



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الجزائر 03

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مطبوعة دروس:

# محاضرات في اقتصاد المؤسسة

من اعداد : د . سمير عز الدين

السنة الجامعية : 2025/2024

مطبوعة دروس :

# محاضرات في اقتصاد المؤسسة

السنة الجامعية 2024-2025

## 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 الذكاء الصناعي و التكنولوجيا المتقدمة حيث بات لزاما على متخذي القرار في المؤسسة فهم هذه الوقائع و متطلبات التوقع في السوق المستهدف .

هذه التحولات التي اقت بضلالها على المؤسسات و ما سايرها من تزايد شدة المنافسة حيث دفعت بها الى التفكير في عدم الاكتفاء باثبات مواقعها في الأسواق المستهدفة بعد التكيف مع مختلف متغيرات البيئة و تعبئة مختلف الموارد المتاحة لديها

1.

هذا و تعد المؤسسة على انها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي لأي اقتصاد حيث ان مفهومها جد معقد يتسم بالشمولية و يمكن النظر اليه من عدة زوايا . حيث انها تعبر عن الواقع الاقتصادي لاي اقتصاد .

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

هذا و تعمل المؤسسة في ظل بيئة تنافسية معقدة و هذا ما يتطلب من المديرين ان يكون لكم دراية كافية و خبرة في تسيير الحديث القائم على تقليل التكاليف و التحكم في عوامل الإنتاج (راس المال . الموارد المالية و الوارد المالية) حيث ان الموارد المتاحة بالنسبة للمؤسسة محدودة مع وجوب استخدامها بكفاءة عالية حتى تصل المؤسسة لتحقيق أهدافها

فبعون من الله و توفيقه نقدم لكم هذه المطبوعة المتواضعة و التي تتبلور تحت عنوان محاضرات في اقتصاد المؤسسة و التي تتضمن مجموعة من المحاضرات في ، تم إعدادها بناء على البرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الاولى علوم اقتصادية التجارية و علوم التسيير نظام LMD . و هذا لمزيد من التعمق و الفهم الواسع للطلبة لمضمون المقياس . و ان تكون دليلا لطلبة كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير . حيث و في اطار اعداد هذه المطبوعة تم استخدام عدد معتبر من المراجع باللغة العربية و الأجنبية .

### أهمية المطبوعة :

هدفت هذه المطبوعة الى تحقيق الأهداف التالية :

- تمكين الطالب من الأساس النظري لاقتصاد المؤسسة
- 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 .

- تناول خصائص و تصنيفات المؤسسات الاقتصادية

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

التالي:

حيث تبدأ هذه المطبوعة بتحديد المفاهيم الأساسية للمؤسسة و من ثم تحديد تصنيفات

المؤسسات

هذا مع تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة في تسيير المؤسسة مع تحديد

تصنيفات المؤسسات وصولا الى تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

- تمكين الطالب من جميع الأسس النظرية المرتبطة باقتصاد المؤسسة .

- تحديد الوظائف الاقتصادية التي يمكن للمؤسسة القيام بها .

البطاقة التعريفية للمقياس

السداسي: الثاني

وحدة التعليم : اساسية

المادة : اقتصاد المؤسسة

الرصيد: 4

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

**أهداف التعليم**

تمكين الطالب من استيعاب أهمية الإدارة الاقتصادية للمؤسسة بما يسمح لها بالبقاء و النمو، بالإضافة الى التحكم في المفاهيم الاساسية للمؤسسة، التعرف على التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وكذا تطور المؤسسة في الجزائر

المعارف المسبقة المطلوبة يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل للاقتصاد، مدخل لعلم اجتماع المنظمات.

محتوى المادة:

- مفهوم المؤسسة
- نشأة وتطور المؤسسة
- المؤسسة والمحيط الداخلي
- المؤسسة والمحيط الخارجي
- تصنيفات المؤسسة
- هياكل وتنظيم المؤسسة
- وظائف المؤسسة ومواردها
- أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
- دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
- التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

**طريقة التقييم:** تقييم مستمر + إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي

للدروس (60%) والأعمال الموجهة (40%)

**المراجع:**

- عبد الرزاق بن حبيب (2020): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ناصر دادي عدون (1998)، اقتصاد المؤسسة، طبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- غول فرحات (2011)، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر.

- صمويل عبود (1994)، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
- خليف عيسى (2004)، اقتصاد المؤسسة، دار المودة للنشر والتوزيع.
- صالح حميمدات (2018)، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.
  
- M Darbelet (1996) : Économie d'Entreprise : BTS, enseignement supérieur, Editions Foucher . Paris.
- Rudolf Brennemann et Sabine Sépari (2001), Economie d'Entreprise, Editions Dunod, Paris.
- N. Mankiw, Mark Taylor and Andrew Ashwin (2019), Business Economics, 3<sup>rd</sup> Edition, Cengage Learning EMEA Publisher.



## التوزيع الزمني المرتقب لبرنامج المادة

الأسبوع	محتوى المحاضرة
الأسبوع الأول	مفهوم المؤسسة
الأسبوع الثاني	نشأة وتطور المؤسسة
الأسبوع الثالث	المؤسسة والمحيط الداخلي
الأسبوع الرابع	المؤسسة والمحيط الخارجي
الأسبوع الخامس	تصنيفات المؤسسة
الأسبوع السادس	هياكل وتنظيم المؤسسة
الأسبوع السابع	وظائف المؤسسة ومواردها
الأسبوع الثامن	أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة.
الأسبوع التاسع	دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة
الأسبوع العاشر	ثقافة وأخلاقيات المؤسسة.
الأسبوع الحادي عشر	التوجهات الحديثة في اقتصاد المؤسسة.

# الفصل الأول :

## ماهية المؤسسة

## المحاضرة رقم (01) : مفاهيم عامة حول التسيير

أولاً : مفهوم الإدارة و التسيير .

## 1- مفهوم الإدارة :

يمكن تعريف الإدارة على انها مجموعة من الاليات المستخدمة في الاستخدام الجيد للموارد الاقتصادية للمؤسسة . مع إمكانية استخدام هذه الموارد من اجل انتاج اكبر قدر من السلع التي تلبي اقصى رغبات للمستهلكين المستهدفين باستغلال الجيد لأنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة و التي تهدف الى تحقيق اهداف حددت مسبقاً .<sup>2</sup>

هذا و يمكن تعريف العملية الإدارية على انها عملية تنسيق إدارة مصالح المؤسسة و هذا من اجل تحقيق اهداف المؤسسة . حيث ان العملية الإدارية تشير الى ضرورة تنسيق المهام بين فروع المؤسسة . و بالتالي فان إدارة المؤسسة مصدرها القيادة العليا للمؤسسة فنجاح العملية التسييرية يحسب لها و نفس الشيء بالنسبة للاخفاق .

هذا و يوجد العديد من المفاهيم الأخرى للإدارة حيث تعد على انها مجموعة من الخصائص للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و تتصف بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها على النحو الآتي :

<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 .

- أنشطة متواجدة في كافة المؤسسات بإخلاف أنواعها و احجامها .
- كل نشاط له الصفة الرسمية و يقوم بأدوار تهدف لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- كل نشاط من أنشطة المؤسسة تهدف الى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وسيلة و ليست هدفا في حد ذاتها .
- انها وسيلة و ليست غاية في حد ذاتها .

ثانيا : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

### 1-تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تتعد تعاريف المؤسسة عبر الفترات الزمنية و باختلاف اتجاهات الكتاب و

المفكرين الاقتصاديين حيث نستعرض مجموعة من التعاريف على النحو الاتي :

- المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوحدات و التي تمارس مجموعة من الأنشطة المنظمة منها التسويق الجانب المالي و التخزين عمليات التجارة من شراء و البيع حيث تهدف الى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية .
- هذا و يمكن تعريفها على انها المنظمة الاقتصادية و التي تتصف بالشخصية المعنوية و التي ، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و

المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و

مكاني .<sup>3</sup>

• المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية الأساسية للاقتصاد. حيث انها مكان لتكوين

الثروة. في هذا المنطق ، تصمم المؤسسة وتطور وتوزع السلع والخدمات لتلبية

طلب الزبائن في أسواقها. حيث تقوم المؤسسة بتنسيق أنشطة المؤسسة و تعبئة

الموارد لتحقيق أهدافها .<sup>4</sup>

## 2-مميزات المؤسسة :

من خلال التعاريف التالية يمكن استخلاص الخصائص التالية للمؤسسة

الاقتصادية نذكر منها:<sup>5</sup>

1- المؤسسة الاقتصادية ذات صبغة قانونية .

2- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- القدرة على المنافسة و خلق السلع و الخدمات .

4- تضمن المؤسسة لنفسها الموارد المالية اللازمة لعملية الإنتاج و هذا في سبيل

الاستمرارية في الإنتاج .

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

<sup>4</sup> Thomas Durand ManageMent d'entreprise 360° Principes et outils de la gestion d'entreprise  
www.dunod.com 2016

<sup>5</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

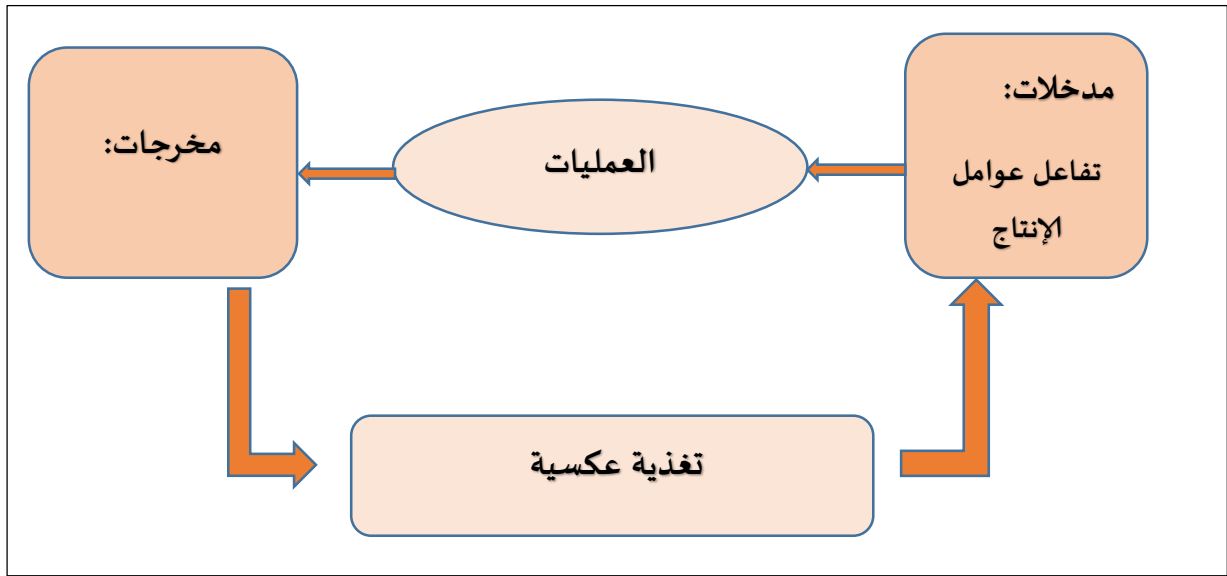
5- وجوب تأقلم المؤسسة مع البيئة الخارجية بجميع مكوناتها الاقتصادية السياسية

القانونية و الجغرافية حتى تستطيع المنافسة في الأسواق المستهدفة .

6- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في الاقتصاد .

3-مدخلات و مخرجات المؤسسة :

الشكل رقم (01) : مدخلات و مخرجات المؤسسة



الشكل : وظائف المؤسسة:

وظائف المؤسسة

الوظائف المؤسسة :

- إدارة الموارد البشرية
- التخطيط
- المالية
- التجارة
- التنظيم

## المحاضرة رقم (02) : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

## أولا : تصنيف المؤسسات القانوني .

يمكن اعتبار المؤسسة من الناحية القانونية على انها ذات صفة اعتبارية ذات ميزانية مالية و موارد بشرية ذات قدرات إنتاجية و موارد مادية تستخدمها في الإنتاج حيث يمكن تقسيمها الى جزئين على النحو الاتي :

**مؤسسات جماعية :** حيث انها مجموع المؤسسات او الشركات و التي يمتلكها مجموعة من الأشخاص حيث يلتزم كل من هؤلاء الشركات بقدر حصته من المال المساهم به في راس المال الاجتماعي للمؤسسة بحيث يتقاسمون الأرباح و يتحملون الخسائر حيث نذكر على سبيل المثال شركات التضامن و المسؤولية المحدودة و شركات الأموال .

