

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ألكي محند أولحاج " البويرة "
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير



محاضرات في مقياس
اقتصاد المؤسسة

موجهة إلى طلبة السنة الثانية في العلوم التجارية
تخصص: (جذع مشترك)

من إعداد الدكتور : مصباح بلقاسم

السنة الدراسية 2022/2021

برنامج الدراسات

برنامج الدراسات

المحور الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية، مواردها وتحليلها الاقتصادي

المحور الثالث: وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة الاقتصادية

المحور الرابع: وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية

المحور الخامس: محيط المؤسسة الاقتصادية

المحور السادس: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة الاقتصادية

المحور السابع: البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

ملاحظة: تجدون برنامج الأعمال الموجهة في النهاية .

المحور الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية

أولاً- تعريف المؤسسة و خصائصها:

يتبنى عدد كبير من الكتاب ثلاثة محاور للمقاربة عند تعريفهم للمؤسسة، وهي:

➤ المؤسسة عون اقتصادي :

حسب هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة على أنها التي تنسق بين عوامل الإنتاج بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق (العرض)، ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة متمثلاً في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية.

➤ المؤسسة منظمة اجتماعية:

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المؤسسة على أنها مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة **مهيكلة** (داخل تنظيم مهيكلة)، لإنتاج السلع والخدمات ويتم ذلك من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار... الخ

➤ المؤسسة نظام:

انطلق أصحاب هذا الفكر من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل التسييرية من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها **نظام مفتوح** يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقومتها مثل الهيكل التنظيمي أو إجراءات العمل أو العاملين بها أو المناخ التنظيمي الداخلي) أو وظائف المديرين ، وهذا لا يعني بحال التقليل من شأن مثل هذه العناصر المكونة للمؤسسة وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة.

وهناك **تعريفات متعددة** أعطيت للمؤسسة منها:

- المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد ممكن من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها".
- تعرف المؤسسة " كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما ن تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".
- المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية (العمل، رأس المال الطاقة، المعلومات)...توظفها لإنتاج سلع و/أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.
- المؤسسة هي " كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية"
- المؤسسة هي " كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و إجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه "

ومن خلال كل ما سبق يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص أهمها:

- تركز المؤسسة على الطابع الاقتصادي، أي على دمج عوامل الإنتاج بعقلانية واستخدام الوسائل البشرية، المالية والمادية والمعلوماتية، من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مختلفة.
- يشترط في المؤسسة وجود الأشخاص، الهدف، الهيكل التنظيمي، ورؤوس الأموال.
- المؤسسة هي مركز اتخاذ القرار.
- تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية وشخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.

ثانيا- المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة أهمها:

أ- المنظمة " L'Organisation " :

المنظمة هي مجموعة بشرية هادفة تركز على البعد الاجتماعي وعلى تنظيم حياة المجتمع والعالم وتسييره بالشكل الأمثل، وعادة المنظمة هي التي تدير المؤسسة أو منظمات أخرى وتضع القوانين لسييرها، كما أن المنظمة تتكون من اللحظة التي يقبل فيها شخصين أو أكثر المساهمة في تحقيق مجموعة من الأفراد.

ب- المؤسسة " l'entreprise " :

هي هيكل اقتصادي واجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل إنتاج أو تبادل المنتجات المتنوعة، وتخضع المؤسسة إلى إجراءات قانونية لإنشائها. **ملاحظة:** المحل التجاري هو عنصر من عناصر المؤسسة بالإضافة إلى رؤوس الأموال واليد العاملة، ويمكن للمؤسسة أن تحتوي على عدة محلات تجارية، حيث يمكن أن تستثمر المؤسسة في عدة متاجر .
ومنه فان المؤسسة مفهوم أوسع من المحل التجاري، وعموما كل مؤسسة منظمة، لكن ليس كل منظمة مؤسسة.

ت- الشركة " La Société " :

هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.

ث- المنشأة " L'Établissement " :

لقد عرف M L Baudin المنشأة على أنها " مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان، وهم تابعون لنفس المنظم l' entrepreneur " .

ثالثا- نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي:

يمكن إيجاز مراحل نشأة المؤسسة الاقتصادية فيمايلي:

أ- مرحلة الإنتاج الأسري البسيط :

ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة، الحدادة والدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج ولوازمها، والغزل والنسيج وصناعة السلال، ومع ازدياد عدد السكان وتجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول، واستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

ب- مرحلة ظهور الوحدات الحرفية:

لقد أدى ظهور المدن وكثرة الحروب في الشطر الثاني من القرون الوسطى إلى انهيار النظام الإقطاعي وظهور النظام الحرفي الذي كان يتميز ب:

- تجميع أرباب الحرفة الواحدة من صبية وصناع ومعلمين في طائفة مهنية واحدة يرأسها شيخ أو رئيس يتم انتخابه؛
- تجمع عناصر الإنتاج من عمل ورأس المال وموارد طبيعية في يد شخص واحد هم أرباب الحرف المستقلين، ولم يكن الإنتاج يتم إلا إذا كان هناك طلب سابق عليه ومنه فان المخاطرة الاقتصادية كانت محدودة.
- تميز الفن الإنتاجي بالبساطة لاقتصاره على استخدام الأدوات اليدوية مما أدى إلى عدم تطوره.

وتتميز النظام الحرفي أيضا بظهور الأجير بدلا من العبيد، وتعتبر المنظمات الحرفية الصورة الأولى للنقابات العمالية التي نراها اليوم.

ت- مرحلة النظام المنزلي للحرف :

قد وجد التجار سوق للعمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة تمكنا من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له، على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي.

ث- مرحلة المانيفاكتورة " la manufacture " :

كان للمانيفاكتورة شكلان:

1. منشآت تجمع عددا من الحرفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشآت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
2. منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتج معين، مثل إنتاج عربية الخيل، إذ يمكن أن يشتغل في ذلك كل من النجار والحداد والميكانيكي والدهان... الخ.

ج- مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية " la fabrique " :

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن 18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من اكتشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج واتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الاقتصادي .
وامتاز هذا النوع من المؤسسات باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي اعتمدت عليها المانيفاكتورة.

ح- التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات :

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية فظهرت:

1 - التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات: ومن أنواعها:

- الكارتل؛
- التروست؛
- شركة التملك " (الهولدينغ)

2- الشركات متعددة الجنسيات:

بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم، ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن

* جاء أول اختراع في ميدان النسيج ، وهو آلة غزل على يد جون وات سنة 1735 ليعلن عن الثورة الصناعية للقرن الثامن عشر وبداية ظهور الرأسمالية الصناعية، وفي الربع الأخير من القرن التاسع عشر ظهرت الرأسمالية المالية بعد تدخل رأس المال الصناعي مع رأس المال المصرفي.

ويمكن التمييز أيضا بين الرأسمالية التنافسية التي سادت القرنين السابع عشر والثامن عشر بسبب صغر حجم وحدات الإنتاج وعدم قدرة الشركات الصغيرة على السيطرة على السوق* ، وبين الرأسمالية الاحتكارية التي سادت القرن التاسع عشر، العشرين و الواحد والعشرين، ويتميز هذا النوع بسيطرة الوحدات الإنتاجية الضخمة التي تحتكر الأسواق الوطنية والدولية.

مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة.

رابعاً- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى لتحقيق أهدافها والتي نذكر منها:

- 1- الأهداف الاقتصادية : منها تحقيق الأرباح والاستمرارية في السوق والنمو فيه؛
- 2- أهداف إجتماعية : أهمها :

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع من خلال ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم وتوفير الضمانات والتأمينات لهم؛
 - تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد؛
 - رفع المستوى التكويني والمهني للعمال؛
 - خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي؛
- 3- أهداف تكنولوجية: وتتمثل هذه الأهداف في:

تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجيا ..إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو تمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،...إلخ).

