عوائق أو حواجز قانونية أو فعلية تمنع عناصر الإنتاج المختلفة من أن تنتقل إلى ذلك الفرع ينتج السلعة، إذا كان هناك اتجاه للتوسع في إنتاجها، أو أن تنتقل من الفرع الذي ينتج السلعة إذا كانت ظروف السوق تتطلب خفض الإنتاج.

6 -رألا يؤدي انتقال السلعة من مكان لآخر داخل السوق إلى تحمل البائع أو المشتري

تكاليف إضافية تضاف إلى سعر السلعة:

يقصد بهذا الشرط أن السعر متساوي في السوق الواحد وبالتالي إذا قام أحد الباعة بترحيل سلعة من مكان إلى آخر لا تؤدي عملية الترحيل هذه لزيادة سعر السلعة، حتى ولو أدت عملية النقل هذه لزيادة التكاليف فسيحملها صاحب السلعة ولا يحملها للمشتري.

يوصف الطلب على منتجات المنشأة التي تعمل في ظل المنافسة الكاملة بأنه كامل المرونة. حيث يكون منحني الطلب خطأً مستقيماً، إذا توفرت شروط المنافسة الكاملة السابق بيانها. فإن سلطة البائع الفرد في التأثير على العرض الكلي تكون منعدمة، وكذلك الحال بالنسبة للطلب الفردي. والسعر الذي يتكون بتلاقي كل من الطلب والعرض يكون معطاه بالنسبة للبائعين والمشتريين على السواء. وإذا فكر البائع في رفع سعر السلعة ولو بمقدار طفيف فإن المشتريين سوف يتحولون إلى البائعين الآخرين.

وبالتالي تكون مرونة الطلب في حالة المنافسة الكاملة مرونة لا نهائية. ومما يساعد المشتريين على التحول من بائع إلى بائع آخر بشرط تجانس السلعة. وعلى ذلك فإن ضالة حجم العرض الفردي بالنسبة للعرض الكلي من ناحية أخرى يُجردان البائع الفرد من المنافسة الكاملة من أي سلطة على السعر، ويجعلان السعر معطاه بالنسبة له.

شروط المنافسة الكاملة تندر، إن لم يكن يستحيل أن تتوافر في عالم الواقع. لذلك نجد كثيراً من أشكال السوق الأخرى التي لا تتوافر فيها بعض شروط المنافسة الكاملة، ويطلق عليها أسواق المنافسة غير الكاملة..

ثانيا : سواق المنافسة غير الكاملة

اولا: الاحتكار الكامل أو التام :

نكون بصدد احتكار كامل حينما ينفرد مشروع واحد بعرض سلعة ليس لها بديل قريب يمكن الاستعاضة به عن هذه السلعة ومقتضى ذلك أن هذا المشروع لا يقابل بل ينتج سلعة بديلة. وعلى ذلك فشرط الاحتكار الكامل هو اختفاء المنافسة تماماً بانفراد مُنتج واحد بإنتاج سلعة ليس لها بديل. وفي تلك الحالة يستطيع المحتكر وفقاً لمشيئته التحكم في السعر أو في الكمية، لكن عليه أن يختار إما تحديد السعر أو الكمية المباعة؛ لأنه لا يستطيع أن يتحكم في الاثنين معاً في وقت واحد.

\*خصائص سوق الاحتكار التام:

- أ. بائع أو منتج واحد للسلعة (مثلاً الكهرباء، اتصالات، )، يحدد المحتكر السعر، ولذلك فمنحنى طلب المحتكر هو نفس منحنى الطلب للسوق.
  - ب. عدم وجود بدائل قريبة أو جيدة لسلعة المحتكر.
  - ت. لا توجد حرية دخول منشآت أخرى إلى السوق، قوانين وتشريعات لمنع الدخول.
- في حالة الاحتكار الكامل يستطيع المنتج أن يحصل على كافة دخول المستهلكين المخصصة للإنفاق على السلعة أيّاً كان حجم إنتاجه، ومن ثم فهو يستطيع أن يرفع السعر إلى المستوى الذي يحصل معه على دخول المستهلكين. ونتيجة لذلك فإن الإيراد الكلي للمشروع يكون ثابتاً عند أي سعر، وهذا يتبع أن يكون درجة مرونة منحنى الطلب واحداً صحيحاً.