**المؤسسات الفردية :** و هي المؤسسات التي يمتلكك راس مالها شخص واحد حيث ان مالكا يتحمل كافة نتائج هذه المؤسسة .

## ثانيا : تصنيف المؤسسات حسب الحجم .

يمكن تصنيف المؤسسات وفقا لهذا المعيار من خلال تعداد العمال و هذا على

النحو الاتي:



- تعتبر المؤسسة مصغرة عندما يكون عدد عمالها بين 1 الى 09 عمال .
- تعتبر المؤسسة صغيرة عندما يكون عدد عمالها ما بين 10 الى 49 عاملا .
- هذا و تعتبر المؤسسة متوسط عندما يفوق عدد عمالها 50 عاملا و يقل عن 499 عاملا

- و تعتبر المؤسسة كبيرة جدا عندما يكون التي يكون عدد عمالها اكثر من 1000 عامل

### ثانيا : تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :

المؤسسات ذات الطبيعة الصناعية : و هي جميع المؤسسات التي تنشط في القطاع الصناعي مثل المؤسسات الصناعات الاتخراجية الحديد و الصلب صناعة السيارات و الصناعات التحويلية و صناعات النسيج .....

المؤسسات ذات الطابع الفلاحي : و هي جميع المؤسسات التي تقوم بالنشاط في القطاع الفلاحي بمختلف المنتجات الحيوانية النباتية و السمكية حيث تهتم بزيادة إنتاجية الأراضي و زيادة مردوديتها .

المؤسسات ذات الطبيعة الخدمائية: و هي التي تهتم بأنشطة الخدمات المختلفة كالتجارة و التجارة الالكترونية .

**رابعا : أنواع المؤسسات من حيث الجنسية.**

يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار من حيث جنسية أصحاب رؤوس الأموال لها حيث يمكن تقسيم هذه المؤسسات الى ما يلي :

- **المؤسسات الأجنبية :** و هي مجموع المؤسسات التي تكون اقامتها داخل الوطن و ملاك راسمالها من جنسيات مختلفة .
- **المؤسسات المختلطة :** و هي مجموع المؤسسات التي تتوطن داخل الوطن مع ان ملكيتها من جنسية وطنية و أخرى من جنسيات اجنبية .
- **المؤسسات الوطنية :** و هي مجموع المؤسسات المتوطنة داخل الوطن و يكون أصحاب راسمالها من داخل الوطن .
- **المؤسسات المتعددة الجنسيات :** و هي المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة.

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

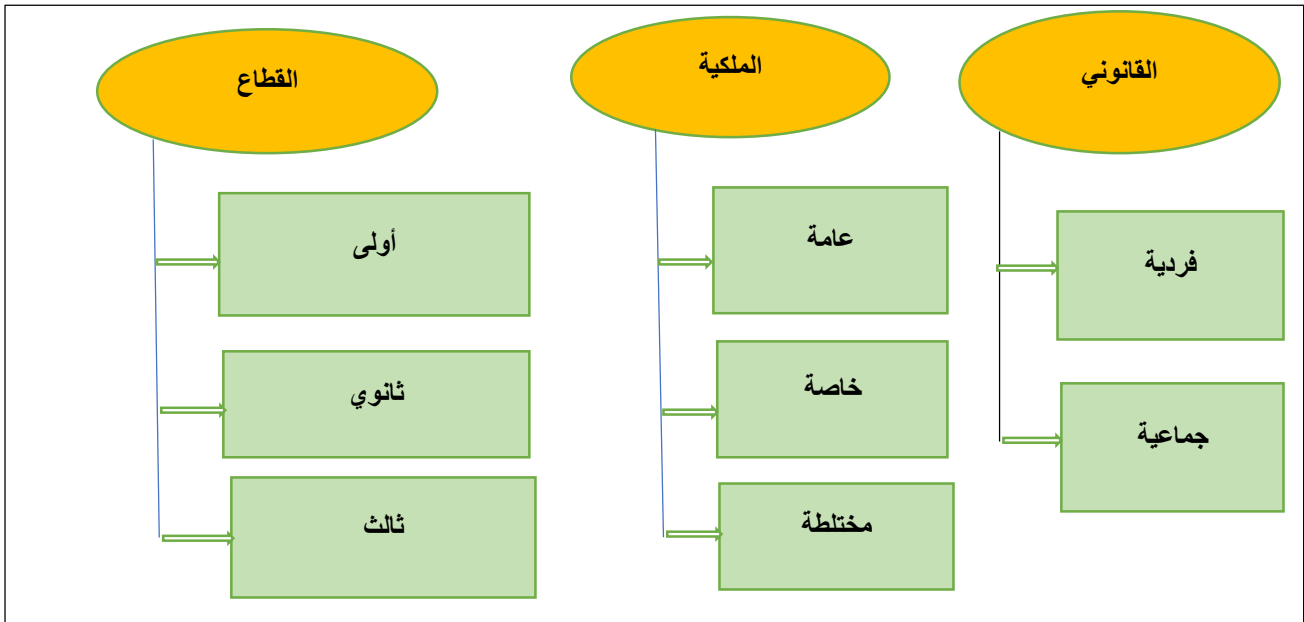
وتنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

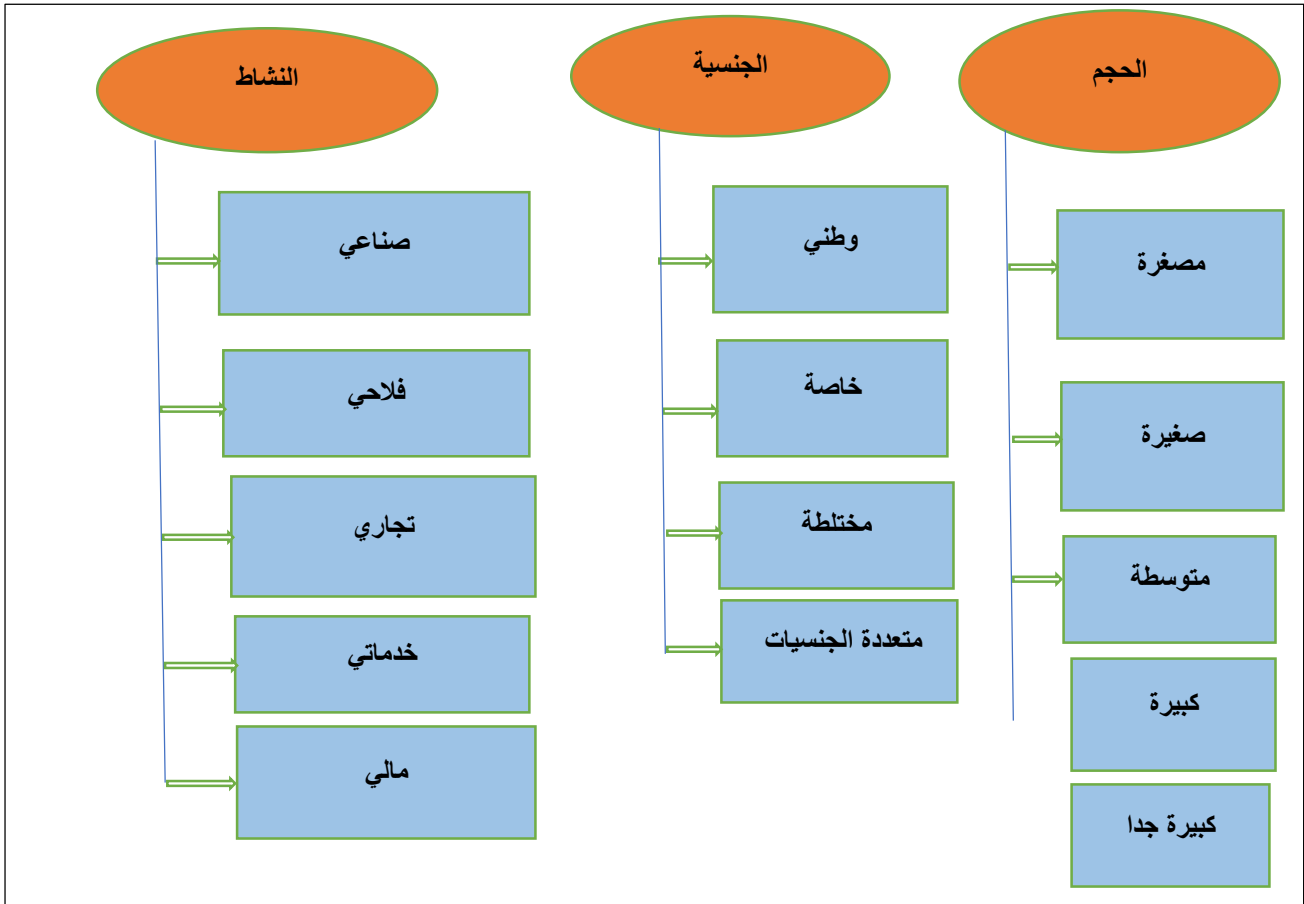
- أ- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فال يمكن للمسؤولين عنها التصرف فيها بالبيع أو الاغلاق الا بموافقة الدولة و الأشخاص ينوبون عن الدولة في التسيير هم مسؤولون عن أعمالهم تجاه هذه المؤسسة وفق القوانين العامة للدولة.

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

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

الشكل رقم 01 تصنيف المؤسسات الاقتصادية





# الفصل الثاني :

## التحليل البيئي

### للمؤسسة

## المحاضرة رقم (03) : المؤسسة و البيئة

تعمل المؤسسة في ظل بيئة داخلية و خارجية فهي تحصل على عوامل الإنتاج من راس المال الموارد البشرية و الموارد المادية و بالتالي فهي تعيش ضمن بيئة معقدة تهدد تنافسيتها في الأسواق المحلية و الدولية و على هذا يمكن التمييز بين البيئتين الداخلية للمؤسسة و الخارجية .

## أولاً : مفهوم البيئة :

يمكن تعريف البيئة على انها المحيط الذي يمكن للمؤسسة العمل فيه ضمن مجموعة من المتغيرات على المستوى الكلي من عوامل اقتصادية و اجتماعية و سياسية و مع ضم مجموعة أخرى من العوامل مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية و مجموعات مؤسسات التوزيع .<sup>6</sup>

## ثالثاً : أهمية تحليل البيئي للمؤسسة .

يمكن تحديد مميزات تحليل البيئة للمؤسسة من خلال:<sup>7</sup>

- يعمل تحليل البيئة على كشف مشاكل المؤسسة .
- تحديد أهمية و إمكانيات نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها

<sup>6</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>7</sup> قادري اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية مجلة مجاميع المعرفة المجلد 05 العدد 02 افريل 2019 ص 43 .

- يعمل التحليل البيئي على مساعدة المؤسسة في تحديد الخطط الاستراتيجية القابلة

### للتطبيق

- يعطي لمحة واضحة حول اتجاهات و اهداف المؤسسة .
- لاجل التحليل البيئي الجيد يجب توفر مجموعة من العوامل المساعدة على ذلك

حيث نذكر منها :

- ضرورة توفر أنظمة معلومات إدارية و محاسبية و مالية تساعد المؤسسة في تقييم تحقيق اهداف المؤسسة .

- ضرورة اجراء تحليل كامل لبيئة المؤسسة من خلال عمليات الاستقصاء و التحليل

- وضع خطط بديلة للتحقيق اهداف المؤسسة من حيث تحليل عناصر القوة و

الضعف في البيئة مع اغتنام الفرص و تقليل التهديدات في المؤسسة

- رابعا : مكونات بيئة المؤسسة .

### أ- البيئة الخارجية :

حيث انها تمثل جميع العوامل التي تنتمي اليها المؤسسة و التي تعمل من

خلالها و قد تساهم في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة حيث تتكون هذه البيئة من

المكونات التالية.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> احمد ماهر الإدارة المبادئ و المهارات الدار الجامعية الطبعة الثالثة الإسكندرية مصر ص 16 .

## 1- البيئة الاقتصادية:

تتكون هذه البيئة من مجموعة من العوامل التي يمكن ان تؤثر في عمل المؤسسة حيث

نذكر منها: <sup>9</sup>

- التضخم .
- معدلات البطالة .
- معدلات الاستثمار في القطاع العام و الخاص.
- معدلات التجارة الداخلية و الخارجية
- ظروف المؤسسة التنافسية .
- وضعية المنافسين .
- الكتلة النقدية المخصصة .
- معدلات الدخول
- السياسات النقدية الضريبية الاقتصادية .

.البيئة التكنولوجية:

تتكون هذه البيئة من :

<sup>9</sup> عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة 2006 ص 40 .



- قدرة المؤسسة و حجم الانفاق على البحث و التطوير .
- القدرات التكنولوجية في العملية الإنتاجية للمؤسسة
- القدرة على استقطاب و توظيف التكنولوجيا.
- كفاءة الموارد البشرية في استخدام التكنولوجيا .