4- الأهداف الثقافية والرياضية:

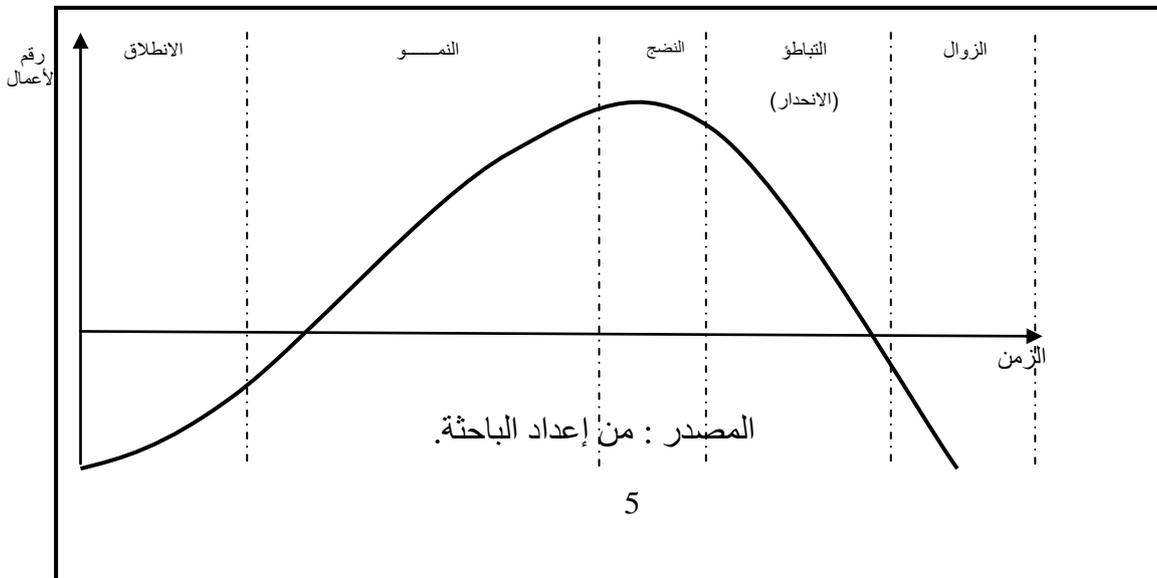
تخصيص أوقات للرياضة في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، وإدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

وهناك أيضا أهداف سياسية وأهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

رابعاً- دورة حياة المؤسسة الاقتصادية:

انبثقت نظرية دورة الحياة و لعبت دورا هاما في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة، وظهر ذلك من خلال أعمال كل من Bazire(1976) ، Greiner (1977) ، Churchill (1983) ، Adizes (1991) ، والذين اعتبروا في أعمالهم أن تطور المؤسسة يمر بخمس مراحل يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): مراحل دورة حياة المؤسسة الاقتصادية



- يوضح الشكل أن المؤسسة الاقتصادية تمر بخمسة مراحل هي:
- **مرحلة النشأة والانطلاق:** وهي مرحلة الدخول إلى السوق
 - **مرحلة النمو والتوسع:** تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة.
 - **مرحلة النضج والاستقرار:** وهي المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
 - **مرحلة التدهور:** وهي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال، وتعبر عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها.
 - **مرحلة الزوال:** تجسد موت المؤسسة و اختفائها.

المحور الثاني:
تصنيف المؤسسة الاقتصادية
مواردها وتحليلها الاقتصادي

المحور الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية، مواردها وتحليلها الاقتصادي

أولاً- تصنيف المؤسسة الاقتصادية:

وعموما توجد عدة معايير لتصنيف المؤسسة الاقتصادية أهمها:
أ- المعيار القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

2. المؤسسات الخاصة :

وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

1.1. المؤسسات الفردية: يملكها شخص واحد

2.1. مؤسسات الشركات:

وهي مؤسسات يملكها أكثر من شخص ، ويمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام¹:

1.2.1. شركات الأشخاص:

يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولا مسؤولا مطلقا عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إزاء أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية)، ويقسم هذا النوع من الشركات إلى:

✓ شركات التضامن؛

✓ شركات التوصية البسيطة؛

✓ شركات المحاصة.

2.2.1. شركات ذات مسؤولية محدودة:

حسب القانون التجاري الجزائري تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر أي في حدود ما قدموه من حصص والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وينقسم إلى حصص متساوية، وعدد الشركاء أيضا محدود.

3.2.1. شركات المساهمة (الأموال):

هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص (عدد غير محدد) يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، على أن تكون المسؤولية محدودة بمقدار تلك الأسهم.

2 المؤسسات العمومية:

هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

و تعتبر المؤسسات العمومية مؤسسات الدولة بالإنشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

- مؤسسات تابعة للوزارات؛

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 84-89.

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية

ب - حسب معيار طبيعة الملكية:

نجد عدة أنواع منها : المؤسسات الخاصة ، المؤسسات المختلطة و المؤسسات العمومية.

ت- حسب معيار الحجم:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجم العمال إلى نوعين هما:

1. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي

تشغل أقل من 500 عامل، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

✓ المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل من 01 إلى 09 عمال.

✓ المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل من 10 إلى 199 عامل

✓ المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل من 200 إلى 499 عامل

2. المؤسسة الكبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

ث -المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي COLIN CLARK النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، وهي:

- القطاع الأول (Secteur Primaire): يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري.

- القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire): تتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية

- القطاع الثالث (Le Secteur Tertiaire): يتمثل في المؤسسات الخدمية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين،... الخ).

ج- من حيث الجنسية:

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

- مؤسسات وطنية، مؤسسات أجنبية، مؤسسات مختلطة، ومؤسسات متعددة الجنسيات.

ثانيا- الموارد الاقتصادية للمؤسسة:

أ- مفهوم المورد الاقتصادي :

تنقسم الموارد بالمعنى العام إلى قسمين هما: الموارد الحرة والموارد الاقتصادية ويرتكز معيار التفرقة بينهما في الندرة النسبية والثلث.

ويمكن تعريف الموارد الحرة على أنها الموارد التي تتوفر بشكل يفرض عن الحاجة أي الموارد التي تتواجد بكميات وفيرة تكفي لإشباع حاجة كافة الأفراد منها، كما أنه لا يتطلب الحصول عليها بذل جهد أو مقابل ولا تمثل مشكلة اقتصادية بالنسبة إلى الإنسان.

غير أن هذه الموارد الحرة قد تصبح ذات قيمة اقتصادية ونادرة بفعل إدخال عليها تحويلات وإنفاق مصاريف وبذل جهد عضلي أو فكري.

أما **الموارد الاقتصادية** فهي تلك الموارد التي تكون لديها منفعة وتتوفر بكميات محدودة ولها ثمن في السوق، أي أنها تسمح بإشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، وتتوفر بشكل محدود، وتتطلب من الإنسان بذل جهد أو مقابل للحصول عليها.

ب- خصائص الموارد الاقتصادية:

تتميز الموارد الاقتصادية بمجموعة من الخصائص أهمها:

- الندرة ؛
- تحقيق المنفعة؛
- الديناميكية والحركية؛
- الإحلال أو الاستبدال؛
- تعدد الاستخدامات؛
- التكامل .

ت- أنواع الموارد الاقتصادية:

يمكن إعطاء عدة تقسيمات للموارد الاقتصادية، وتختلف هذه التقسيمات باختلاف المعايير.

1. معيار الأصل:

تنقسم الموارد الاقتصادية من حيث أصلها إلى: موارد طبيعية، موارد بشرية وموارد مصنوع.

2. معيار التوزيع الجغرافي:

ووفق هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- موارد موجودة في كل مكان؛
- موارد موجودة في أماكن كثيرة؛
- موارد موجودة في أماكن قليلة؛
- موارد موجودة في مكان واحد.

3. معيار العمر الزمني:

تقسم الموارد حسب عمرها الزمني إلى موارد متجددة وموارد غير متجددة.