-توازن المنشأة في ظل سوق الاحتكار : الخصائص المميزة لسوق الاحتكار

التام ترتب عليها الخصائص الآتية:

1. إن المحتكر يواجه منحنى طلب ينحدر من الأعلى إلى الأسفل ومن اليسار إلى اليمين، فإذا أراد المحتكر زيادة السعر فما عليه إلا أن يخفض الكمية المعروضة من السلعة، وإذا أراد أن تزيد مبيعاته فما عليه إلا أن يخفض السعر وفي هذا السوق فإن الإيراد المتوسط في سوق الاحتكار التام هو نفس السعر.

2. يتناقص الإيراد الحدي مع تناقص السعر ولكن بمعدل أسرع منه.

3. إن منحنى الإيراد الحدي يكون أدنى من منحنى الإيراد المتوسط (السعر).

ويمكن التعبير عن ذلك الجدول بالرسم البياني التالي والذي سوف نركز فيه على تحديد

سلوك كل منحنى الإيراد المتوسط والحدي.

وأن منحنى الإيراد المتوسط يكون بمثابة تعبير عن منحنى الطلب في سوق

الاحتكار، كما أنه نفس السعر، كما يلاحظ أن مرونة الطلب تختلف من نقطة إلى أخرى

على منحنى الطلب في سوق الاحتكار التام = يتحقق التوازن عند النقطة (أ) حيث  $أ ح =$

ت ح والإنتاج هو و ك الذي يحقق أقصى ربح ممكن والربح يتحدد بالمساحة المظلمة

المحصورة بين منحنى الإيراد الحدي ومنحنى التكلفة الحدية والبعد العامودي و ك يمثل

الكمية الأفضل وإنتاج أي كمية أكثر منها يحقق خسارة.

\*احتساب مقدار الربح: استخدام الأسلوب الحدي مكننا من تحديد التوازن ولكن لا يمكن الاعتماد عليه في حساب الربح الكلي الذي هو هدف المنتج خاصة في سوق الاحتكار حيث المنشآت الكبيرة والإنتاج الواسع لذلك لا يمكن التعامل مع ملايين الوحدات على أساس كم تكاليفها وكم إيراداتها لذلك تستخدم التكاليف المتوسطة والإيراد المتوسط إضافة إلى الحديات حيث يمكننا ذلك من تحويل الشكل الهندسي غير المنتظم والذي لا يمكن حساب مساحته إلى شكل هندسي منتظم نحسب مساحته وهذه المساحة تعبر عن الربح أو الخسائر الكلية.

+في البداية لا بد من تحديد نقطة التوازن بالاعتماد على الحديات ومن ثم اعتماد المتوسطات لحساب مقدار الربح

+كذلك لا بد من الالتزام بسلوك منحنيات التكاليف والإيرادات المتوسطة والحدية وطبيعة العلاقة بينها كما ورد سابقاً.

+ننزل عمود من نقطة التوازن ه على المحور الأفقي لكي نجد مستوى الإنتاج الأمثل.

هذا العمود يقطع منحنى التكاليف المتوسطة عند النقطة (أ).

+من (أ) ينزل عموداً على المحور العامودي وبموجبه يتحدد مستوى التكلفة المتوسطة بمقدار و د.

+العمود النازل من ه على المحور الأفقي تمده إلى أعلى حتى يقطع منحنى الإيراد المتوسط (السعر) في (ب).

1- من (ب) نزل عموداً على المحور العامودي لكي يتحدد به متوسط الإيراد (السعر) وليكن (و ج).

الربح الكلي = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية.

الإيراد الكلي = الكمية المباعة × متوسط الإيراد

= و ك × و ج = مساحة المستطيل

و ك ب ج

أما التكاليف الكلية = الكمية المباعة × متوسط التكلفة

و ك × و د

التكاليف الكلية = مساحة المستطيل و ك أ د

الإيراد الكلي (و ك ب ج) - التكاليف الكلية (و ك أ د).