### 3- البيئة السياسية والقانونية :

تتألف هذه البيئة من الواقع القانوني و السياسي للبلد الذي تتوطن فيه المؤسسة أي من اللوائح القانونية مثل قانون الضرائب قوانين حماية البيئة قوانين العمل قوانين المالية و التي تؤثر على أداء المؤسسة إيجابا او سلبيا حيث انه اذا وجدت معدلات ضريبية عالية مثلا فهذا يؤثر على أرباح المؤسسة و بالتالي فالمؤسسة فقد تأثرت سلبيا و بالتالي فمدخلات و مخرجات المؤسسة تتأثر سلبيا و إيجابيا بالبيئة القانونية . نفس الشيء بالنسبة للواقع السياسي السائد حيث ان درجات الاستقرار السياسي و طبيعة أنظمة الحكم لها تاثير على المردودية العامة للمؤسسة

### 4- البيئة الاجتماعية والثقافية:

تتطور البيئة الاجتماعية و الثقافية باختلاف الأزمنة و تتغير معها الأنماط و الاذواق المستهلكين النهائيين على الطلب بالنسبة للمنتجات نفس الشيء بالنسبة لمجموع القيم و العادات التي يمتلكها المجتمع و التي تؤثر على نمط سلوكه التسويقي .

## 5- البيئة الايكولوجية:

تعرف المؤسسات او الشركات البيئية على انها المؤسسات التي تهذف الى احداث تاثير ايجابي على ثلاث عوامل البيئة المجتمع و الاقتصاد و بالتالي يمكن تعريفها على انها المؤسسات التي تستهدف محصلة ثلاثية تعرف عادة باسم الباءات الثلاث: <sup>10</sup>

- الأشخاص
- الكوكب .
- الريح .

أي انها تحاول ربح الربح المؤسستي بمصالح مجتمعية و بيئية و لكن متى توسم مؤسسة ما بالمؤسسة الخضراء حيث وجب توفر الشروط التالية :

- تقليل استخدام الطاقة من طرف الخوادم .
- تقليل استخدام الطاقة في التجهيزات و الحواسب .
- إعادة رسكلة اي تدوير المياه .
- القيام بتوعية الموظفين بأهمية المحافظة على البيئة .

هذا وتأثر القوانين البيئية كضغوط على أداء المؤسسة و بالتالي فهي تحتاج الى أنظمة انتاج و تكنولوجيا تمكنها من التقليل التأثير على البيئة .

<sup>10</sup> فوضيل دليو المؤسسات الايكولوجية و التكنولوجيات البيئية مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات العدد 01 المجلد 10 2022

**6- العوامل الجغرافية والديموغرافية:**

تعتبر هذه العوامل من اهم العوامل المساعدة في اكتساب القدرة التنافسية فالعوامل المناخية القرب من المناطق الحضرية القرب من الطرق السريعة و الموانئ و المطارات هذا كله يساعد في الحركية التجارية للمؤسسة إضافة الى نقص في تكلفة النقل كل هذا له تاثير على استراتيجية المؤسسة نفس الشيء بالنسبة للعوامل الديمغرافية حيث ان الكثافة السكانية تلعب دورا في توفر اليد العاملة المهارية بالإضافة الى انه يعتبر المجتمع وعاء تسويقي جيد يحقق للمؤسسة حجم معين من الطلب على منتجاتها .

**7- العوامل التكنولوجية:**

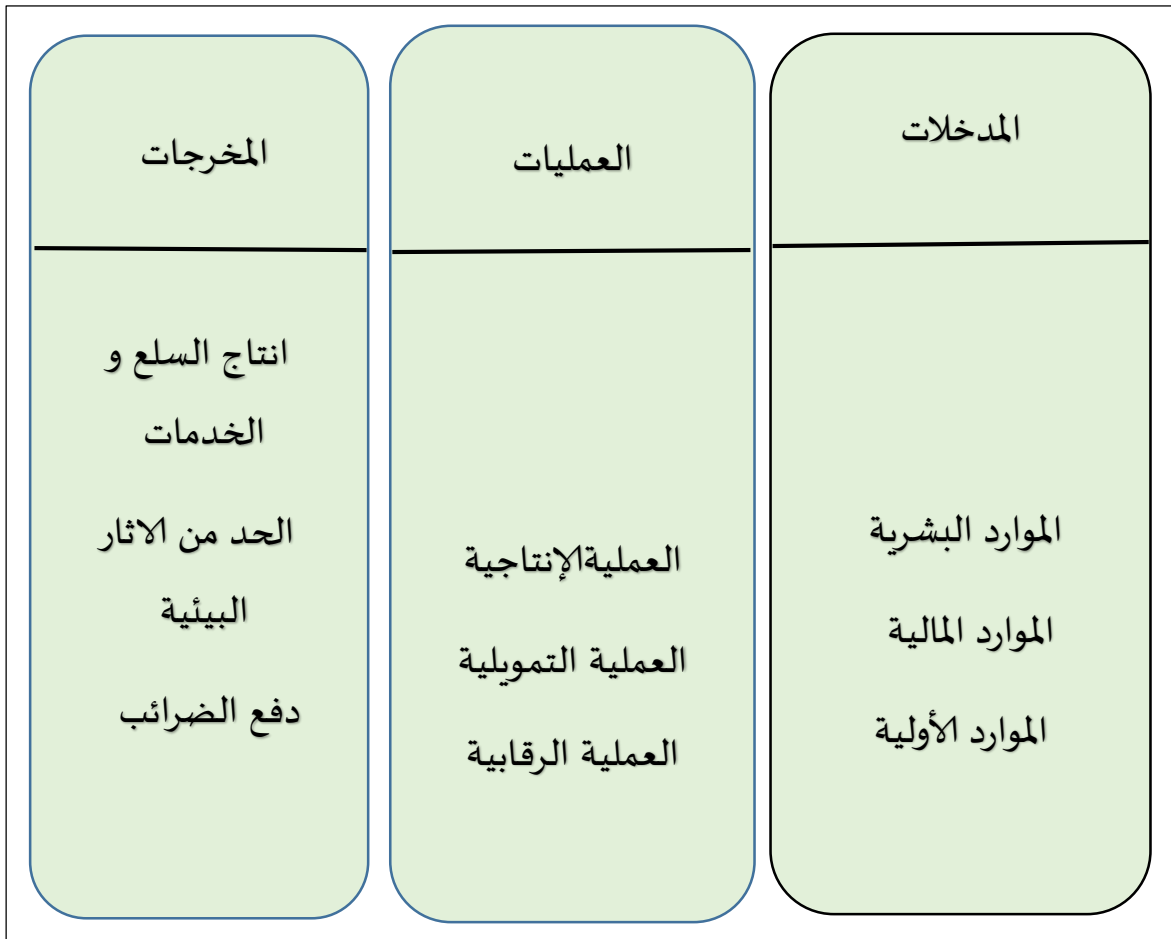
يعتبر هذا العامل من اهم العوامل التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق و تادي الى سيطرتها على الأسواق حيث يحتوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات نذكر منها :

- درجة التقدم العلمي السائدة في البيئة و مدى تاقلم المؤسسة معها .
- درجة الانفاق على البحث و التطوير لتطوير منتجات معينة .
- أهمية وواقع تكنولوجيات المعلومات في المجتمع مثل سرعة تدفق الانترنت وسائل الاتصال .

**8- العوامل التنافسية:**

يتعلق هذا العامل بوضعية الشركات و درجة المنافسة في السوق و عدد الشركات المتنافسة في قطاع معين مقارنة بحجم الطلب على هذه المنتجات و عليه يجب التفرقة بين منافسين للمؤسسة من الداخل و منافسين من الخارج مع أهمية السياسات الداعمة للمنتجات المحلية .

الشكل رقم ( ) : مدخلات و مخرجات في المؤسسة .



الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة :

يمكن تحديد الفرص و التهديدات التي تعترض المؤسسة من خلال دراسة المعلومات المتوفرة و التي تمت مناقشتها من خلال :

- ان تقوم المؤسسة بجمع البيانات المهمة و الضرورية في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة.
- تقوم المؤسسة بتحليل المعلومات و دراستها بشكل جيد حتى يتخذ القرار الجيد .
- تقوم المؤسسة بوضع جملة من السيناريوهات و الافتراضات التي يمكن ان تحدث بناءا على المعلومات المتوفرة .
- على المؤسسة ان تضع بنك للمعلومات يمكنها في المستقبل من اتخاذ القرارات الصائبة.
- تقوم المؤسسة بوضع مجموعة من الخطط اللازمة لمواجهة المشاكل التي تعترضها و التي تم التنبؤ بها .

## المحاضرة رقم (04) : التحليل البيئي .

## أولا : العوامل البيئية الداخلية .

العوامل الداخلية هي عبارة عن جميع الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة مثل إمكانيات و تدريب الموارد البشرية الوضعية المالية للمؤسسة جميع مدخلات العملية الإنتاجية و قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الظروف الداخلية .

## 1-الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي مجموع القيم التي تكتسبها المؤسسة و التي تحدد اتجاهات علاقتها بالموارد البشرية و طرق العمل داخل المؤسسة و اهم الافتراضات التي يجتمع من حولها المورد البشري لتحقيق اهداف المؤسسة .

فقد اختلفت الاتجاهات و الآراء الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية، ولكن رغم اختلافها إلا أنها تنصب في صلب التنظيم، و تبيان السلوك التنظيمي داخله، ويمكن تعريفها كالتالي<sup>11</sup>:

-هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و العملاء ،و الطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، و الافتراضات و المعتقدات التي

<sup>11</sup> عيشاوي و هيبه عيشاوي هجيرة الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجلة تنمية و إدارة الموارد البشرية العدد السابع ص 98 .

يتشارك في الايمان بها، و الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

-و من جهة نظر روبرت وترمان :أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني و

الرموز

السائدة في التنظيم، فهي الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من

أجل

التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي يتم الاتفاق عليها و على

ضرورة

تعليمها للعامل الجدد من أجل إدراك الأشياء، و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف

الرسمية.

\* و تعتبر بذلك عملية تراكمية دون استثناء .

\* أما الباحث ليون فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها :مجموعة من الافتراضات و

الاعتقادات و القيم و القواعد و المعاني التي تشترك بها أفراد المنظمة، و هي مبنية

البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .

## الموارد المتاحة :

## أ- الموارد التسويقية :

موارد التسويق هي الأدوات والأنظمة الأساسية والأدلة والدورات التدريبية ومصادر المعلومات الأخرى التي يمكن أن تساعدك على تعلم أنشطتك التسويقية وتخطيطها وتنفيذها. يمكنهم مساعدتك في مختلف جوانب التسويق، مثل:

- . أبحاث السوق: يمكنك استخدام موارد التسويق لإجراء تحليل السوق وتقسيم العملاء وتحليل الأسواق بصفة دقيقة .

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 :

تعتبر شريان العمل للمؤسسة و تحدد مدى استمراريتها في السوق حيث يجب على المؤسسة ان توفر الموارد المالية و باقل التكاليف مع وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المؤسسة و استخدامها و اليات الرقابة عليها .

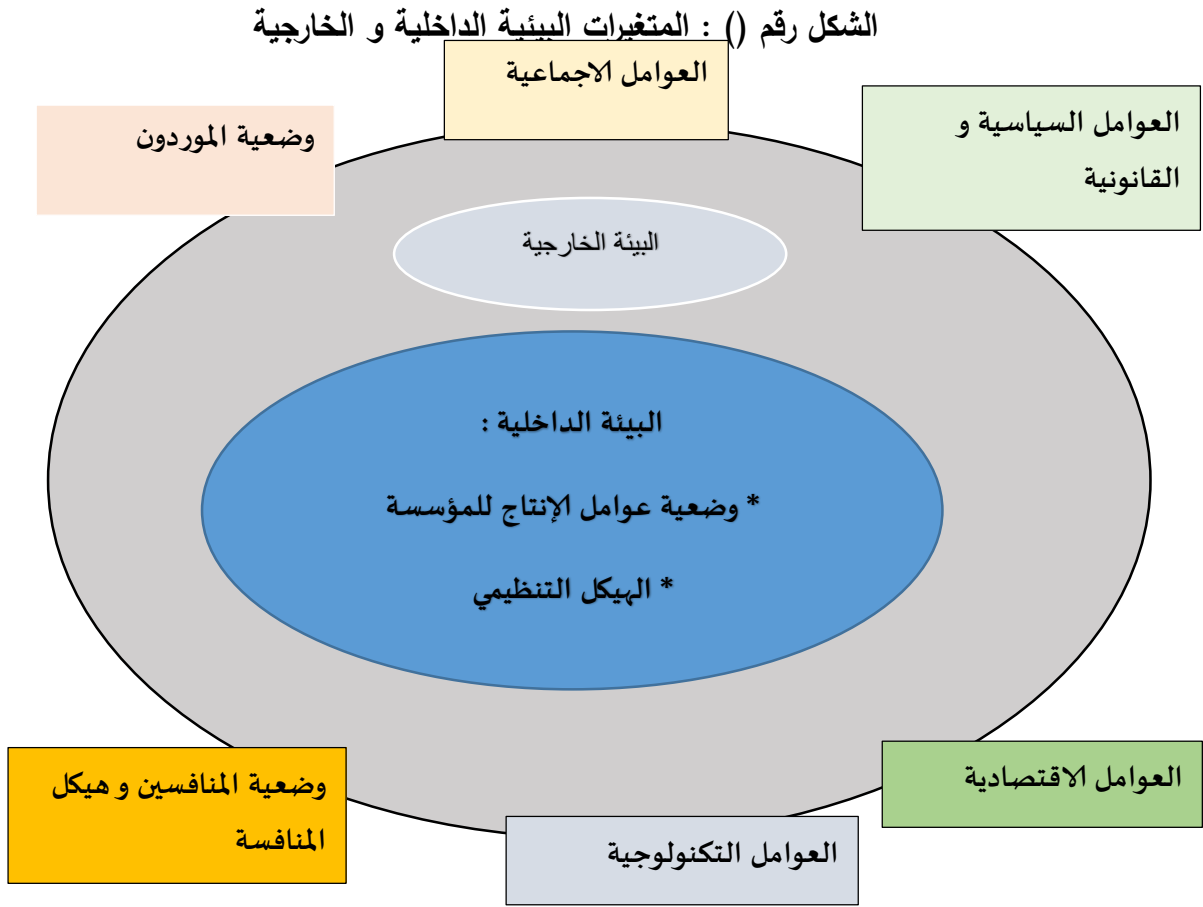


## ج- العوامل التكنولوجية في المؤسسة :

يعتبر التغيير التكنولوجي من اهم السمات حاليا حيث ان نمو و تطور المؤسسات متوقف على درجة استخدامها للتكنولوجيات الحديثة في العملية الإنتاجية على اعتبار ان التكنولوجيا تتطور و المنتجات تتقدم و عليه يلعب الانفاق على البحث و التطوير دورا هاما 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 :