4. معيار طبيعة الموارد:

تصنف الموارد وفقا لهذا المعيار إلى:

- الموارد الملموسة؛
- الموارد غير الملموسة.

5. معيار التملك:

ترتبط هذا النوع من الموارد بعوامل الإنتاج المتمثلة في العمل، رأس المال، الأرض والتنظيم.

فتشتمل **الموارد المملوكة** على الموارد التي يمكن بيعها وشراؤها مقابل ثمن يتم الاتفاق عليه، ومن ثم انتقال ملكيتها من فرد إلى آخر، ترتبط هذه الموارد بالأرض ورأس المال.

أما **الموارد غير المملوكة** فتشتمل الموارد البشرية (العمل) والتنظيم لأنهما موارد غير قابلة للبيع والشراء مقابل ثمن، وبالتالي لا تنتقل ملكيتها من شخص لآخر.

ثالثا- التحليل الاقتصادي:

أ- مفهوم التحليل الاقتصادي:

يقصد بالتحليل الاقتصادي عملية الاستدلال المنطقي التي يقوم بها الباحث الاقتصادي مستعينا بالمنطق والإدراك السليم وطرق رياضية إحصائية ووصفية، في محاولة اكتشاف العلاقات التي تربط بين المتغيرات والظواهر الاقتصادية والقوانين العامة التي تحكمها"

ب- أنواع التحليل الاقتصادي:

ويمكن تقسيم التحليل الاقتصادي وفق عدة معايير تتمثل في:

1. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الحجم: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الاقتصادي الجزئي؛
- التحليل الاقتصادي الكلي؛
- التحليل الاقتصادي القطاعي؛
- التحليل الاقتصادي العالمي.

2. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الجزئي: وهو يقوم على أساس تحليل ظاهرة معينة مع افتراض بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه.
- التحليل الشامل: وهو التحليل القائم على أساس دراسة جميع العوامل التي تتغير في وقت واحد، ويعتمد هذا النوع من التحليل على المعادلات الرياضية.

3. أنواع التحليل الاقتصادي حسب معيار الزمن: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم التحليل الاقتصادي إلى:

- التحليل الساكن؛
- التحليل الساكن المقارن؛
- التحليل الحركي أو الديناميكي.

ت- منافع التحليل الاقتصادي الجزئي:

للتحليل الاقتصادي الجزئي عدة منافع يمكن ذكر أهمها في الآتي:

- يساهم في رسم وتوجيه السياسات الاقتصادية الصحيحة في كافة المستويات لزيادة النجاعة الاقتصادية للمشاريع؛
- يساهم في التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية المحتملة، خاصة المتعلقة بعوامل المحيط الخاص؛
- الاستعداد لمواجهة التغيرات في المستقبل القريب أو البعيد؛
- يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات الاقتصادية مع أقل خطأ ممكن؛
- يعتبر أساسا للاختيار بين البدائل الاقتصادية.

ج - طرق التحليل الاقتصادي الجزئي:

- هناك على العموم ثلاثة طرق للتحليل الاقتصادي هي:
- الطريقة الوصفية؛
- الطريقة الرياضية؛

- الطريقة القياسية؛
- الأداة الهندسية البيانية.

المحور الثالث: وظائف التحكم وتوفير الموارد في المؤسسة الاقتصادية

المحور الثالث:
وظائف التحكم وتوفير الموارد
في المؤسسة الاقتصادية

أولاً- وظائف التحكم والإدارة في المؤسسة الاقتصادية:

تشمل الإدارة كل " الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها، وضع سياستها الرئيسية، توفير المعدات اللازمة والضرورية، رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المؤسسة، اختيار الرؤساء الرئيسيين".

يقوم مدير المؤسسة ومجلس الإدارة والجمعية العامة بتحديد مصير المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي لأعمالها، كما أنهم يقومون بمهام متعددة ويملكون صلاحيات كثيرة.

ثانيا- وظائف توفير الموارد:

وتسمى أيضا بوظائف توفير عوامل الإنتاج، وترتبط بالوظائف المرتبطة بتوفير كل من الأموال ومتابعتها، والموارد البشرية وما يتعلق بهما.

أ- الوظيفة المالية:

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو، ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة في ظل الوظيفة المالية.

01- مفهوم الوظيفة المالية:

ثم تطوّرت الوظيفة المالية إلى مجالات أخرى حيث أصبح المدير المالي يتخذ قرارات خاصة بالاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة، بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل حتى لا تضيق فرص لتحقيق أرباح إضافية، وأيضا بما يضمن في نفس الوقت عدم المغالاة في الاستثمار فيها حتى لا يتم إغراق جزء من الموارد المالية للمؤسسة في استثمارات إضافية لا يتحقق من ورائها أي عائد.

كما تمّ إضافة مهمتين إضافيتين يعتبران من مستلزمات عملية اتخاذ القرارات، حيث تتمثل المهمة الأولى في القيام بالتخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار، أما المهمة الثانية فتتمثل في تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة ومعرفة مدى رشادة القرار.

وهكذا تغير مفهوم الإدارة المالية من وظيفة تهتم بتوفير الأموال اللازمة للمؤسسة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية. وعرفت الوظيفة المالية على انها مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وعند تحديد الحاجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة وهي القرار باختيار أحسن الحاجات ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك.

02- أهداف الوظيفة المالية:

تسعى الوظيفة المالية إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل احتياجات المؤسسة، بعد تحديد احتياجاتها من الأموال، ثم القيام بدراسة إمكانية الحصول على تلك الأموال، واختيار أحسن إمكانية تمويل والتي تناسب خطة المؤسسة الاقتصادية و بما يحقق أهدافها.

ومن أهم الأهداف المالية والإدارية الأخرى نجد:

- توفير السيولة النقدية؛
- الربحية؛
- تعظيم قيمة المؤسسة؛

03- أهمية الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية وظيفة غاية في الأهمية لما لها من عمليات أساسية تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة، والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن، وكذا مشاركة الإدارة العليا في قراراتها الخاصة منها قرارات اختيار الاستثمارات وتمويلها وفيما يخص لجوئها على القروض وذلك باستخدام جل الطرق والأدوات المتاحة لها من التحليل، والتنبؤات والتخطيط... الخ

5- مهام الوظيفة المالية: من أبرزها:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطةها الإستراتيجية؛
 - دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة؛
 - اختيار أحسن طرق التمويل التي تسمح للمؤسسة بتحقيق خططها ونشاطها، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، الكمية والتكلفة.
 - محاولة اختيار المزيج المالي الملائم الذي يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة.
 - حسن استخدام وإدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الإستخدام والاستثمار الجيد لها والرقابة على حركتها وتداولها.
- ويمكن كذلك توضيح أهم مسؤوليات الوظيفة المالية في:

- التخطيط المالي؛
- الرقابة المالية؛
- التحليل المالي؛
- التنظيم المالي.

6- الهيكل المالي للمؤسسات الاقتصادية:

يعرف الهيكل المالي للمؤسسة بأنه هيكل مصادر التمويل التي يتم عن طريقها تمويل استثمارات المؤسسة، ويمكن توضيح هذه المصادر في الآتي:

6-1- مصادر التمويل قصير الأجل: ويتمثل بعضها في الائتمان المصرفي و

- التمويل قصير الأجل المضمون.

6-2- مصادر التمويل متوسط و طويل الأجل: من بين المصادر الأساسية للتمويل

المتوسط والطويل الأجل نجد: القروض طويلة الأجل، السندات، استئجار الأصول.

ب-وظيفة الموارد البشرية:

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يطلق على إدارة الموارد البشرية عدة تسميات منها: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين.. إلخ، إلا أن أكثر التسميات شيوعاً هي إدارة الموارد البشرية. وتعرف على أنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمليات الخاصة وتوفير احتياجات المؤسسة من أفراد القوى العاملة في مختلف مستوياتها وتنميتها، وتوعيتها ومنحها المكافآت العادلة وتحقيق التكامل بين مصالحها ومصالح المؤسسة وصيانة القوى العاملة بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة".