=الربح الكلي (أ ب ج د).

2. الإحتكار البسيط :

يقصد بالاحتكار البسيط أن ينفرد مُنتج بإنتاج سلعة معينة، أي أن الصناعة تتكون من مشروع واحد، ولكن يكون للسلعة بديل قريب (أي رديء). وهذا يعني أن المحتكر يقابل منافسة في الواقع من السلع الأخرى التي يمكن أن تكون بديلاً لسلعته (بديل غير كامل).

3- احتكار المشتري :

يقصد به حالة وجود العديد من المنتجين الذين ينتجون السلعة، ولكنهم يواجهون جميعاً طلباً على سلعتهم صادراً عن مشتري واحد. في هذه الحالة يتمتع المشتري بسلطة التأثير على الثمن عن طريق تحديد الكمية المطلوبة والتي يتنافس على إنتاجها العديد من المشروعات.

4- احتكار القلة :

يتميز احتكار القلة بتواجد عدد محدود من المشروعات في الصناعة (أي التي تنتج السلعة الواحدة) تتقاسم فيما بينها الشطر الأعظم من الطلب على السلعة. وتكون أيضاً بصدد احتكار القلة حتى ولو وجد العدد القليل من المشروعات التي تتقاسم فيما بينها الجزء الأكبر من الطلب على السلعة ولكن سلوكها غير مؤثر. فالمشروعات الكبيرة هي التي تسيطر على السوق وترسم فيما بينها السياسة التي تضطر المشروعات الصغيرة الأخرى إلى السير وفقاً لها خاصةً فيما يتعلق بالأسعار أو حجم الإنتاج.

5- المنافسة الاحتكارية :

تتميز المنافسة الاحتكارية بتعدد المشروعات المنتجة للسلعة، ومن ناحية أخرى بتميز الأصناف التي تنتجها هذه المشروعات. وينجم عن ذلك وجود عدد من السلع التي تعد بدائل فيما بينها، لكن هذه البدائل لا تعتبر تامة من وجهة نظر المستهلكين. ومقتضى ذلك أن يتأثر كل مشروع بالأسعار التي تحددها المشروعات الأخرى. ثم فإن كل مشروع يستطيع أن يميز سلعته، ويقنع المستهلك بذلك يعتبر محتكراً لإنتاج هذا الصنف من السلعة. ومعنى هذا أن الطلب على منتجاته يتأثر بالثمن الذي يحدده المشروع، أي يرتفع بانخفاض السعر، وينخفض بارتفاع السعر. ولكن يختلف عن الطلب في حالة الاحتكار، في أن الطلب على المشروع، في ظل المنافسة الاحتكارية، لا يمثل الطلب الكلي على السلعة في السوق، بل يمثل جزءاً من الطلب الكلي.

قائمة مراجع الفصل الخامس:

- عصام الدين جلال، آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية، الأهرام الاقتصادي العدد 20 - مارس 2005.
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998 ،
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، جار الغريب للنشر، القاهرة، 2001.

- بغداد باي غالي ، داني الكبير معاشو، بيئة إقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع و التحديات ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية العدد الاقتصادي الواحد و العشرون ، فيفري 2015 ، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- ثامر البكري. 2008 . استراتيجيات التسويق. الأردن :دار اليازوري للنشر.
- منى قاسنل فتيحة بوحروود تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG،دراسة حالة مؤسسة IRIS الإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01 جوان 2020
- منى قاسنل فتيحة بوحروود تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG،دراسة حالة مؤسسة IRIS الإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01 جوان 2020 .
- عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن .
- Phillip Kotler. Bernard dubois. et delphine manceau. Le marketing management 11 eme edition. Pearson education Paris. France 2004.