يعد المورد البشري هو القاطرة الأساسية في تطور و نمو المؤسسات حيث ان الكفاءة العالية للموارد البشرية تتناسب مع متطلبات و احتياجات المؤسسة و لهذا على المؤسسة ان تقوم بعملية التوازن بين العملية التوظيفة و متطلبات العملية الإنتاجية بالنسبة للفروع الإنتاجية. هذا و يعد التدريب و تقديم الحوافز الفردية و الجماعية عاملا أساسيا في نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.



### تحليل نموذج SWOT :

يعد هذا النموذج من بين احسن النماذج في التحليل البيئي للمؤسسة سواء من ناحية التحليل

البيئي على المستويين الكلي و الجزئي .

ثانيا : تحليل سوت swot .

الشكل رقم ( ) : نموذج تحليل سوت SWOT



تعود كلمة سوت الى S . W و التي تعني العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية للمؤسسة حيث تمثل S عناصر القوة بينما تمثل W عناصر الضعف اما O و T فتمثلان العناصر الاستراتيجية في بيئة المؤسسة الخارجية حيث تمثل O الفرص المتاحة بينما تمثل T المخاطر و التهديدات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة.<sup>12</sup>

يقوم تحليل سوت على ثلاث خطوات رئيسية و هي :

<sup>12</sup> زكريا محمد زكريا هيبه محمود احمد على السيد التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات و اليات تطبيقه مجلة العلوم التربوية العدد الرابع أكتوبر 2016 ص 127

• تحديد نقاط القوة و الضعف في داخل المؤسسة مع تحديد الفرص و التهديدات التي تعترض المؤسسة .

• الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي .

• انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب استنادا الى المعادلة التالية :

$$Sa/ q(s-w) \bullet$$

حيث ان :

Sa البديل الاستراتيجي.

• O الفرص الخارجية المتاحة .

• S النقاط القوة الداخلية

• W نقاط الضعف الداخلية .

و بقدر تعلق الامر بالخطوة الأولى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية و الفرص

و التهديدات البيئية فان الامر يتعلق على اجراء عملية التقييم الداخلي بالنسبة لنقاط القوة

و الضعف و عملية الفحص الخارجي بالنسبة للفرص و التهديدات البيئية .<sup>13</sup>

<sup>13</sup> امال بن سدره نوال شيشة استخدام مصفوفة التحليل الرباعي نقاط القوة و الضعف مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة المجلد 05 العدد 02 .

## 1- كيفية عمل تحليل SWOT :

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 .

الخطوة الثانية : تحديد نقاط الضعف للمؤسسة .

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 .

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 .

### 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 التنبيه الى ضرورة العمل الجاد من اجل التغلب على هذه النقاط و تحويلها الى نقاط قوة اما تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة .

# الفصل الثالث :

## وضائف المؤسسة

### المحاضرة الخامسة : الوظيفة المالية

**تعريف الوظيفة المالية :** يمكن تعريف الوظيفة المالية على انها مجموعة مهام التي تقوم بها المؤسسة و و تقوم على العنصر المالي حيث تنقسم هذه المهام الى مجموعة من المهام التقليدية و الأخرى الحديثة على النحو الاتي :

• **المهام التقليدية :** حيث تنقسم هذه المهام الى مايلي :

أ- **التسيير المالي :** و هو عبارة عن تسيير أموال المؤسسة بطريقة عقلانية حسب الأهداف المالية للمؤسسة حيث يتم تحديد أهدافها الاستراتيجية .

ب- **التحليل المالي :** هو عبارة عن الاليات دراسة الحالة و الوضعية المالية للمؤسسة و هذا بالاجابة عن مجموعة أسئلة هل الوضعية المالية للمؤسسة جيد ام غير ذلك حيث تستعمل هذه العملية مجموعة من الأدوات التحليل المالي نذكر منها :

- معدلات راس المال العامل .

- دراسات المقارنة باستخدام النسب المالية .

- اجراء مقارنات للميزانيات .

ج- **عملية التشخيص المالي :** حيث تقوم العملية بالبحث عن مجموعة النقاط القوة و الضعف بالنسبة للوضعية المالية للمؤسسة . حيث نذكر على سبيل المثال انه اذا استنتج التشخيص المالي ان الوضعية المالية للمؤسسة غير جيدة فهنا يجب استخدام التحليل



المالي لدراسة الوضعية المالية و نقاط الضعف التي وصلت اليها المؤسسة و اذا كانت الوضعية المالية جيدة يستخدم التشخيص للبحث عن نقاط القوة لهذه المؤسسة .

• **المهام الحديثة :** حيث يمكن سرد بعض المهام الحديثة للوضعية المالية للمؤسسة

على النحو الاتي :

أ- **التقييم المالي :** هي عبارة عن عملية دراسة القيمة السوقية للمؤسسة و قيمة

الأسهم التي تصدرها المؤسسة في الأسواق المالية و ذلك باستخدام طرق حديثة

في العملية التقييمية.

ب- **تقنيات الهندسة المالية :** و هي عبارة عن دراسة مختلف

الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها حتى تتمكن المؤسسة من الاكتتاب في

الأسواق المالية الكبرى و هذا عن طريق اتباع استراتيجية المشاريع ذات

المردودية الكبيرة و بالتالي فالهندسة المالية من بين اهم الأدوات الحديثة في

عملية التشخيص المالي .

ت- **الاعداد المالي :** و هو عبارة عن دراسة القيم المالية لمجموعة من

المشاريع التي تريد المؤسسة الاستثمار فيها .

### المحاضرة السادسة : وظيفة الموارد البشرية

وظيف الموارد البشرية هي عبارة عملية إدارة مصلحة المستخدمين و التي تم ادخال عليها بعض التعديلات و مناهج العمل و هذا في عملية التعامل بين الإدارة و المستخدمين في المؤسسة و هذا ما تم اعتباره بوظيفة الموارد البشرية .

**مفهوم تسيير الموارد البشرية :** هي عبارة عن مجموعة من الأدوات في المؤسسة و هذا من اجل تكيف عوامل الإنتاج مع احتياجات الموارد البشرية و هذا من كافة النواحي المادية و اللوجستيكية .

فمن خلال هذا التعريف يمكن استخلاص متغيرين و هما :

- **الاطار الكمي :** و هو عبارة عن حجم عمل العامل بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة

- **الاطار الكيفي :** حيث حسب هذا العامل يجب على الموارد البشرية في المؤسسة ان تتناسب مع الكفاءات التي يمكن للمؤسسة ان تستخدمها .

كما يمكن للمؤسسة ان تأخذ بعدة جوانب فيما يخص بتسيير الموارد البشرية حيث نذكر منها :

- **تسيير المخصصات المالية لليد العاملة :** حيث يتعلق هذا العامل بتسيير الأجور و كفاءات المرودية الفردية و الجماعية .
- **تسيير ترقية و رتب العاملين :** حيث تهتم هذه السياسة بالتكوين و هذا لرفع كفاءة اليد العاملة .
- **التسيير الإداري** حيث يهتم بتسيير الجوانب الإدارية الخاصة بالموارد البشرية للمؤسسة بكل يسر .

#### تأثير البيئة على إدارة الموارد البشرية :

يمكن دراسة تأثير المحيط على تسيير الموارد البشرية من خلال مجموعة من العوامل نذكر منها :

- **التطور التكنولوجي :** من خلال هذا العامل فقد يؤدي التكيف مع الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من تحقيق المؤسسة لقدرة تنافسية عالية حيث يمكن العامل ان يخضع للتكنولوجيا العالية بما يؤدي الى إعادة تنظيم العمل لمواجهة هذه التطورات التكنولوجية .
- **الاطار التشريعي :** حيث انه لازما على المؤسسة ان تقوم بتطبيق القوانين و تشريعات البلد الذي تنتج فيه حيث نذكر منها قوانين العمل و قوانين حماية العمال ظوابط تحديد العمل في المؤسسة .

• العامل الاجتماعي للعامل : حيث يعتبر احد العوامل الرئيسية في عملية تحسين

مردودية العامل في المؤسسة و هذا من خلال تحسين الظروف الاجتماعية للعمال

من مستويات الأجور .

### المحاضرة السابعة : وظيفة الإنتاج.

- **تعريف وظيفة الإنتاج :** يمكن اعتبار وظيفة الإنتاج عن مجموعة من المهام الي

يمكن القيام و قد تساهم في عملية تطوير المنتجات داخ المؤسسة

- كما انه يعرف نظام الإنتاج على انه مجموعة العمليات المتناسقة و التي تقوم

بها المؤسسة من اجل انتاج مجموعة من السلع و التي تلبي رغبات و اذواق

المستهلكين المستهدفين في السوق .

- هذا و في نطاق المؤسسة فنظام الإنتاج له العديد من المهام حيث نذكر منها :

#### أ- الأهداف الموضوعة حسب الكميات المنجزة :

حيث تقوم وظيفة الإنتاج على السماح للمؤسسة بتلبية المطالب السوقية لذلك

يجب ان تتكيف كل وحداتها الإنتاجية لنتاج حجم معين للمنتجات المطلوبة في

الأسواق و بالتالي وجوب وجود خطة إنتاجية لتحقيق ذلك.

#### ب- اهداف المؤسسة من خلال الجودة :

من بين اهداف المؤسسة انتاج تشكيلة من المنتجات ذات جودة عالية و التي

يمكن ان تلبي حاجات و رغبات المستهلكين المستهدفين حيث ان الجودة تعني استخدام

موارد الإنتاج بشكل فعال بما يؤدي الى انتاج منتجات و خدمات ذات جودة عالية .

**ث- اهداف المؤسسة من خلال حجم التكاليف :**

يجب على نظام الإنتاج في المؤسسة ان يكون وفقا الى مجموعة من المعايير تستجيب الى عملية تخفيض التكاليف العملية الانتاجية بما يؤدي الى زيادة تنافسية المؤسسة في الأسواق المحلية و الدولية . حيث انه كلما انخفضت تكاليف الوحدات الإنتاجية كلما كانت للمؤسسة القدرة على المنافسة .

**ج- الأهداف حسب فترات تسليم المنتجات :**

في هذه الحالة على المؤسسة صياغة نظم الإنتاج يشمل عملية انجاز المنتجات في فترات زمنية مقبولة بالنسبة لمواعيد الطلبات بالنسبة للزبائن . و حيث ان هذه الفترة تختلف من مؤسسة الى مؤسسة أخرى بحسب إمكانيات كل واحدة .

**تنظيم وظيفة الإنتاج :**

تتكون وظيفة الإنتاج من مجموعة مهام التي لها دور وظيفي بحيث ان :

- الدور العملي يتعلق بالتصنيع و التصميم و الإنجاز
- الدور الوظيفي و يتعلق بتحديد و تنظيم و مراقبة النشاط الإنتاجي في المؤسسة

## أنواع و أنماط الإنتاج في المؤسسة :

لكل مؤسسة استراتيجية معينة تمكنها من اختيار النمط المناسب لتنظيم العملية

الإنتاجية و هذا من خلال مجموعة من المعايير نذكر منها :

أ- كميات السلع و الخدمات الواجب انتاجها : نمط و طبيعة الإنتاج في المؤسسة

يتوقف على طبيعة العملية الإنتاجية حيث انه كلما كان نمط العملية الإنتاجية

تركز على وجود هيكل انتاجي ثابت يؤدي بالضرورة الى وجود نمط انتاج متنوع

غير موحد في المؤسسة .