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهم الأهداف في الآتي:

- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة؛
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها؛
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وخلق مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو من الرضا الوظيفي؛ ومن هذه الأهداف تبرز مهام إدارة الموارد البشرية.

3- مهام إدارة الموارد البشرية:

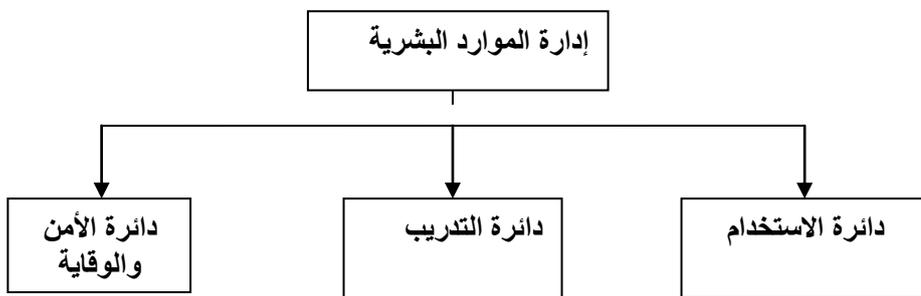
تتمثل هذه المهام فيما يلي:

- تحليل العمل؛
- تخطيط القوة العاملة؛
- الاختيار والتعيين؛
- تصميم هيكل الأجر والحوافز؛
- تقييم الأداء؛
- التدريب؛
- تحسين ظروف العمل؛
- العلاقات الاجتماعية؛
- مسك السجلات والملفات.

4- تنظيم الموارد البشرية:

يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية من مؤسسة صغيرة، متوسطة إلى كبيرة، وسنعرض في الآتي نموذجاً لتنظيم الإدارة في مؤسسة متوسطة.

الشكل رقم (02): تنظيم إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر بن جيمة، مرجع سبق ذكره، ص14.

**المحور الرابع:
وظائف الاستغلال في المؤسسة
الاقتصادية**

المحور الرابع: وظائف الاستغلال في المؤسسة الاقتصادية

أولاً- وظيفة التمويل:

التمويل كمجموعة مهام وعمليات " يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والإحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية، في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب".

ومن هنا يظهر أن وظيفة التمويل تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

أ- وظيفة الشراء:

01- تعريف وأهمية وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها " الوظيفة المسؤولة عن الحصول على المواد والمستلزمات الضرورية لعمل المؤسسة، وذلك باحترام مستوى الجودة المطلوب والكميات المناسبة، وفي الأجل المرغوبة فيها وبأفضل شروط الخدمة وضمان التموين".

وتقوم بوظيفة الشراء إدارة المشتريات والتي تتمتع بأهمية كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية لأنها:

- الإدارة المسؤولة عن توفير جميع احتياجات المؤسسات من جميع المواد و السلع بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب و السعر الملائم ؛
- تمثل قيمة المواد و السلع المشتراة أهم وجه استثمار المواد المالية المتاحة للمؤسسات؛
- تعدد أصناف السلع و المواد التي تحتاجها المؤسسة يؤدي إلى تعقيد عمليات الشراء؛
- تطور عمليات الاتصال و النقل أدى إلى تعدد مصادر الشراء و بالتالي إلى تعقيد عملية المفاضلة بين مصادر الشراء؛

02- مهام وظيفة الشراء:

- تشمل وظيفة الشراء العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:
- تحديد الإحتياجات التموينية؛
- اختيار المورد أو الموردين المناسبين؛
- تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب؛
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها؛
- مراقبة المواد الواردة؛

ب-وظيفة التخزين:

01- تعريف وظيفة التخزين:

وظيفة التخزين هي عملية الإحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي.

وتجدر الإشارة إلى وجود فرق بين مصطلح التخزين والمخزون وإدارة المخازن والمخزن.

أهداف التخزين: من أهداف عملية التخزين نجد:

- يقوم التخزين بتوفير المواد الأولية و الأدوات الاحتياطية للمؤسسة الإنتاجية لغرض مواجهة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- تقوم المؤسسة بتخزين المواد لغرض الحماية من زيادة الأسعار؛
- تقوم بعض المؤسسات بتخزين المواد من أجل عملية المضاربة بالأسعار؛
- تقوم المؤسسة بالتخزين بهدف تحقيق الاستخدام الاقتصادي لجميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لها؛

02- مهام وظيفة التخزين:

تتمثل مهام وظيفة التخزين في:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع؛
- وضع الرموز؛
- متابعة حركة المخزون؛
- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء؛
- القيام بعملية الجرد الحقيقي.

ثانيا- وظيفة الإنتاج:

أ- تعريف الإنتاج:

ذهب الفكر الاقتصادي الحديث إلى اعتبار الإنتاج ليس خلق المادة كما اعتقد الأولون، وإنما خلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة، بمعنى آخر إيجاد استعمالات جديدة لم تكن موجودة من قبل¹.

وعلى هذا يمكن تعريف الإنتاج على انه خلق المنافع التي يتشبع الاحتياجات البشرية المختلفة من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة. وتختلف كلمة إنتاج عن الإنتاجية.

ب- عوامل الإنتاج:

تقليديا، صنفت عوامل الإنتاج كما يلي:

2- **العمل:** يتمثل العمل في النشاط الاقتصادي " كل مجهود إنساني ذهني أو جسماني لأجل الإنتاج، ويستبعد كل جهد غير اقتصادي غير موجه للإنتاج"²، مثل ممارسة الألعاب الرياضية والعاب التسلية وغيرها.

و عنصر العمل في دولة ما يتوقف على عنصرين هما:

- عدد السكان : إذ كلما ارتفع عدد السكان ارتفع حجم العمالة.

¹ محمد الزيود وآخرون: أساسيات علم الاقتصاد الجزئي والكلّي، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 136.

² المرجع السابق، ص 18

• مستوى التدريب الفني والمهني: لأن ارتفاع عدد السكان وحده لا يكفي لارتفاع العمالة، بل يجب أن يكون هؤلاء العمال على درجة عالية من الكفاءة المهنية والفنية. كما أن دراسة عنصر العمل تتضمن ناحيتين:

- الناحية النوعية (الكيف) : وتعني كفاءة العمل الذي يؤديه الفرد.
- الناحية الكمية (الكم) : وتعني عدد العمال.

3- الأرض: الأرض بمعناها الواسع ترمز إلى جميع الموارد الطبيعية، كما وجدت عليه في الطبيعة، وهذه الموارد ليس فقط سطح الأرض، بل تشمل الأنهار والبحيرات والوارد المعدنية والنباتات الطبيعية كالغابات.

4- رأس المال: ويمثل " الثروة التي توظف في عملية الإنتاج بما في ذلك الموارد الاقتصادية والمعدات والسلع التي تستخدم في الإنتاج" ، وهناك من عرفه على انه "جميع العناصر التي يتم إنتاجها بواسطة الإنسان من اجل استعمالها في عمليات لاحقة". ويمكن تقسيم رأس المال إلى عدة أنواع منها:

- رأس المال الثابت ورأس المال المتغير؛
- رأس المال النقدي ورأس المال العيني؛
- رأس المال الوطني ورأس المال الأجنبي؛

5- التنظيم:

لتنظيم هو تحديد وتوزيع المسؤوليات والمهام على أفراد المنظمة بهدف ربح الوقت والجهد وتحقيق المردودية والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية والبشرية.

6- التكنولوجيا: يعد من عوامل الإنتاج الحديثة، تعبر عن استعمال الاختراعات التكنولوجية الناتجة عن المعرفة الإنسانية، في تحقيق أهداف العملية الإنتاجية، حيث يسمح الاعتماد عليها بتحقيق الدقة والسرعة في الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

ت- أهداف إدارة الإنتاج:

تهدف إدارة الإنتاج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- وضع نظام متكامل لتخطيط الإنتاج؛
- الرقابة على جودة المنتجات النهائية.