- irfran ui haque ,trade technology and international competitiveness. Economie development. Institute of world Bank. 1995.
- Michael E porter. The competitive advantage of nation. The Macmillan press. 1990-

Michael.E porter , the competitive advantage of nations , the macmillan press , 1990,

- Brahim GUENANE La matrice de Boston Consulting Group (BCG) : Méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise / cas de la société algérienne d'assurance » ; article publié dans la revue des sciences commerciales / Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex. INC), N°20 /2015

قائمة المراجع :

- فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بيئته و كيفية اختيار الأسواق الدولية مطبعة الاخوة الموساك الجزائر 2010 .
- صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالبي الإدارة و الاعمال دار وائل للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الثانية 2008 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2004.
- \* احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الإسكندرية الطبعة الثالثة مصر 2008
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
- جباري فوزية زكية العمراوي معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 36 أكتوبر 2018.

محمد قادري اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقضة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

مجلة مجاميع المعرفة المجلد الخامس العدد الثاني افريل 2019 .

• ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع الجزائر

2005

• فضيل فارس التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجياته بيئته و كيفية اختيار الأسواق

الدولية مطبعة الموساك الطبعة الأولى الجزائر 2010.

• احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية

مصر.

• عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة

الثالثة 2006.

• بن حمو عبد الله أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - دراسة

عينة من المؤسسات الجزائرية الدولية أطروحة دكتوراه التسيير الدولي للمؤسسات

جامعة تلمسان 2016.

• احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية

مصر .

• احمد جبر إدارة التسويق المكتبة المصرية 2007.

- بوفارس عبد الرحمن البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية مجلة العلوم الإنسانية العدد 27 ديسمبر 2016 .
- زكريا محمد زكريا هيبه محمود احمد على السيد التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات و اليات تطبيقه مجلة العلوم التربوية العدد الرابع أكتوبر 2016
- امال بن سترة نوال شيشة استخدام مصفوفة التحليل الرباعي ( swot نقاط القوة نقاط الضعف الفرص و التهديدات ) في الشركات متعدد الجنسيات مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة العدد الثاني 2021
- حميدي عبد المالك زحاف محمد مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جوان 2017 .
- بلحاج فتيحة الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية العدد السابع 2016 .
- بوالشرش كمال صادق عز الدين مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات مجلة افاق للعلوم العدد الثامن الجزء الثاني
- دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018 .

- رضاني عفيف مكيد علي نحو إطار مفاهيمي اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية جملة دراسات متقدمة في المالية و المحاسبة المجلد الثالث العدد الثاني 2020 .
- \*ياسمين شويط واقع التنظيم الإداري للاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر \_مديرية الاتصال المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي العدد الثالث المجلد الثامن .
- يونس مختار، زوزو رشيد التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه ، خصائصه ، أنواعه مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2019
- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 2006 ص 70
- عزيزة بن يسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017 .
- عصام الدين جلال، آليات اللحاق بسباق التنافسية العالمية ، الأهرام الاقتصادي العدد 20 - مارس 2005.
- \*نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، جار الغريب للنشر، القاهرة، 2001.
- بغداد باي غالي ، داني الكبير معاشو، بيئة اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع و التحديات ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية العدد الاقتصادي الواحد و العشرون ، فيفري 2015 ، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
- ثامر البكري. 2008 . استراتيجيات التسويق. الأردن :دار اليازوري للنشر.
- منى قاسنل فتيحة بوحروود تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG،دراسة حالة مؤسسة IRIS الإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01 جوان 2020
- منى قاسنل فتيحة بوحروود تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG،دراسة حالة مؤسسة IRIS الإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية المجلد 11 العدد 01 جوان 2020 .
- عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الأردن .
- Phillip Kotler. Bernard dubois. et delphine manceau. Le marketing management 11 eme edition. Pearson education Paris. France 2004.

- irfran ui haque ,trade technology and international competitiveness. Economie development. Institute of world Bank. 1995.

