

## الإجابة النموذجية في مقياس

## اقتصاد المؤسسة

## الجواب الأول: (04 نقاط)

- المنافسة غير المباشرة: وتكون بين المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة وتوجهها لنفس السوق. (0,5 ن)
- المنافسة الاحتكارية: وتكون بين عدد من المؤسسات التي تنتج سلعا متقاربة لكنها غير متجانسة، أي أنها تجمع بين خصائص المنافسة التامة والاحتكار، إذ أن وجود عدد من المؤسسات ينتج عنه عدم تأثير نشاط أي منها على نشاط المؤسسات الأخرى، أما من حيث الاحتكار فإنها تنتج سلعا ليست متجانسة، وتتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين والبائعين، وبالتالي يكون تأثير أي مؤسسة في السوق محدودا ولا يمكنها التحكم فيه، عدم تجانس السلع (مما يؤدي إلى توفر بدائل للسلع ويتيح للمستهلك حرية الاختيار الذي ينتج عنه إمكانية رفع السعر دون خسارة العملاء)، سهولة الدخول والخروج من السوق، مع توفر المعلومات عن السوق. (1,5 ن)
- الفرص: هي مختلف العناصر الايجابية التي قد تتوفر في المحيط الخارجي للمؤسسة والتي يكون لها أثرا إيجابيا على المؤسسة إن استطاعت استغلالها في الوقت المناسب والمكان المناسب، لأنها قد لا تتكرر لذلك يجب على المؤسسة التنبؤ بها واستغلالها بسرعة. (1,5 ن)
- التهديدات: هي مختلف الأحداث التي قد تحصل في المستقبل، وفي حالة حصولها ستؤثر بالسلب على نشاط المؤسسة. (0,5 ن)

## الجواب الثاني: (06 نقاط)

المحيط الخارجي الخاص	المحيط الخارجي العام
- يؤثر على المؤسسة في حد ذاتها دون غيرها	- يؤثر على كل المؤسسات على حد سواء
- تأثيره مباشر	- تأثيره غير مباشر
- يمكن للمؤسسة الفردية أن تؤثر فيه	- لا يمكن للمؤسسة الفردية أن تؤثر عليه
- له علاقة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة	- ليس له علاقة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة.
احتكار القلة	المنافسة التامة
- عدد قليل من البائعين والمشتريين	- عدد كبير من البائعين والمشتريين
- سلع مختلفة	- تجانس المنتجات
- صعوبة الدخول والخروج من السوق	- سهولة الدخول والخروج من السوق
- سرية المعلومات وصعوبة الحصول عليه.	- توفر كل المعلومات عن السوق.

النمو الداخلي	النمو الخارجي
- اعتماد المؤسسة يكون على مواردها الخاصة، وذلك من خلال التنمية الذاتية لمواردها؛	- زيادة حجم المؤسسة يكن من خلال التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها.
- بطء النمو	- السرعة في النمو (التحسن الفوري للوضع التنافسي)
- صعوبة التحكم في المجالات الجديدة؛	- إمكانية الدخول في ميادين جديدة والتحكم بها نظرا لامتلاك كفاءات جديدة؛
- الحفاظ على الاستقلالية؛	- مردودية أقل؛
- مردودية أقل؛	- ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة.

### الجواب الثالث: (05 نقاط)

توجد آثار اجتماعية وأخرى اقتصادية:

الآثار الاجتماعية: وتتمثل في: (2 ن)

- توفير مناصب شغل: حيث تؤدي المؤسسات عبر تشغيل العمالة إلى تخفيض نسبة البطالة وتوفير مناصب عمل.
- التأثير على الأجور: تقوم المؤسسة بزيادة الأجور عند محاولة استقطاب اليد العاملة في المكان الذي تقل فيه فيكون الأثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الأخرى، كما تتجح غالبا في جذب العمال من القطاعات الأخرى.
- تغيير نمط معيشة السكان: تفرض المؤسسات نظاما معيناً من وقت العمل، ووقت الراحة مما يؤثر على نمط عيش العمال وعاداتهم.
- التأثير على الاستهلاك: وذلك من خلال سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة والتي تؤثر على الاستهلاك، فمثلا تؤثر عملية الإشهار بشكل كبير على خلق أنماط استهلاكية جديدة وتغيير الأنماط القائمة.