ث- مسؤوليات إدارة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بالعديد من الأعمال منها أعمال الصيانة، مراقبة جودة الإنتاج، تخطيط الإنتاج، متابعة برامج العمل والقيام بالأبحاث والتصاميم والمواصفات على المنتجات، ويمكن شرح أهم المسؤوليات في الآتي:

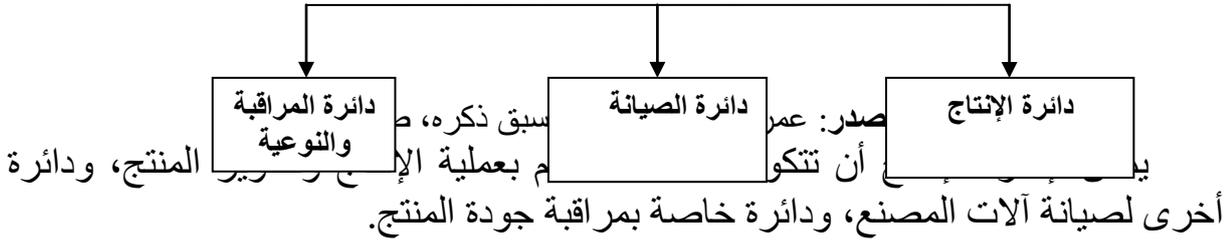
- تصميم المنتج؛
- تخطيط الطاقة وتصميم العمل؛
- اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات؛
- جودة المنتج.

ج- تنظيم وظيفة الإنتاج:

يمكن توضيح نموذج لوظيفة الإنتاج في الآتي:

الشكل رقم (02): تنظيم وظيفة الإنتاج

إدارة الإنتاج



ح- أساليب الإنتاج:

هناك نوعان من أساليب الإنتاج هما: الإنتاج المستمر والإنتاج المتقطع وبينهما فروقات.

ثالثا- وظيفة التسويق:

أ- نشأة وتعريف التسويق:

تتلخص أهم الأسباب التي أدت إلى اكتشاف مؤسسات الأعمال أو إدراكها لجدوى التسويق في الآتي:

- تدهور مبيعات المؤسسات؛
 - انخفاض معدلات النمو الاقتصادي؛
 - الرغبة في دخول أو اكتشاف أسواق جديدة؛
 - تغير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين؛
 - ارتفاع حدة المنافسة بأنواعها المختلفة؛
 - ارتفاع التكاليف البيعية؛
 - ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية؛
- ولقد عرف Armstrong and Kotler النشاط التسويقي على أنه عملية اجتماعية إدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير وتبادل السلع والقيم مع الآخرين"

وتجدر الإشارة إلى أن المفهوم التسويقي مر بعدة مراحل أهمها:

- مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي؛
- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي؛
- المفهوم التسويقي؛
- المفهوم الاجتماعي للتسويق.

ب- أهداف وظيفة التسويق:

لوظيفة التسويق عدة أهداف منها:

- ✓ تعظيم حصة المؤسسة في السوق أو من مبيعات الصناعة؛
- ✓ تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو الزبائن؛
- ✓ الوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية تميز المؤسسة عن منافسيها في الأسواق؛
- ✓ تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية أو/و القديمة؛

ت- عناصر المزيج التسويقي:

يعرف المزيج التسويقي (Marketing Mix) على انه مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة، والمعتمدة على بعضها، بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقا للأسلوب المخطط له، ويتكون المزيج التسويقي من العناصر التالية:

01- **المنتج (Product):** هو كل ما يمكن عرضه في السوق، قد يكون سلعة أو خدمة أو مكان أو شخص.

02- **السعر (Price):** يعرف السعر بأنه القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع المنتج لقاء الحصول عليها.

03- **الترويج (promotion):** الترويج هو مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء منتجات المؤسسة، ويضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

04- **التوزيع (place):** ويعد من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع، التي تعتبر الطريق الذي يسلكه المنتج من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه.
وهناك عناصر أخرى تتعلق بالخدمة وتتمثل في:

- **الأفراد (People):** هم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الخدمات والسلع، ومن الأمثلة عليهم الموظفون، والعاملون في المؤسسات، وغيرهم من المكونات البشرية المشاركة في التسويق، وتقديم الخدمات للزبائن التي تشمل التعريف بطبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، كما يساهم المظهر والسلوك الخاص بهؤلاء الأفراد في التأثير على تصورات الزبائن حول الخدمات والسلع الخاصة بالمؤسسة.

- **الدليل المادي (Physical Evidence):** الدليل المادي هو عبارة عن البيئة التي تقدم فيها الخدمة، حيث تساهم في تحقيق التفاعل بين الزبائن والمؤسسة والمكونات الملموسة الأخرى التي تسهل تقديم الخدمات والسلع، كما يشمل الدليل المادي كافة الأمور التي تمثل الخدمات، مثل التقارير، والكتيبات، وبطاقات العمل، واللافتات وخدمات الاتصالات، وغيرها من الأدلة المادية الأخرى.

- **العملية (Process):** تعرف العمليات على أنها كل الأنشطة والأفعال التي تؤدي قبل وأثناء تقديم الخدمة، وإدارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستقبلها، وهي الإجراءات الفعلية التي تشمل تدفق النشاطات المساهمة في تقديم الخدمات وتنفيذ الخطوات الفعلية لتسليمها إلى الزبائن.

المحور الخامس: محيط المؤسسة الاقتصادية

المحور الخامس: محيط المؤسسة الاقتصادية

أولاً- مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية:

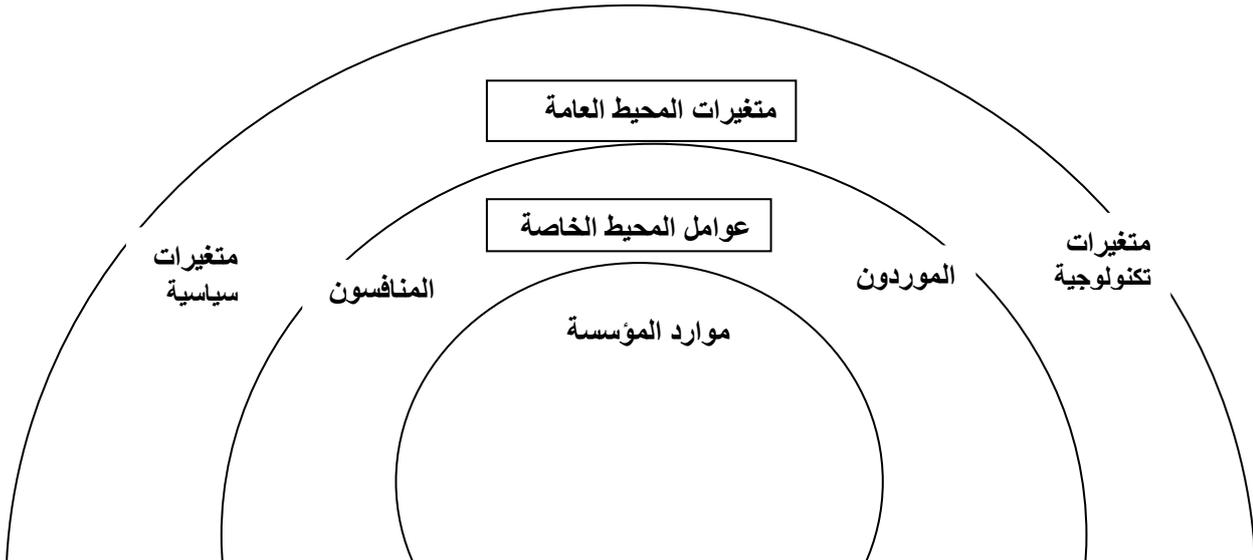
من تعاريف المحيط نجد:

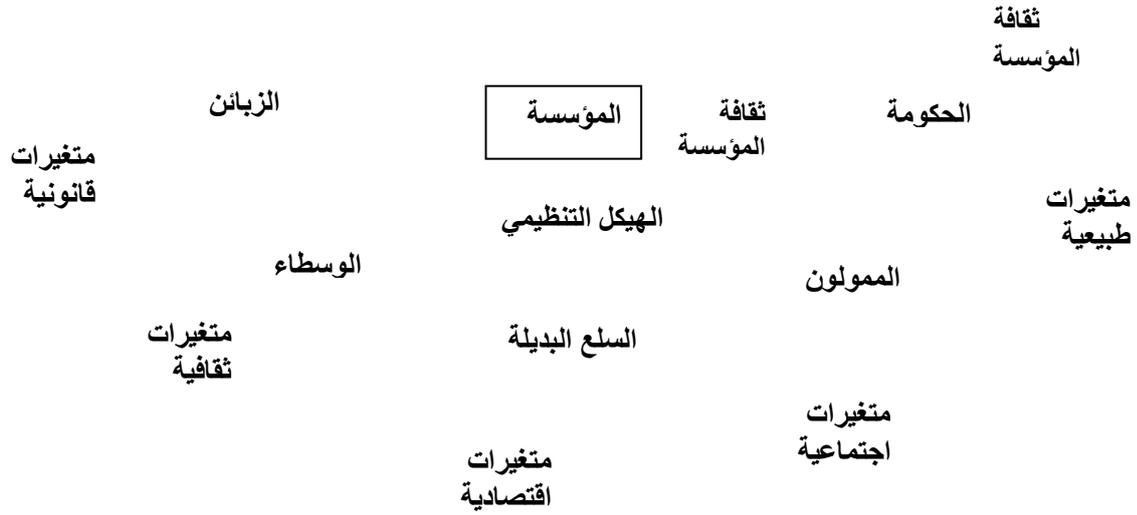
- انه " الأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة"، وهو أيضا "تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة".

ثانياً- مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تقسيم محيط المؤسسة الاقتصادية إلى نوعين يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية





يوضح الشكل أن محيط المؤسسة الاقتصادية يمكن تقسيمه إلى نوعين هما:
 ت- المحيط الداخلي؛
 ث- المحيط الخارجي.

ثالثا- خصائص محيط المؤسسة الاقتصادية:

يتميز محيط المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص أهمها:

- الديناميكية والتغير؛
- صعوبة السيطرة أو التحكم في جميع المتغيرات البيئية لتعدها وتعقدتها؛
- التفرد أو التميز؛
- التأثير المتبادل والتداخل بين المتغيرات البيئية؛
- العدوانية البيئية؛
- عدم تجانس خصائص واحتياجات الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات الاقتصادية؛
- عدم التأكد.

رابعا- تعريف المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية:

يشير المحيط الداخلي إلى تلك التأثيرات الموجودة داخل المؤسسة نفسها والتي تخص وظائفها الكبرى، ويعرف أيضا على أنه العملية التي يختبر من خلالها الإستراتيجيون عوامل التمويل، المحاسبة، التسويق، التوزيع، الإنتاج.

خامسا- مكونات المحيط الداخلي:

اختلفت مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وسنحاول في الأتي عرض أهم المكونات التي اتفق عليها الباحثون:

أ- الهيكل التنظيمي:

يطلق على الهيكل التنظيمي أيضا بالبناء التنظيمي وهو " الناتج النهائي لعملية التنظيم" وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي الوظيفي، الجغرافي، القطاعي، المصنوفي والمركب.

وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب والذي يتوافق مع إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

ب- ثقافة المؤسسة:

الثقافة التنظيمية هي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة، و يمكن أن تكون نقطة قوة أو تشكل نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المؤسسة. ويمكن تلخيص أهميتها في بعض النقاط التالية:

- ✓ بناء إحساس بالتاريخ (History)؛
- ✓ ايجاد شعور بالتوحد (Oneness)؛
- ✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership)؛
- ✓ تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange)؛

ت- موارد المؤسسة:

عموما، يمكن تصنيف موارد المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاث أقسام رئيسية هي:

- ج- موارد ملموسة (مثل الموارد المالية و المادية)؛
 - ح- موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)؛
 - خ- موارد بشرية (مثل المهارات، المعارف والخبرات).
- وبالإضافة إلى هذا التصنيف هناك من يري إلى أن المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية يتكون من وظائف المؤسسة المختلفة.

سادسا- تعريف المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية:

يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة الاقتصادية وتتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المؤسسات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد يقتصر المحيط الخارجي على المحيط المحلي، كما قد يمتد ليشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأنها سوق واحدة، فهناك فرص وتهديدات ولا يمكن اكتشافها إلا بتحليل المحيط الخارجي العالمي.

سابعا- مكونات المحيط الخارجي:

تطرق كثير من الباحثين إلى مستويات المحيط الخارجي ولم يكن هناك إجماع حول مكوناته، فهناك من صنفه على أساس البعد إلى محيط مباشر وغير مباشر، وهناك من يصنفه إلى محيط عام وخاص.

أ- المحيط الخارجي الخاص (الجزئي):

المحيط الخارجي الجزئي هو " ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية والذي يتضمن كلا من : الزبائن الموردين المنافسين الموظفون البنوك... الخ فالتأثير هنا يكون متبادل بين هذا المحيط و المؤسسة".

ويمكن تلخيص عناصر هذا المحيط كما يلي:

1. الزبائن؛
2. الموردون؛
3. الوسطاء؛
4. المنافسون؛

5. السلع البديلة؛

6. الجماهير.

ب- المحيط الخارجي العام (الكلي):

يضم هذا المحيط كل المتغيرات التي تؤثر على مجموعة من المؤسسات ومجموع المتعاملين الاقتصاديين في مجتمع ما، ويتكون هذا المحيط من:

- المتغيرات الاقتصادية:

تتمثل هذه المتغيرات في كل ما يخص الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والتي لها تأثير على المؤسسات؛

- المتغيرات السياسية والقانونية

تشتمل على المتغيرات السياسية والقانونية ذات الصلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيها المؤسسة نشاطه؛

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

وهي المتغيرات التي تتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة بما فيها الأعراف والتقاليد، طبيعة العلاقات الاجتماعية، مستوى المعيشة، الدين، التعليم، النمو السكاني والتوزيع العمري للسكان والأخلاقيات السائدة... الخ

- المتغيرات التكنولوجية:

وهي المتغيرات التي تخص التطورات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والعلمي، والتي تمكن المؤسسة من تجسيد وتحديث مختلف العلوم والأفكار والوسائل التي تتطور في مجالات المعرفة؛

- المتغيرات الطبيعية:

يساعد تحليل البيئة الطبيعية على معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية وطبوغرافية الأرض، حيث هناك بعض المدخلات ونواتج العملية الإنتاجية التي تتأثر بدرجات الحرارة ونسب الرطوبة، كما أن طبوغرافية الأرض تؤثر على اختيار مواقع المؤسسات، فمثلا لا يمكن تسويق الملابس الصوفية في المناطق الصحراوية، كما لا يمكن تسويق السيارات بدون مكيف في المناطق العالية الرطوبة وغيرها.

ثامنا- تفاعل المؤسسة والمحيط:

يبرز هذا التفاعل من خلال التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

أ- تأثير المؤسسة في المحيط: تزداد درجة تأثير المؤسسة على المحيط كلما كانت ذات

حجم ووزن أكبر في محيطها، ومن بين هذه الآثار نذكر:

- التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة؛

- التأثير على الأجور؛

- التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة؛

- التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي؛

- التأثير على الإعمار والتنمية؛

- التأثير على التكوين والتكنولوجيا.