ب-وتيرة الإنتاج في المؤسسة : حيث يجب ان تكون هذه الوتيرة بشكل متواصل لا

تتوقف على تكون بشكل متقطع .

### محاضرة الثامنة : التخطيط في المؤسسة

تعد العملية التخطيطية ذات ضرورة حتمية حيث تأخذ مجموعة من الاعتبارات في عملية الصياغة منها الوقت اللازم لذلك و حجم الموارد المستخدمة لتحقيق اهداف التخطيط و على هذا تسعى كل مؤسسة جاهدة لتحقيق ظروف مرنة لمواجهة كل المتغيرات التي تحيط بالبيئة الداخلية و الخارجية .

#### أولاً : تعريف التخطيط .

يعرف التخطيط على انه العملية التي تمكن من تحقيق الأهداف في المؤسسة مع تحديد الموارد و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف هذا مع تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك و بالتالي فالتخطيط هو جزء من استراتيجيات المؤسسة حيث يعتمد على صياغة الخطة مع الاخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية خلال السنوات القادمة .

#### ثانياً : أنواع التخطيط .

##### 1- تخطيط استراتيجي:

و هو عبارة عن تحديد الخطوط العريضة و الرئيسية التي تسمح و تمكن من تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى المتوسط و البعيد . و هو ذو عدة ابعاد نذكر منها :

- مدة الخطة تتجاوز 5 سنوات .



- تتضمن الخطة تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- التخطيط لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تسهيل تخصيص واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف.

## 2-التخطيط الوظيفي أو التكتيكي:

يشير هذا النوع من التخطيط الى أهمية تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للوظائف العامة للمؤسسة مثل الوظيفة التسويقية ، إدارة الموارد البشرية ، المالية ، إلخ).

هذا و تتضمن الخطة الوظيفية هي:

- تقسيم اهداف المؤسسة الى اهداف فرعية .
- تخصيص الهدف الفرعي الذي يجب أن تحققه لكل دائرة

## 3-التخطيط العملي:

حيث يتعلق هذا النوع من التخطيط بعملية الإدارة الدورية اليومية للمؤسسة و بالتالي فهو فهو ترجمة للأهداف اللحظية لأقسام المؤسسة .

ثالثا : مزايا وعيوب التخطيط .

### 1- مزايا العملية التخطيطية .

للتخطيط مجموعة من الفوائد يمكن ذكرها على النحو الاتي :

- يقوم التخطيط على توجيه و قياس القرارات داخل المؤسسة .

- يساعد التخطيط المؤسسة في رسم أهدافها المستقبلية القابلة للتحقيق .
- يقلل التخطيط من اثر القرارات الخاطئة.
- يوجه التخطيط جهود الجميع نحو النتائج المرجوة .
- يكشف التخطيط عن الاحتمالات والمخاطر المستقبلية

## 2-الاثار السلبية للتخطيط :

- يمكن سرد الاثار السلبية التخطيط من خلال النقاط التالية:
- مخاطر متعلقة على أساس ان التخطيط يستند على نوعية المعلومات حيث اذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فينجم عنها قرارات خاطئة .
- يتطلب التخطيط جمع المعلومات و بالتالي فهو مكلف و يزيد من أعباء و تكاليف المؤسسة و بالتالي نقص في حجم الأرباح .
- من بين متطلبات التخطيط المتعدد انه يتطلب مجهودات و دراسات متعمقة و اذا لم يتم هذا بشكل جيد ، فغالبًا ما تكون نتائج التخطيط سيئة.

## رابعاً : مراحل التخطيط الاستراتيجي.

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة و هي : <sup>14</sup>

### 1- تطوير الرؤية المستقبلية.

<sup>14</sup> حميدي عبد المالك زحاف محمد مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مجلة العلوم الإنسانية جوان 2017 ص 402 .

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

## 2- الرسالة .

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. 3- الأهداف الاستراتيجية .

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة و سبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى و ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، و هذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة .

### المحاضرة التاسعة: دورة الحياة في المؤسسة .

تعتبر المؤسسة كيان معنوي يتصف بالاستقلالية المالية و المسؤولية القانونية و بالتالي فهي تمتلك نفس الخصائص للفرد الطبيعي حيث يمكن انشاءها و نموها و تطورها كما يمكن حلها و انتهاء دورة حياتها

تعريف دورة الحياة للمؤسسة :

هو عبارة عن مجموعة من المراحل المختلفة التي يمكن للمؤسسة ان تمر بها و هذا من خلال مسيرة حياتية من بدايتها الى مرحلة نموها و نضجها الى المرحلة الأخيرة و التي يمكن ان تصلها و هي زوالها . حيث انه نموذج يساعد على فهم التغيرات التي يمكن ان تمر بها المؤسسة خلال فترة حياتها .

كما يمكن تعريفها على انها مجموعة من المراحل تمر بها المؤسسة تمتد عبر فترات زمنية مختلفة بحيث لا يمكن تحديد هذه الفترات بشكل واضح و هي تختلف من مؤسسة الى أخرى . كما ان لكل مرحلة مجموعة من الصفات و المميزات بحسب وضعية المؤسسة و البيئة المحيطة بها .

#### • أنماط نمو المؤسسة :

##### 1-النمو الداخلي :

و نقصد به التوسع الداخلي للمؤسسة من حيث زيادة الاستثمارات الإنتاجية

و التجارية حيث يتميز بالخصائص التالية :

- تجمع لوسائل الإنتاج
- تقوم المؤسسة بتنمية جميع الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية .
- اختراق أسواق جديدة لتوزيع منتجاتها
- تقوم المؤسسة بعملية التمويل لجميع أنشطتها الاستثمارية الذاتية و هذا راجع الى نمو الأصول للمؤسسة .
- نمو ارقام الاعمال ما يؤدي الى نمو المؤسسة .

### النمو الخارجي :

تقوم المؤسسة وفقا لهذا النوع من النمو باجراء نمط في تشكيلة المؤسسة و

هذا باتخاذ استراتيجية الاندماج مع مؤسسات أخرى .

م بين خصائص النمو الخارجي نذكر ما يلي :

- يتميز النمو الخارجي للمؤسسة بعدة مراحل .

- يوجد العديد من الاشكال و صور النمو الخارجي للمؤسسة .
- يجب على المؤسسة ان تقوم بمجموعة من الإجراءات للوصول للنمو الخارجي و هذا في ظل التخطيط الاستراتيجي .

## 2-النمو التعاقدى :

هو عبارة عن الاقرارات التي تتخذها المؤسسة على المدى البعيد حيث يكون النمو داخليا في حال ان قامت المؤسسة بعقد شراكات و عقود تعاون بين المؤسسة و مؤسسات أخرى منافسة لها في السوق و هذا للحيازة و السيطرة على مؤسسات أخرى .

## تقسيمات دورة حياة المؤسسة :

يمكن تقسيم دورة حياة المؤسسة الى خمس مراحل على النحو الاتي :

### 1\* مرحلة النشأة :

حيث تعتبر هي المرحلة الأولى في بداية حياة المؤسسة حيث يتم من خلالها :

- تحديد الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة
- اتخاذ القرارات اللازمة و تحديد البدائل .

**\*2 مرحلة الشباب :**

حيث من خلال هذه المرحلة تطبيق المفاهيم و القرارات المرتبطة بالتخصص .

**\*3 مرحلة منتصف العمر :**

حيث تعكس هذه المرحلة درجة التوسع في الاستثمارات هذا مع التوجه الى مط التسيير

البيروقراطي .

**\*4 مرحلة التدهور و الانحلال :**

و هي عبارة عن مرحلة عدم قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية و

الدولية مع عدم القدرة على تحقيق الاستقرار السوقي .

### المحاضرة العشرة : الوظيفة التجارية

منذ منتصف الخمسينات و الى يومنا هذا تطور مفهوم الوظيفة التجارية للمؤسسة حيث مرت بثلاث مراحل على النحو الاتي :

- البحث عن كيفية زيادة ووفرة الإنتاج في السوق جعل رؤساء المؤسسات يهتمون بتقنية العمل و الوفرة المالية و حسن استخدامها .
- توفير الحاجيات المتزايدة من طرف المستهلكين جعل رواد الاعمال يهتمون بالجانب التسويقي

- أصبحت الوظيفة التجارية بالتسويق لكونها عبارة عن مجموعة من الإجراءات و القواعد العلمية لتسيير نشاط المؤسسة و هذا لايجاد منافذ لمنتجات المؤسسة و التي تلبي حاجات و متطلبات المؤسسة .

#### تعريفات للتسويق :

- حسب الجمعية الامريكية للتسويق فان التسويق هو مجموع الأنشطة و الاعمال الخاصة تقوم بتوجيه و دفع السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك النهائي بما يلبي حاجاته و رغباته النهائية .
- كما يمكن تعريفه أيضا على انه عملية تحديد حاجات و رغبات المستهلكين و تفهمها مقارنة بالإمكانيات المتاحة للمؤسسة .



هذا وحسب فيليب كوتلر فان التسويق يعتبر عن نشاط الافراد الموجه لعملية اشباع

حاجيات و رغبات المستهلكين من خلال عملية المبادلة .

### المشاكل التسويقية في المؤسسة :

ان التسويق في المؤسسات الاقتصادية رغم أهميته لم يلق نفس الاهتمام

كالمؤسسات الكبيرة حيث انه من بين أسباب فشل المؤسسات الاقتصادية هو عدم قدرة

أنشطة التسويق على تحفيز قدر ملائم من المبيعات تضمن لها الاستمرار و تحقيق

الأهداف الخاصة المتعلقة بالربحية و هذا نظرا للأسباب التالية :<sup>15</sup>

- التركيز على الإنتاج على اعتبار ان المنتج الجيد يبيع نفسه و بالتالي عدم إعطاء أهمية كبيرة لجودة المنتجات .
- النجاح المؤقت للمنتج الجيد دون حملة ترويج جيدة و مستمرة ما يعني انتعاشا جيدا و مؤقتا في المبيعات .
- عدم توفر الخبرات الكافية في مجال التسويق .
- عدم قدرة المؤسسات الاقتصادية التعرف على فرص الاقتصاد الجديد القائم على المعلومات .
- عدم وجود اهداف تسويقية محددة .
- وجود وظيفة التسويق في بعض المؤسسات لكن دون قيامها بمهامها .

<sup>15</sup> برني ميلود غقال الياس مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية و الإدارية واقع وظيفة التسويق و متطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

### المحاضرة الحادية عشر : اتخاذ القرار في المؤسسة .

تهدف عملية اتخاذ القرار الى مواجهة مشكلات التي تعترض المؤسسة و رسم الخطة العامة للمؤسسة لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيطها من ظواهر و عوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار الرشيد .

#### أولاً : مفهوم عملية اتخاذ القرار .

تعتبر عملية اتخاذ القرار على انها اختيار افضل الوسائل الممكنة للمؤسسة لتحقيق الأهداف العامة و باقل التكاليف الممكنة و بالتالي اختيار مجموعة من التصرفات و البدائل و التي قد لا تكون واضحة و لكن هدفها النهائي هو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

#### ثانياً : تقسيم أو تصنيف رئيسي لنماذج اتخاذ القرار<sup>16</sup>:

أ- نماذج معيارية: وهي تلك النماذج التي تهدف إلى وصف ما يجب أن يكون كنماذج البرمجة الخطية أو نماذج التفاضل.

ب- نماذج وصفية: وهي النماذج التي تهدف إلى وصف الحقائق والعلاقات القائمة فعلاً كالمحاكاة، ونماذج خطوط الانتظار.

<sup>16</sup> عبلة عبدالحميد بخاري نموذج اتخاذ القرار الاقتصاد الإداري 610

## -تقسيم النماذج على أساس درجة التجريد:

أ- نماذج طبيعية: وهي تلك النماذج التي تهتم بوصف الحوادث أو الظواهر عند لحظة معينة، حيث تصور الحقائق في شكل نماذج صغيرة. ويمكن أن تعتبر الصور الفوتوغرافية نماذج طبيعية.

ب- نماذج هندسية: يقصد بها النماذج التي تصف خصائص الحدث محل الدراسة ممثلة مواقف حركية معينة على هيئة رسوم توضيحية. والنماذج الهندسية قد تكون نماذج تناظرية كمنحنى الطلب، أو نماذج ذات أبعاد كالخرائط التنظيمية مثلاً.