- Michael E porter. The competitive advantage of nation. The Macmillan press. 1990-

Michael.E porter , the competitive advantage of nations , the macmillan press , 1990,

- Brahim GUENANE La matrice de Boston Consulting Group (BCG) : Méthode privilégiée d'analyse stratégique de l'entreprise / cas de la société algérienne d'assurance » ; article publié dans la revue des sciences commerciales / Ecole des Hautes Etudes Commerciales (ex. INC), N°20 /2015.
- Thomas Durand ManageMent d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise www.dunod.com 2016

- Koontz H, O'Donnell C., (1980). Management principes et méthodes de gestion, Mac Graw Hill.
- Chester Barnard (1938), Functions of the Executive, Deluxe Edition.
- McGregor, D., The human side of enterprise, traduction française: La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villard, Paris, 1971.
- Herzberg. F, (1966), Work and the Nature of Man, World publishing, publié en français en 1971, Le travail et la nature de l'homme, Entreprise Moderne d'édition

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
06	الفصل الأول : مقدمة في تسيير المؤسسة
07	المحاضرة رقم (01) : ماهية الإدارة و التسيير
07	أولا : مفهوم الإدارة و التسيير .
09	ثانيا : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
12	المحاضرة رقم (02) : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
12	أولا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الشكل القانوني.
12	ثانيا : تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :
13	ثالثا : تصنيف المؤسسات حسب الحجم .
13	رابعا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الجنسية.
14	خامسا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الملكية.
15	سادسا : أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث القطاع الاقتصادي .
18	الفصل الثاني : التطور التاريخي للفكر التسييري

19	المحاضرة رقم (03) : المناهج التاريخية لما قبل المدرسة الكلاسيكية و المدرسة الكلاسيكية
19	أولا : مناهج ما قبل المدرسة الكلاسيكية .
20	ثانيا : مناهج المدرسة الكلاسيكية .
25	المحاضرة رقم (04) : مدرسة العلاقات الإنسانية .
25	أولا : مناهج مدرسة العلاقات الإنسانية
31	الفصل الثالث: المؤسسة و البيئة
32	المحاضرة رقم (05) : المؤسسة و البيئة
32	أولا : تعريف بيئة المؤسسة :
32	ثانيا : خصائص بيئة المؤسسة :
34	ثالثا : أهمية تحليل البيئة:المؤسسة .
35	رابعا : مكونات بيئة المؤسسة الخارجية .
42	المحاضرة رقم (06) : تحليل البيئة الداخلية و عن طريق نموذج سووت
42	أولا : العوامل البيئية الداخلية .
45	ثانيا : تحليل سووت . swot
51	الفصل الرابع : الوظائف التسييرية للمؤسسة

52	محاضرة رقم (06) : التخطيط في المؤسسة
52	أولا : تعريف التخطيط .
52	ثانيا : أنواع التخطيط .
53	ثالثا : مزايا وعيوب التخطيط .
55	رابعا : مراحل التخطيط الاستراتيجي .
57	المحاضرة رقم (07) : اتخاذ القرار في المؤسسة .
58	أولا : مفهوم اتخاذ القرار
58	ثانيا : مداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
60	ثالثا : تصنيفات القرارات في المؤسسات الاقتصادية .
62	رابعا : مراحل اتخاذ القرار المختلفة .
67	المحاضرة رقم (08) : التنظيم في المؤسسة
67	أولا : مفهوم التنظيم .
67	ثانيا :اهداف التطور التنظيمي .
68	ثالثا : اشكال التنظيم في المؤسسة .
72	الفصل الخامس:تحليل الاستراتيجي للمؤسسة
73	المحاضرة رقم (09) : تحليل تنافسية المؤسسة وفقا لمنهج بورتر porter .

73	أولا : الميزة التنافسية ( المفهوم، الخصائص).
74	ثانيا : خصائص القدرة التنافسية.
76	ثالثا : محددات الميزة التنافسية.
81	المحاضرة رقم (10) : التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة بوستن BCG
81	أولا : محاور عناصر نموذج BCG :
84	ثانيا : خصائص محاور مصفوفة . BCG
85	ثالثا : جوانب القوة و الضعف في مصفوفة . BCG
86	محاضرة رقم (11) : التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة جنرال الكتريك .
86	أولا : محاور مصفوفة جنرال الكتريك : GE
88	ثانيا : المزايا المتحققة من استخدام مصفوفة . GE
89	ثالثا : الاستراتيجيات المتبعة وفقا لمصفوفة جنرال الكتريك .
119	قائمة المراجع
125	الفهرس العام