ب- تأثير المحيط في المؤسسة:

لتأثير المحيط في المؤسسة العديد من الآثار نذكر منها:

- أثر تكوين الإنسان؛
- تأثير السوق المادية؛
- أثر التطور التكنولوجي؛
- أثر السلطة العمومية؛
- أثر النقابات والجمعيات؛

وعموما يتكون المحيط الخارجي للمؤسسة من عدة عوامل خاصة وعامة، وكل منها له تأثيره على المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولهذا لا بد على المؤسسة الاقتصادية ان تقوم بالتحليل الاستراتيجي لهذا المحيط، حتى تتمكن من استشراف الفرص والتهديدات والاستعداد لها في الوقت المناسب.

المحور السادس: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة الاقتصادية

المحور السادس: التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة الاقتصادية

أولاً- مفهوم التحليل الاستراتيجي لمحيط المؤسسة:

يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من تحليل محيطها الداخلي والخارجي ويعطيها القدرة على تعطي على التكيف البيئي، ويمكنها من تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات، وأخذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

وتجدر الإشارة أن عمليتي التحليل والتشخيص مرتبطين ارتباطا وثيقا ببعضهما البعض، إذ لا يمكننا القيام بتحليل وضعية ما دون تشخيصها، ومن جهة أخرى لا معنى لتشخيص وضعية ما دون تحليلها، لذا سوف نحاول التعريف بمصطلح التشخيص. والتشخيص هو " عملية تحديد عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة، وتحليل خصائصه وكشف ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذلك تحديد عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها، وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات"¹، وهو أيضا إجراءات فحص لمحيط المؤسسة.

والتحليل الاستراتيجي، هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة وهما المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل الاستراتيجي في مجال تسيير المؤسسات، فهو تشخيص محيط المؤسسة، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج، مما يساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وكذا الفرص والتهديدات المحيطة بها.

¹ الشريف بقة، فائزة محلب: تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد، 02، جوان 2015، ص 134.

وينتج عن التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فماذا نقصد بهذه المصطلحات:

ثانيا- أهداف وأهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط:

يتمثل الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف.

وتبرز أهمية التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي فيمايلي:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها، ومعرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم
- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
- كذلك فإن أهمية التحليل البيئي كبيرة بالنسبة لعدة أطراف داخلية وخارجية للمؤسسة منها: مسيري المؤسسة، المساهمين المستقبليين، والدولة.

ثالثا- أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي:

تتعدد مداخل تحليل المحيط الداخلي أهمها:

أ- نموذج ماكينزي:

يمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

وفيمالي توضيح للعناصر السبعة الخاصة بنموذج ماكينزي:

1. الإستراتيجية (stratégie): تعبر الإستراتيجية عن خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، على ذلك يتطلب تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما: تحديد جوانب الضعف والقوة ثم تقييم جوانب الضعف والقوة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة .

2. **الهيكل (Structure):** وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها¹.

3. **الأنظمة (System):** وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

4. **نمط الإدارة (Style):** ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة، مهما احتاج إلى أعز الموارد المادية والبشرية ووقتها ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

5. **الهيئة الإدارية (Staff):** ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المؤسسة، وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية².

6. **القيم المشتركة (Shoud value):** يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

7. **المهارات (Skills):** وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ب- نموذج سلسلة القيمة:

تعرف سلسلة القيمة بأنها مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بداية من مصادر الحصول على الموارد الخام وحتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

ويمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: محمد سلطان، موقع سبق ذكره.

يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للمستهلك بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

- **الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

➤ **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

➤ **الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

➤ **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

➤ **التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

➤ **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2 . **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

➤ **بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... الخ.

➤ **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

➤ **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

➤ **التموين:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت

➤ إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل لإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على: التحكم في هيكل التكاليف، تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة، التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.. الخ

رابعاً- أدوات التحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي:
تباينت وجهات نظر الباحثين في أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وعددها، وسنحاول عرض بعضها في الآتي:

أ- نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمسة:

يعتبر نموذج * M. Porter الأكثر عملياً لتحليل البيئة الصناعية، حيث استخدم بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً ثم في الخدمات لاحقاً، وأكد بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها الصناعية، ويقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج مجموعة السلع والخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها، وقد جسد القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية كما يعرضها الشكل الموالي :

الشكل رقم (02): نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة



د- المنافسون في الصناعة:

تتخذ المنافسة بين المؤسسات القائمة الشكل المألوف للتزاحم على الموقع باستخدام أساليب مختلفة مثل المنافسة على الأسعار أو عن طريق الإعلانات، وإدخال المنتجات الجديدة، وزيادة خدمة الزبائن، وتعود شدة التنافس في حالة شعور عدد من المتنافسين بالضغط، أو يجدوا فرصة لتحسين موقعهم في حين يرون إمكانية ذلك، وفي معظم

* بورتر (Porter) هو أستاذ في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد
2 خديجة بوخرصة، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

الصناعات يكون للتحركات التنافسية التي تتخذها مؤسسة ما تأثيرات ملحوظة على منافسيها، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود لمواجهة أو الرد عليها.

د- تهديدات الداخلين الجدد:

يتوجب على المؤسسات القائمة توجيه الإهتمام نحو الداخلين الجدد والمحتملين، حيث أن المنافسون الداخلون الجدد يمتلكون قدرات جديدة وموارد جوهرية ولديهم الرغبة في إثبات وجودهم في السوق، وبهذا يشكلون تهديدا على مردودية المؤسسات، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وعليه نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.

ر- تهديدات المنتجات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة جميع السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج.

ز- قوة تفاوض المشترين:

الزبائن هم القطاع المستهدف الذي يستهلك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وكلما زادت معرفة المؤسسة بزبائنها كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي عليها مواجهتها.

س- قوة تفاوض الموردين:

تزداد قوة مساومة الموردين إذا استطاعوا استخدام قوتهم في التهديد برفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات التي يقدمونها، ويتمتع الموردون بقوة على المساومة في عدة مواقع: مثلا عندما تكون سيطرة المؤسسة على المورد محدودة، وعندما يكون المنتج الذي يقدمه المورد هاما كأحد المدخلات الرئيسية لمجال عمل المشتري.

وفي الأخير يمكن القول أن تأثير هذه القوى الخمس يختلف من صناعة لأخرى ومن قطاع لآخر، والتعرف على هيكل الصناعة للقوى الخمس هو وسيلة تمكن المؤسسة من وضع الإستراتيجية التنافسية المناسبة للسيطرة على تهديدات هذه القوى وتأثيراتها.

ب- تحليل بيستل:

تحليل بيستل (PEST analysis) أو تحليل بيستل (PESTEL analysis) هو إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح وتحليل بعض العوامل الخارجية والتي تؤثر على أي عمل جديد، أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسة / Political) و (الاقتصاد / Economical) و (المجتمع / Social) و (التقنية / Technological)، أما في المسمى الآخر (PESTEL) فإنه يتم إضافة معيارين إضافيين وهما (البيئة / Environmental) و (القوانين / Legal) و قد يضم البعض المحورين السابقين تحت أي من المحاور السابقة و يكتفي بالتحليل الأساسي (PEST)

ت- تحليل ريجلو (REGLO analysis):

يؤكد مينيت أن تحليل بيستيل لم يستطع معالجة أو تناول قضايا العولمة و القضايا الإقليمية المحيطة بالمؤسسات، لهذا اقترح أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي للمحيط الخارجي على المستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة، وتسمى هذه الأداة بتحليل ريجلو، وهي اختصار

لكلمة (Regionalization) والتي تعني القوى الإقليمية، وكلمة (Globalisation) والتي تعني قوى العولمة. وبالتالي فإن هذه الأداة تتناول الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسات على المستوى الدولي والإقليمي.

خامسا- أدوات مزدوجة لتحليل المحيط الاستراتيجي الداخلي والخارجي:

يطلق على تحليل (SWOT) بالتحليل الرباعي لأنه يتكون من أربعة عناصر تسترشد بها المؤسسة لصياغة استراتيجياتها واختيار الأفضل من بين البدائل التي تتوافر لدى المؤسسة بناءً عليه.