ج- نماذج التخطيط: وهي عبارة عن تلك النماذج التي تتمثل في تدفقات العمليات عند مراحل معينة خلال الانتهاء من تصنيع منتج معين، كعمليات التخزين أو التأجير وخلافه.

د- نماذج مماثلة: نماذج المماثلة أو نماذج التناظر هي نوع من النماذج الهندسية والتي تمثل نظام معين باستخدام بعض خصائص النظام الإجمالي، كالخريطة مثلاً، حيث تمثل نموذج مناظر توضح عليه المدن أو الطرق أو التضاريس.

هـ - نماذج رياضية: هي نماذج على درجة عالية من التجريد توضع بصورة رياضية لشرح سلوك معين أو لتمثيل علاقة معينة بين متغيرات محددة مستخدمة الرموز الجبرية (لذا تعرف بالنماذج الرمزية). والنماذج الرياضية تصنف بدورها وفقاً للغرض منها إلى:

- نماذج وصفية تصف علاقات معينة.
- نماذج توضيحية توضح سلوك العلاقات المكونة لها.
- نماذج تنبؤية تتنبأ بسلوك العلاقات تحت شروط معينة.

### تصنيف القرارات تبعاً لإمكانية برمجتها:

1 بين نوعين من القرارات المبرمجة منها، وغير القابلة للبرمجة، وهي □ لقد ميز هيرت سيمون<sup>17</sup>:

### 3.1. القرارات المبرمجة:

وهي قرارات تشبه القرارات الروتينية و الفنية التي تعالج المشاكل اليومية المتكررة في غالبها، لذا فإجراءات اتخاذ القرار بشأنها تكون محددة بشكل واضح، وهي من القرارات التي يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل للمشكلة ، بل اتخاذ القرار فوراً وفق معايير مبرمجة سابقاً بحكم الخبرة وتكرر الحدث، ومثال ذلك من القرارات: منح إجازة للموظف، إصدار سند خروج مبرر، إعداد طلبية اقتناء مخزون، المطالبة بتسديد ديون أحد الزبائن،...

<sup>17</sup> دلفوف سفيان محاضرات في اتخاذ القرار جامعة فرحات عباس سطيف 2021/2022 ص 15

## 3.2. القرارات غير المبرمجة:

وهي من القرارات الجديدة و الاستثنائية التي ال تتكرر بصفة دورية منتظمة، والتي تتسم بعدم قابليتها للبرمجة الالية من منطلق أنها لم تظهر من قبل ولم يحصل لمتخذ القرار وأن عالج نوعا من هذه المشكلة في ظرف حديث.

عموما ما يكون اتخاذ القرارات غير المبرمجة من صلاحيات الادارة العليا، عكس المبرمجة منها التي يتم اتخاذها على مستوى الادارة السفلى، و هو الذي يتطلب ضرورة التقيد بالمرحل الاساسية اتخاذ القرار من تحديد للمشكلة، وجمع المعلومات الازمة والدقيقة، بالإضافة إلى الجهد الكافي والوقت الازم للوصول إلى حلول ممكنة للمشكلة ، ومثال ذلك من القرارات غير المبرمجة: قرار توسيع الطاقة الانتاجية، قرار طرح منتج جديد في السوق، قرار إدراج أسهم المؤسسة في البورصة،...

## ثانيا : مداخل اتخاذ القرارات .

توجد العديد من تصنيفات القرارات و التي تقوم بتحليل الأسس النظرية و على

هذا يمكن تحليل هذه المداخل : 18:

<sup>18</sup>دحاك عبد النور تحليل الأسس النظرية لمداخل اتخاذ القرارات الإستراتيجية مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 مارس 2018 ص 245 .

**أ- المدخل العقلاني:**

هذا النموذج هو امتداد للنظرية الكلاسيكية لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث تقوم على افتراضات قائمة على أساس وضوح الهدف و القدرة على معرفة كامل و جميع البدائل الممكنة . و بناءا عليه فان متخذ القرار يقوم باختيار البدائل التي تعطي احسن الحلول للإشكاليات حيث تبدا بتحديد الأهداف و من ثم تشخيص الإشكالية و في الأخير تقديم البدائل الممكنة .

**مدخل العقلانية المحدودة:**

حيث تم اقتراح هذا النموذج من طرف سيمون حيث حسب هذا المدخل فان عملية اتخاذ القرار في المؤسسات تتم وفقا ما يشعرون به فقط و كثير من الأحيان يكون غير متوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة .

**ج- المدخل السياسي.**

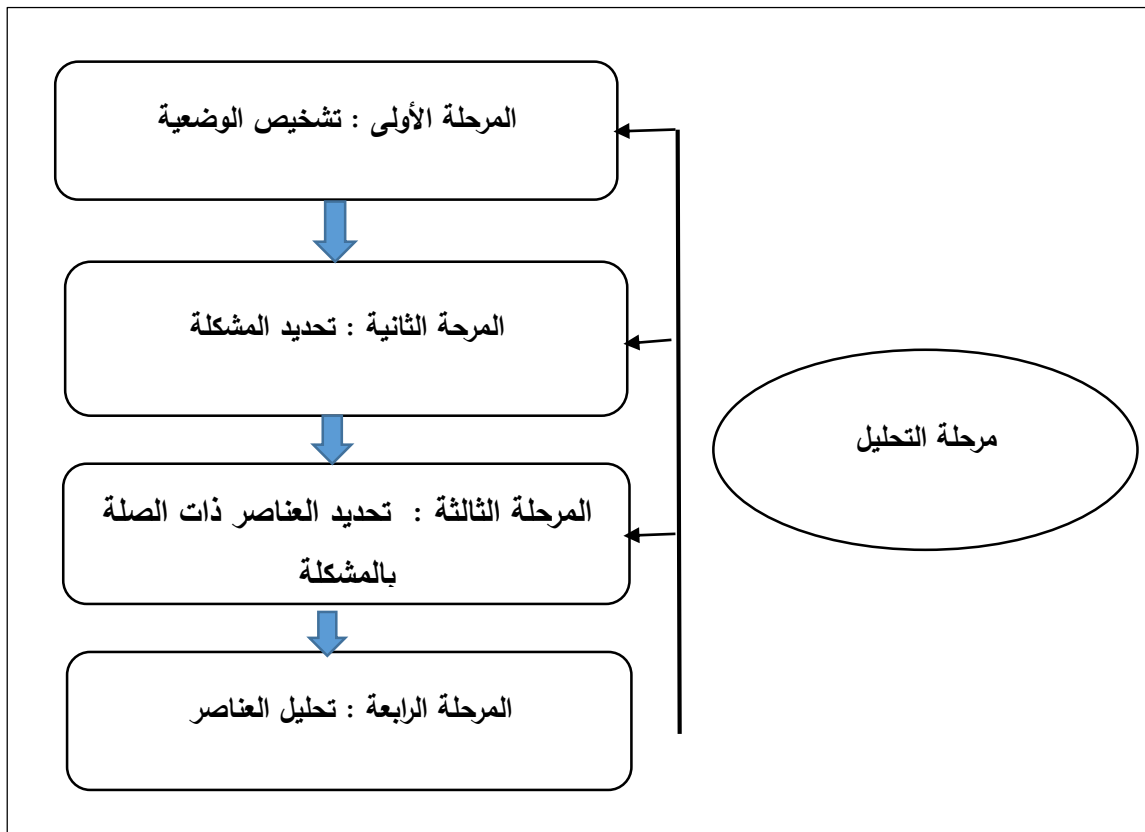
تم اقتراح هذا النموذج من طرف Lindblom حيث ان اتخاذ القرار وفقا لهذا النموذج يتم بدون الرجوع و الاخذ بعين الاعتبار القيم حيث ان متخذ القرار غالبا ما يكون غير موافق على الاهداف العامة المسطرة للمؤسسة .

## د- المدخل التدريجي- العملي :

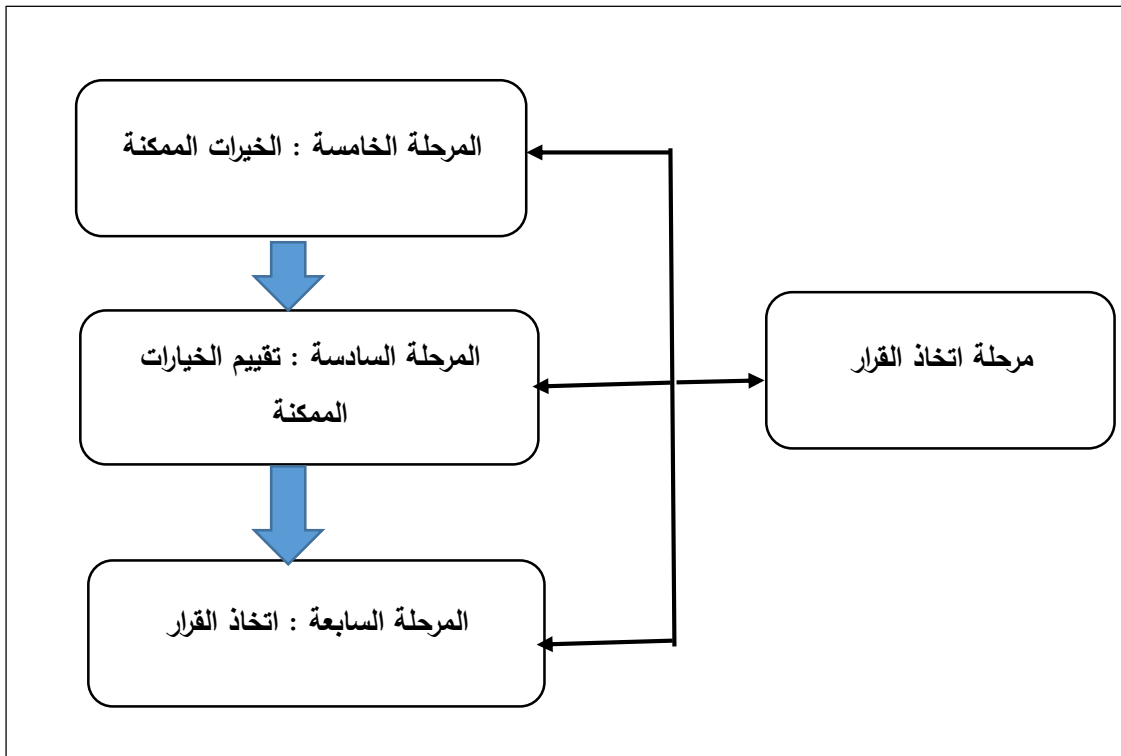
- يقوم هذا المدخل على ثلاث افتراضات أساسية و هي :
- ان عملية متخذو القرار يمتلكون معلومات غير دقيقة .
  - طبيعة المؤسسة هي كيان معنوي .
  - استراتيجية المؤسسة تتبع من قدرة الأجهزة التشغيلية في المؤسسة من اتخاذ القرارات الحاسمة .

## مراحل اتخاذ القرار :

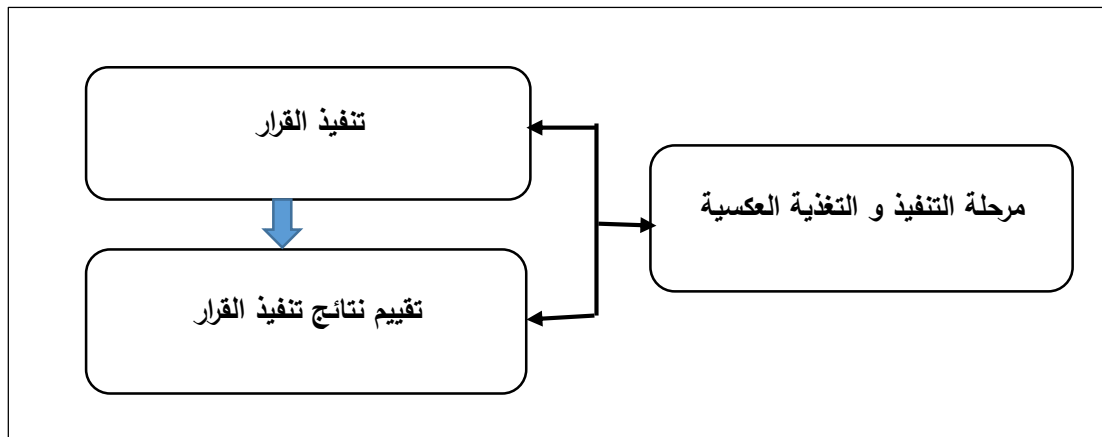
## الشكل رقم ( ) : مراحل اتخاذ القرار



• مرحلة اتخاذ القرار:



• مرحلة التنفيذ و التغذية العكسية :





## المحاضرة الثانية عشر : التنظيم في المؤسسة

أولا : مفهوم التنظيم .

العملية التنظيمية هي عملية تقسيم المهام و تحديد العلاقات بن الفروع و الموظفين لتحقيق اهداف المؤسسة حيث يتم تحديد نطاق الأهداف التي تقع داخل نطاق اختصاصات المورد البشري لذلك الفرع .