الآثار الاقتصادية: (1,5 ن)

- دفع عجلة التعمير وذلك من خلال تعمير المناطق البعيدة والنائية من خلال إنشاء مساكن لعمالها وطرق ومرافق عامة، تؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية؛
- التأثير على التكامل الاقتصادي بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة، خاصة بالنسبة للصناعة الثقيلة فهي تحتاج إلى منتجات وسيطة ومكملة التي غالبا ما تنتجها مؤسسات أخرى.
- التأثير على المنشآت التجارية وتطورها حيث أن زيادة عدد السكان في منطقة ما يؤدي إلى ظهور مؤسسات تجارية تعمل على تلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات.

➤ أهمية التنظيم بالنسبة للمؤسسة. (1,5 ن)

- تقسيم العمل بين الأفراد والتحديد الواضح للاختصاصات والمسؤولية؛
- إرساء أسس نمطية لإجراء مختلف الأعمال؛
- التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية؛
- التسيير التلقائي؛
- تنمية الفعالية التنظيمية للفرد؛
- سهولة القيادة والرقابة.

## الجواب الرابع: (05 نقاط)

يعتبر تحليل سووت من الأدوات المهمة التي تسلط الضوء على فهم عمل المؤسسة انطلاقاً من محيطها الداخلي إلى محيطها الخارجي. فتحليل المحيط الداخلي يركز على كشف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، أما تحليل المحيط الخارجي فيركز على كشف الفرص والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة.

- نقاط القوة: هي كل مميزات ومقومات المؤسسة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، وتزيد من تنافسية المؤسسة.  
- نقاط الضعف: هي كل الخصائص التي تدل على ضعف أو نقص في إمكانيات المؤسسة، وتؤثر بشكل سلبي على تنافسية المؤسسة.

- الفرص: الأحداث الايجابية التي يمكن أن يوفرها المحيط الخارجي، ولها تأثير ايجابي إن استطاعت المؤسسة استغلالها.  
- التهديدات: وهي مختلف المخاطر التي يمكن أن تحصل مستقبلاً والتي يكون لها أثراً سلبياً على المؤسسة. (1 ن)  
فتحليل مصفوفة سووت يعتمد على تحليل هذه المتغيرات الأربع بشكل دقيق مما يسمح باختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة وذلك من بين الاستراتيجيات الأربع كما يلي: (2 ن)

- إستراتيجية هجومية: تعتمد على توظيف نقاط القوة الداخلية التي تمتاز بها المؤسسة من أجل استغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمؤسسة.

- إستراتيجية علاجية: تتمحور حول محاولة تصحيح نقاط الضعف الداخلية ومعالجتها من أجل تأهيل المؤسسة وزيادة قدرتها على استغلال الفرص المتوفرة في محيطها الخارجي، والتي لا يمكن استغلالها في الوقت الحالي بسبب نقاط الضعف الموجودة.

- إستراتيجية دفاعية: وتهدف للدفاع ضد الأخطار والتهديدات المحيطة بالمؤسسة من الخارج وتستخدم هذه الإستراتيجية عموماً في حالة توفر المؤسسة على نقاط قوة كافية وقادرة على مواجهة هذه التهديدات أو التقليل من آثارها.

- إستراتيجية انكماشية: وتستخدم عند وجود تهديدات خارجية وفي نفس الوقت نجد المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية، ففي هذه الحالة يكون الخطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفايدي التهديدات، لذلك يكون على المؤسسة أن تقلص أو تغير من نشاطها،

و عموماً يمكن اختصار ذلك في مصفوفة سووت في الشكل التالي: (2 ن)

### نموذج تحليل مصفوفة سووت

نقاط الضعف	نقاط القوة	البيئة الداخلية
		البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص - إستراتيجية علاجية -	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص - إستراتيجية هجومية -	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات - إستراتيجية انكماشية -	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات - إستراتيجية دفاعية -	التهديدات