وتعود فكرة (SWOT) في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المؤسسة التي تقوم على أساس وجود موازنة بين نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية.

ويشمل هذا التحليل أو ما يطلق عليه اختصاراً (SWOT):

1. **البيئة الداخلية:** وتشمل تحديد مواطن القوة (Strength)، ونقاط الضعف (Weakness).

2. **البيئة الخارجية:** وتشمل تحديد الفرص المتاحة (Opportunities)، والتهديدات المتوقعة (Threats).

ويمكن توضيح تحليل SWOT في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): التحليل الاستراتيجي (SWOT)

تقييم المحيط الداخلي		تقييم المحيط الخارجي
نقاط الضعف	نقاط القوة	
- تعظم استغلال الفرص؛ - التقليل من استخدام نقاط الضعف ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	- تعظيم استغلال الفرص؛ - تنظيم استغلال نقاط القوة ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة.	الفرص
- التقليل من التهديدات؛ - التقليل من نقاط الضعف؛ تحديد الإستراتيجية المناسبة؛	- تعظيم استخدام نقاط القوة؛ - التقليل من التهديدات؛ تحديد الإستراتيجية المناسبة	التهديدات

المصدر: أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 13.

يوضح الجدول أن تحليل SWOT يقوم على تقييم المحيط الداخلي والخارجي معا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وعلى المؤسسة أن تتعامل بطريقة مختلفة حسب نتيجة التقييم.

المحور السابع:
البدائل الإستراتيجية للمؤسسة
الاقتصادية

المحور السابع: البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية

بعد دراسة المحيط الداخلي والخارجي، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما ينبغي أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل المختلفة لحل المشكلة، وتشمل هذه الخطوة على الخطوتين التاليتين دراسة عدد من البدائل الإستراتيجية التي تُساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون عليه، والإستفادة من العروض المحيطة ثم إختيار أحسن بديل من بين البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف، ومن ثم الإنتقال إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومنها إلى المرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراجعة الإستراتيجية المنفذة.

أولا- تحديد البدائل الإستراتيجية:

هذه البدائل يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي : استراتيجيات النمو، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش.

أ- استراتيجيات النمو:

تعتبر إستراتيجية النمو من أكثر الاستراتيجيات استخداما من طرف المؤسسات الاقتصادية ، ويمكن للنمو أن يكون داخليا أو خارجيا، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عمليات المؤسسة الإنتاجية محليا أو دوليا ،كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي، ومن أشكال إستراتيجية النمو نجد:

- إستراتيجية التنويع والتوسع؛
- إستراتيجية الاندماج والاستحواذ(المشروعات المشتركة)؛
- إستراتيجية التكامل؛

ب- استراتيجيات الاستقرار:

عندما لا تتمكن المؤسسة من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق فإنها تحتاج لإستراتيجية الاستقرار، في هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة للحفاظ على وضعها السوقي، و برغم هذا يستطيع المديرون زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية و تحقيق حجم أعمال اكبر من نفس العملاء.

و عموما فان استراتيجيات الاستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحا في الأجل القصير ومن بدائل هذه الإستراتيجية:

- إستراتيجية التوقف؛
- إستراتيجية عدم التغير؛
- إستراتيجية الربح المصطنع.

ت- استراتيجيات الانكماش:

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية، وهي اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... الخ.

ومن بدائلها: إستراتيجية الالتفاف؛ إستراتيجية الشركة الأسيرة؛ إستراتيجية التصفية؛

وهناك بدائل إستراتيجية أخرى يمكن الاختيار فيما بينها، ويمكن تقسيم هذه البدائل وفقا لتحلل (SWOT)، إلى أربعة أنواع يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): استراتيجيات المؤسسة وفقا لتحليل SWOT

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة		البيئات	
الضعف	القوة	الفرص	تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة
(W+O) (2) (إستراتيجية التحول) استثمار الفرص المتاحة خارجيا والتغلب على مواطن الضعف الداخلية	(S+O) (1) (إستراتيجية هجومية) استعمال مجالات القوة الداخلية واستثمار الفرص الخارجية المتاحة		
(W+T) (4) (إستراتيجية انكماشية(دفاعية)) تقليل مجالات الضعف الداخلية وتقليل التحديات المحتملة خارجيا	(S+T) (3) (إستراتيجية التنوع) استعمال مجالات القوة الداخلية وتجنب التحديات الخارجية والحد من أثارها	التحديات	

المصدر: ظافر يونس غاوي الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 25.
وقد صنف بوتر أيضا ثلاثة استراتيجيات تنافسية هي:

- إستراتيجية الهيمنة الكلية بالتكاليف (Domination par les coûts)؛
- إستراتيجية التمييز (Différenciation)؛
- إستراتيجية التركيز (Concentration)؛

ثانيا- اختيار الإستراتيجية المناسبة:

إن الهدف من تحليل المحيط الخارجي هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمؤسسة وتحديد الفرص والتحديات التي قد تواجهها، وكلما كان التحليل يوجه إلى عدد محدد من عوامل الأنشطة على ضوء الفرص المتاحة أمام المؤسسة كلما ساهم بشكل أفضل في اختيار الإستراتيجية المناسبة.

ثالثا- تنفيذ الإستراتيجية:

هي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية الخطط والبرامج، الموازنات والإجراءات.

رابعا- مراجعة الإستراتيجية:

عموما هناك ثلاث أنشطة رئيسية لمراجعة الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛
- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح؛
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وعموما قد تكون إستراتيجية مناسبة في فترة معينة ، وقد لا يكون كذلك في فترة لاحقة طالما تعيش المؤسسات عالما سريع التغيير، ولهذا لا بد من مراجعة الإستراتيجية والتفكير جيدا قبل اختيارها.

قائمة بحوث الأعمال الموجهة

قائمة الأعمال الموجهة

البحث الأول: نشأة وتطور المؤسسات الاقتصادية

البحث الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية

البحث الثالث: التنظيم الداخلي حول المؤسسات الاقتصادية

البحث الرابع: وظيفة المالية والمحاسبة

البحث الخامس: وظيفة الإنتاج

- البحث السادس: الوظيفة التسويقية
البحث السابع: وظيفة الموارد البشرية
البحث الثامن: وظيفة البحث والتطوير
البحث التاسع: محيط المؤسسة الاقتصادية
البحث العاشر: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية
البحث الحادي عشر: التحليل الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية
البحث الثاني عشر: نمو المؤسسات الاقتصادية
البحث الثالث عشر: المؤسسات الناشئة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- زينب سين عوض الله، سوزي عدلي ناشد: مبادئ علم الاقتصاد، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية مصر، 2004.
- سليم بطرس جلدة : أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الياية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- عبد الغفار الحنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبطن الجزائر، 2008.
- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ط 4، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- ناصر دادي عدون: المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن

المذكرات والرسائل:

- السعيد بلوم: أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، د.س.ن
- سعاد حايف: أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: حوكمة ومالية المؤسسة، 2016/2015.

المجلات :

- الداوي الشيخ: تطور مفهوم المؤسس المقاول في الفكر الاقتصادي و التسيير مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 01، 2005/06/15.
- عادل الرشيد: إتخاذ القرار في منظمات الاعمال الصناعية الأردنية غير المدرجة في دليل سوق عمان المالي، مجلة درا، " جلد رقم 27 العدد رقم 01، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، 2000

المراجع بالغة الأجنبية:

Les livres:

- Jean longatte, jaques muller: économie d'entreprise, édition dunod, paris, France, 2004.
- Jean-François Audroing : la décision stratégique, édition economica, paris, France, 2000.
- M.Darbelet ,économie d'entreprise, édition foucher, paris, France, 1996.
- Michel darbelet et antres : l'essentiel sur le management, 5^{ème} éditions, édition Berti, Alger, Algérie, 20

Les sites d'internet:

- Society of Wikimedia: Frederick Irving Herzberg, on the site: https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg, 23/01/2020.