يعتبر التنظيم هو عملية تحديد المهام و المسؤوليات بين الوحدات الإنتاجية و بعضها و تنظيم العلاقة بينهم بحيث تأخذ الجوانب التالية :<sup>19</sup>

- نطاق المسؤولية بين الوحدات .
- عملية الاشراف
- أهمية التنسيق و التواصل الجيد بين الوحدات.

ثانيا :اهداف العملية التنظيمية .

يمكن تلخيص أهمية العملية التنظيمية فيمايلي :<sup>20</sup>

- أهمية وجود جو من الثقة بين افراد الوحدات التنظيمية

<sup>19</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 .

<sup>20</sup> يونس مختار، زوزو رشيد التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه ، خصائصه ، أنواعه مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية 2019 ص 77 .

- أهمية افتتاح العملية التنظيمية على كافة المستخدمين للوحدات الإنتاجية بما يضمن حل كافة الإشكاليات التي تعترض العمل .
  - أهمية وجود نظام معلوماتي جيد يكفل لمتخذ القرار الأداء الجيد .
  - أهمية تطابق اهداف العاملين و الأهداف العامة للمؤسسة و هو ما يكفل زيادة الانتماء للمؤسسة .
  - تكفل العملية التنظيمية وجود علاقة تكاملية بين افراد الوحدات الإنتاجية مع تشجيع روح المنافسة بما يزيد من المردودية الفردية و الجماعية .
  - يعمل التنظيم على إيجاد اليات الاتصال بين الافراد و الوحدات الإنتاجية مع تقليل حدة الصراعات في المؤسسة .
  - يعمل التنظيم على مساعدة متخذي القرار في تبني منهج ديمقراطي شفاف في إدارة الازمات و التسيير الفعال .
- ثالثا : اشكال التنظيم في المؤسسة .

قد يأخذ التنظيم عدة اشكال يمكن سردها على النحو الاتي :

#### • التنظيم العمودي :

حيث يكون هذا التنظيم مكملا للتنظيم الافقي بحيث يقوم على تحديد

المسؤوليات عموديا أي من القمة الهرم الى قاعدته حسب المستويات و قد يؤخذ هذا

النو شكلا تنظيميا للعمل و شكلا رقابيا في عملية تحقيق اهداف المؤسسة و المرودية

للوحدات الإنتاجية و حتى المرودية الفردية للعمال.<sup>21</sup>

يقوم هذا النوع من التنظيم على أساس تدرج السلطة حيث ان المدير يصدر

أوامره الى المرؤوسين و يحدد العلاقة بينهم و يجازيهم و يعاقبهم وفقا لمجموعة من

القوانين و الوائح الموضوعية سلافا .

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>22</sup>

#### أ- التنظيم الاستشاري :

في اطار عملية اسداء الأوامر و تنظيم العمل قد يحتاج المسؤول الى مجموعة

من المستشارين الذين يمدونه بالمشورة القانونية و الفنية كل حسب مجال اختصاصه من

جوانب تسويقية مالية اليات الإنتاج . و بالتالي على المستشارين الموضوعين من طرف

متخذي القرار ان يكونون ذو خبرة و كفاءة واسعة في مجال عملهم .<sup>23</sup>

<sup>21</sup> عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 2006 ص 70

<sup>22</sup> عزيزة بن يسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017 ص 63 .

<sup>23</sup> عزيزة بن يسمينة اقتصاد المؤسسة دار الأيام للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2017 ص 64 .

## ج- التنظيم الرسمي و غير الرسمي :

يعد نمو المؤسسات و تطورها بشكل مستمر ذو أهمية باغة و قد يؤدي ذلك فقدان عملية الاتصال الشخصي و فقدان العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة 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 وواجباتهم .

# الفصل الرابع :

## الاستراتيجيات

### التنافسية

### للمؤسسة

### المحاضرة الثالثة عشر : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة منهج بورتر

مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن منشأة أو قطاع أو اقتصاد قومي ، حيث يمكن تحسين القدرة التنافسية من خلال الاعتماد على أنظمة عمل مرنة وغير معقدة، موارد بشرية مؤهلة بالمهارات والخبرات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

#### أولاً : مفهوم الميزة التنافسية :

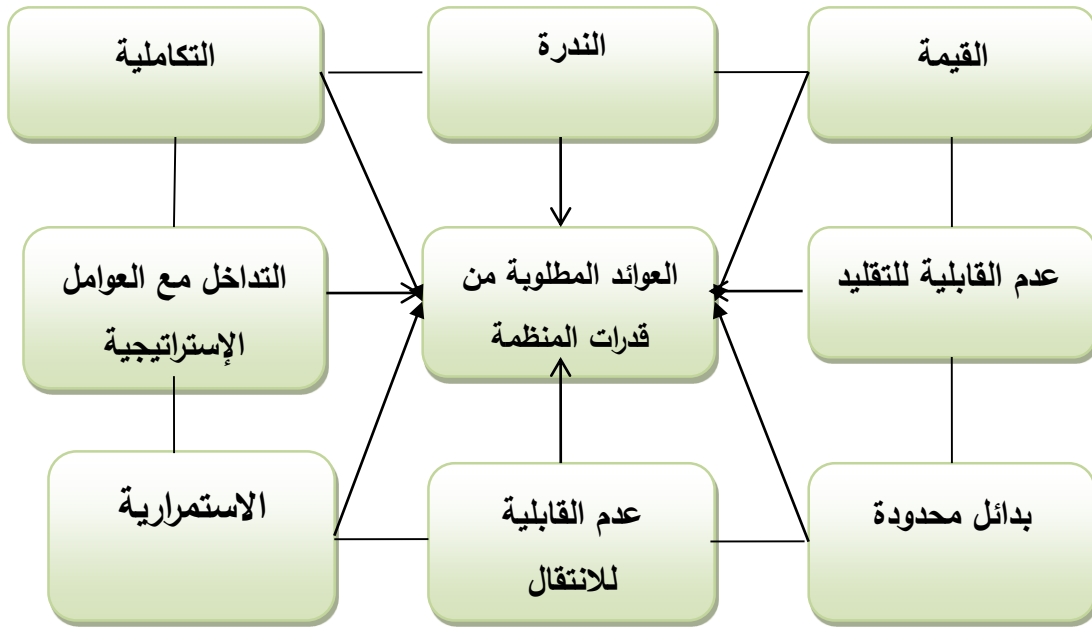
حيث يعتبر من اهم التعريفات حيث حددت مفهوم تنافسية الاقتصاد القومي على انه انتاج السلع و الخدمات باقل التكاليف الممكنة و التي تحقق تفضيلات الأسواق العالمية و في ذات الوقت تضمن للافراد داخلها مستويات مرتفعة من المعيشة و الرفاهية<sup>24</sup>.

هذا وقد عرفها على السلمي على انها المهارة او التقنية التي تمتلكها المؤسسة و مجموع الموارد المميزة التي تمتلكها المؤسسة بما يمكنها من انتاج سلع و خدمات للعملاء تقدر على منافسة المنافسين المحتملين في السوق المستهدف حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>25</sup>

<sup>24</sup> - عمارة رياض السيد أحمد ، التنافسية المفهوم والتقدير، مجلة مصر المعاصرة ، العدد 471- يناير 2001.

<sup>25</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، جار الغريب للنشر، القاهرة، 2001 - ص 10.

الشكل رقم ( ): خصائص القدرات التنافسية.



ثالثا : عوامل القدرة التنافسية.

يمكن الإشارة الى وجود مجموعة من العوامل الداعمة للميزة التنافسية تسمى

بالعوامل الرئيسية و أخرى ثانوية حيث تتمثل العوامل الرئيسية فيما يلي :

- ظروف عوامل الإنتاج.
- ظروف الطلب.
- أحوال الصناعات الداعمة.
- الاستراتيجيات التنافسية .

هذا و يمكن إضافة مجموعة من العوامل الثانوية و التي نذكرها على النحو الاتي :

- الدور الحكومي .

- عامل الصدفة .

### 1- أحوال عوامل الإنتاج.

تعتبر عوامل الإنتاج من العوامل الأساسية لامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية على

اعتبار ان تكلفة هذه العوامل محدد رئيسي بالنسبة للتكاليف العامة للمؤسسة و

بالتالي أسعار المنتجات النهائية للمؤسسة . حيث تنقسم هذه العوامل إلى:

- عوامل أساسية: هي العوامل الموروثة بالنسبة للمؤسسة .
- عوامل متقدمة: وهي العوامل التي تكتسب من خلال الاستثمارات .

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

### 1- ظروف الإنتاج:

يعبر عن هذا العامل من خلال الاستراتيجيات المتبعة للمؤسسة في الجودة بما

يلبي اقصى رغبات للمستهلكين المستهدفين . . هذا و يمكن تطوير ظروف الإنتاج من

خلال :

- تطوير و الانفاق على البحث و التطوير كعامل لتحسين ظروف الإنتاج .
- تبني منهج إدارة المعرفة كعامل لتحسين ظروف الإنتاج .



## 2- أحوال وظروف الطلب.

يشير هذا العامل الى هيكل الطلب للسلع التي تنتجها المؤسسة و هذا من خلال الحجم و نموه خلال فترات زمنية معينة . هذا و يمكن القول ان ظغوط الطلب تادي الى زيادة تنافسية المؤسسة . هذا ويمكن تطوير هذا العامل من خلال العوامل التالية :

- نوعية الطلب المحلي و الدولي على السلع المنتجة
- حجم الطلب و معدلات النموه .
- تبني التصدير كالية لتحسين الطلب .

## ج- وضعية الصناعات الداعمة .

يتعلق هذا العامل بكافة الصناعات التي تمد المؤسسة بمختلف مدخلات الإنتاج كمواد نصف مصنعة و هذا من حيث جودتها و أسعارها بما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج.

## د- الاستراتيجيات التنافسية .

يتعرض هذا العامل الى حدة المنافسة في الأسواق المستهدفة و هذا من ناحية عدد الشركات المنافسة و نوعية المنتجات المنافسة .

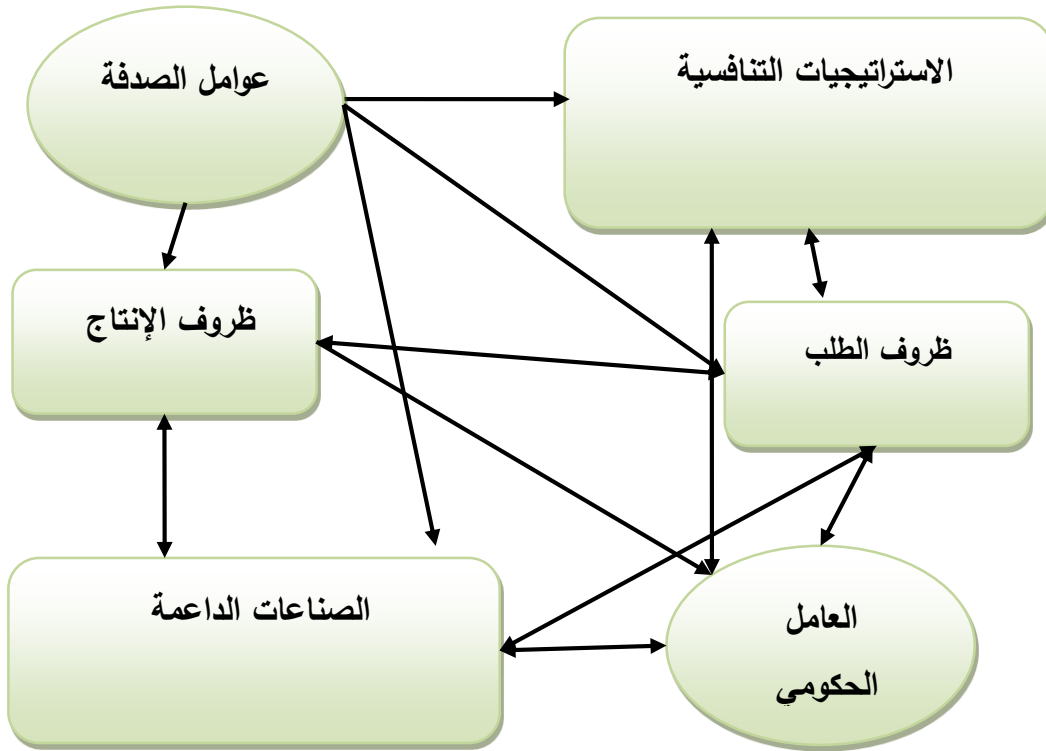
## • العامل الحكومي .

يعتبر هذا العامل من اهم العوامل الداعمة للمؤسسات المحلية لتحقيق مزايا تنافسية في الأسواق و هذا من خلال مجموعة من السياسات الاقتصادية الداعمة منها السياسات الضريبية المالية و سعر الصرف و خاصة المؤسسات التي تكون مدخلات انتاجها من الخارج و حتى المؤسسات المصدرة .

## أ- عوامل الصدفة .

تعتبر الصدفة من عوامل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة كظهور ابتكارات حديثة . تغيرات في الطلب على منتجات في السوق ظهور أزمات اقتصادية او صحية تؤثر على تنامي الطلب .

الشكل رقم (02): عوامل الميزة التنافسية .



## المحاضرة الرابعة عشر: التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة بوستن BCG

مصفوفة BCG، التي تم إنشاؤها بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية، التي تُعرف أيضاً باسم مصفوفة بوسطن أو مصفوفة النمو والمشاركة هي أداة تخطيط إستراتيجي. تُقسم مصفوفة BCG وحدات الأعمال والمنتجات إلى واحدة من أربع فئات على أساس حصصها في السوق. باستخدام هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة ان تكون نظرة جيدة حول السوق و المنتجات المنافسة في السوق .

هذا و بالرغم من بساطتها الا انها تقوم بتحديد تموقع المنتجات للمؤسسة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة و كأداة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة و هذا من أجل تحقيق التوازن بين أنشطة الشركة وبين تلك التي تجلب الأرباح وتلك التي تضمن النمو .

### أولاً : عناصر مصفوفة BCG :

يمكن تقسيم مصفوفة bcg الى مجموعة من المحاور كل محور يعبر عن وضعية للمؤسسة اتجاه المنتجات المنافسة حيث يمكن سرد ذلك على النحو الاتي :

#### • البقرة الحلوب :

يمكن القول ان وضعية المؤسسة في هذه الحالة انطلقا من حصتها السوقية الجيدة و بالتالي مركزها التنافسي اتجاه المنافسين الاخرين و لكن معدل نمو الطلب محدود نظرا لمحدودية نمو السوق .

#### • علامات الاستفهام :

تتميز المؤسسة وفقا لهذه الوضعية بان لها مركز تنافسي ضعيف و معدل نمو عالي مع ان الحصة السوقية لها ضعيفة و بالتالي على المؤسسة ان تقوم بزيادة استثماراتها و خاصة ان منتجاتها في هذه المرحلة في بدايتها بالنسبة لدورة الحياة .

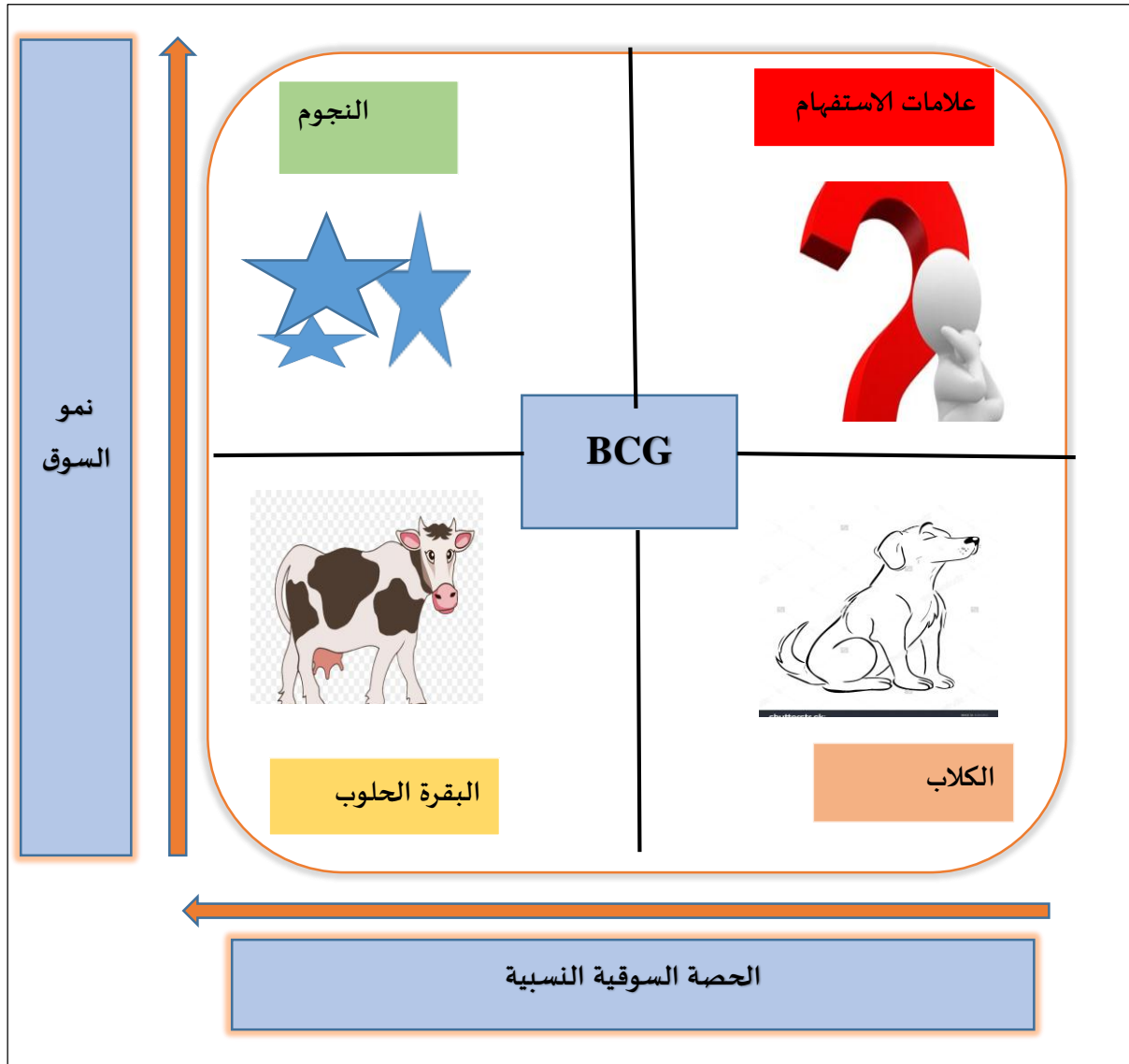
#### • النجوم :

تتميز المؤسسة في هذه الخانة ان لها معدل نمو عالي و حصة سوقية عالية و بالتالي عليها ان تقوم بزيادة الاستثمار و تكثيف الإعلان على منتجاتها لزيادة النمو السريع للطلب على منتجاتها .

#### • الكلاب :

تتميز منتجات هذه المؤسسة انها تكون في اخر دورة حياتها و بالتالي يمكن القول ان هذه المنتجات غير ذي أهمية عالية بالنسبة للارباح و حيث على المؤسسة تطوير منتجات أخرى انطلقا من هذه المنتجات و محاولة التخلص من هذه المنتجات .

الشكل رقم ( ) : مصفوفة BCG



ثانيا : جوانب القوة و الضعف في مصفوفة BCG .

- تتصف المصفوفة بان للمؤسسة القدرة على معرفة مساهمة و دعم القدرة التنافسية من خلال القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة و هو ما يسهم في اختيار الاستراتيجية الجيدة و التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .
- اما فيما يتعلق بنقاط الضعف في هذه المصفوفة هو ان المؤسسات تستخدم مؤشر الحصة السوقية لتحديد موقعها التنافسي و لكن لهذا المؤشر مجموعة من المخاطر حيث ان هذه الأرباح التي تحققها المؤسسة تتوقف على دورة حياة منتجاتها .

### محاضرة الخامسة عشر : تحليل مصفوفة جنرال الكترك .

يتم استخدام هذه المصفوفة بعد مصفوفة مجموعة بوستن و هذا من قبل مجموعة ماكنزي هذا و يمكن تسميتها بمصفوفة إشارة المرور حيث انها تتكون من ثلاث ألوان و هي الأحمر الاخضرو و الأصفر و تتكون من محورين و هما وضعية الصناعة و المحور الثاني هو درجة جاذبية السوق .

#### أولاً : محاور مصفوفة جنرال الكترك :

**المربع الاول:** من خلال هذا المربع المؤسسة تعتمد على استراتيجية لحماية مركزها في الأسواق و هذا من خلال التوسع في الاستثمار و هذا لتغطية معدلات النمو على الطلب العالية لمنتجاتها .

**المربع الثاني :** المؤسسة من خلال هذا المربع تتبع استراتيجية الاستثمار الانتقائي بمعنى انها تختار و تكثف الاستثمارات في المنتجات الأكثر جاذبية في السوق هذا مع التأكد من قدرتها الربحية العالية حيث يمكن توجيه هذه الأرباح لمنتجات تقع في مربعات أخرى.

**المربع الثالث :** تتبع المؤسسة هنا استراتيجية التركيز على أسواق بعينها حيث تقوم بزيادة أنشطتها في الأسواق ذات الجاذبية العالية . مع ان المؤسسة تقوم بالتركيز على عناصر القوة لديها .



**المربع الرابع :** من خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمجموعة من الاستثمارات تعزز عناصر قوتها كما تقوم المؤسسة بمعالجة و مراجعة نقاط الضعف لديها حتى تكون رائدة في الأسواق المستهدفة .

**المربع الخامس :** في هذه الحالة و خاصة عندما تكون للمؤسسة سلعتين مختلفتين و تكون مدخلات الإنتاج لهما واحدة أي ان المادة الأولية الداخلة في انتاجهما واحدة تقوم بعملية التكامل الجانبي .

**المربع السادس :** حيث يتم اعتماد استراتيجية و استهداف تحقيق ارباع عالية من خلال تطوير خطوط الإنتاج باستخدام التكنولوجيات العالية كما تقوم بتخفيض قيمة الاستثمارات الى اقل درجة ممكنة .

**المربع السابع :** تتبع المؤسسة في هذه الحالة خطة الاستثمار الانتقائي و الذي يعتمد على التركيز بالنسبة للمنتجات التي ترى المؤسسة نفسها تمتلك القوة فيها هذا مع زيادة التركيز على البحث و التطوير .

**المربع الثامن :** تنهج المؤسسة استراتيجية التوسع في الاستثمار هذا مع دراسة احتمالية المخاطر العالية لهذه الاستثمارات و تجنبها .

**المربع التاسع :** المؤسسة في هذا المربع تكون في وضعية محرجة و بالتالي تحاول ان تتخلص قدر الإمكان من هذه الإمكانيات بالتصفية و بالتالي يدر على المؤسسات تدفقات نقدية و العمل على تخفيض التكاليف .

**ثانيا : إيجابيات مصفوفة جنرال الكتريك .**

- احداثيات مصفوفة BCG تعتمد على احداثيتين تتمثل في محورين افقي و عمودي يمثلان تطور الحصة السوقية و معدلات نمو الصناعة .
- إمكانيات التحليل وفقا لمصفوفة جنرال الكتريك اكثر دقة على أساس انها تتكون من تسعة مربعات يمكن من خلالها تحديد تموقع منتجات المؤسسة بالمقارنة مع منتجات المؤسسات المنافسة . بالمقارنة مع مصفوفات أخرى تعتمد على اربع مربعات فقط مما يحد من نتائج التحليل .
- كل مربع من مربعات مصفوفة جنرال الكتريك يعطي اثر و وضعية دقيق لمنتجات المؤسسة .
- تعطي المصفوفة تنوع جيد و توضيح لمركز المؤسسة و بالتالي تحديد دقيق للاستراتيجية المناسبة .

الشكل رقم ( ) : نموذج مصفوفة ماكنزي .



## 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 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
- 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 .
- \*ياسمينه 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](http://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	<b>الفصل الأول : مقدمة في تسيير المؤسسة</b>
09	المحاضرة رقم (01) : مفاهيم عامة حول التسيير
14	المحاضرة رقم (02) : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
20	<b>الفصل الثاني: المؤسسة و البيئة</b>
20	المحاضرة رقم (03) : المؤسسة و البيئة
28	المحاضرة رقم (04) : تحليل البيئة الداخلية
	<b>الفصل الثالث : الوظائف التسييرية للمؤسسة</b>
38	المحاضرة الخامسة : الوظيفة المالية
40	المحاضرة السادسة : وظيفة الموارد البشرية
43	المحاضرة السابعة : وظيفة الإنتاج.
46	المحاضرة السابعة : وظيفة الإنتاج.
50	المحاضرة التاسعة: دورة الحياة في المؤسسة
54	المحاضرة العاشرة : الوظيفة التجارية
56	المحاضرة الحادية عشر : اتخاذ القرار في المؤسسة
62	المحاضرة الثانية عشر : التنظيم في المؤسسة
	<b>الفصل الرابع:تحليل الاستراتيجي للمؤسسة</b>
68	المحاضرة الثالثة عشر : الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة منهج بورتر
74	المحاضرة الرابعة عشر: التحليل الاستراتيجي وفقا لمصفوفة بوستن .BCG
78	محاضرة الخامسة عشر : تحليل مصفوفة جنرال الكترك
	<b>قائمة المراجع</b>
	<b>الفهرس العام</b>

