

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قسم العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات:

# مقياس إقتصاد المؤسسة

من إعداد:

د. سميرة عميش

موجهة لطلاب:

السنة الثانية

قسم: علوم تجارية

وقسم: المالية والمحاسبة

السنة الجامعية 2016/2015



محاور مقياس: إقتصاد المؤسسة

(حسب المقرر الوزاري)

المحور 1: ماهية المؤسسة

المحور 2: المؤسسة والمحيط

المحور 3: تنظيم المؤسسة

المحور 4: وظائف المؤسسة

المحور 5: أدوات التحليل الاقتصادي

المحور 6: أنماط نمو المؤسسة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة هي النواة الأساسية في الاقتصاد، وتطور أي دولة يتطلب بالضرورة تطور إقتصادها بالدرجة الأولى في مختلف المجالات، خاصة وأن جميع الدول تسعى لأن تكون في مصاف الدول المتقدمة، وذلك حتى تضمن أمنا غذائيا، إكتفاء ذاتيا، وسلاحا إقتصاديا تستعمله في المواقف السياسية الحرجة.

وقبل أن تتمكن هذه الدول من تحقيق هذه الأهداف وجب عليها الإنطلاق من مؤسساتها وتفعيلها لتلعب دورها الأساسي في الاقتصاد.

والملاحظ أن هناك العديد من المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد، منها ما هو إداري تنظيمي يقدم خدمات عامة في أغلبها ذات طابع اجتماعي وتندرج ضمن ما يعرف بالإدارات والمديريات، ومنها ما يهدف إلى تحقيق أرباح مادية في أغلبها وهي ما تعرف بالمؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة هي التي سيتم تسليط الضوء عليها، وتوضيح جملة الأسس الاقتصادية التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات في ممارستها وأنشطتها المتنوعة، وسيتم ذلك من خلال مجموعة من المحاضرات مدرجة في هذا المحور.

وفي إطار الإنفتاح الاقتصادي الذي تشهده جميع الإقتصاديات، وفي ظل العولمة الإقتصادية أصبح عالم اليوم كقرية صغيرة تتقارب فيها جميع الكيانات الإدارية، حيث تتلاشى الحدود والخصوصيات تدريجيا.

حيث أصبحت المؤسسات تعيش في عالم مفتوح يؤثر ويتأثر بجملة المتغيرات التي تتفاعل معها بالضرورة لتحقيق أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها.

وكما يقال فإن المؤسسة ما هي إلا سفينة في بحر متغيراتها التي تتقاذفها هنا وهناك، وجملة هذه المتغيرات والعوامل تسمى في مصطلح واحد هو بيئة المؤسسة، وبيئة المؤسسة تصنف وفقا للعديد من الأسس، ولعل من أبرز هذه الأسس التي إعتمدت عليها كتنب الإدارة عموما والإدارة الإستراتيجية خصوصا هو ذلك التصنيف الذي يعتمد على موقع هذه المتغيرات بالنسبة للمؤسسة، وعليه يصبح لدينا نوعين من البيئة هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتعتبر البيئة الخارجية عن المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة لذلك فإنه يطلق عليها مصطلح محيط المؤسسة، والذي يعتبر لب إهتمام إقتصاد المؤسسة.

## المحور الأول: ماهية المؤسسة

أولاً: مفاهيم أساسية في المؤسسة والمؤسسة الاقتصادية:

1 - مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

1. تعريف المؤسسة :

هناك العديد من التعاريف للمؤسسة تصب في مجملها في الجوانب التالية:

المؤسسة  
عون  
اقتصادي

• هي عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية المادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجعة للبيع وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة.

المؤسسة  
تنظيم  
اجتماعي

• هي كيان أو تركيب اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية، حيث يركز هذا التعريف على مجموعة من العناصر بالمؤسسة التي تمثل مجموعة من الأفراد تشارك وتساهم جماعياً وفق تنظيم مهيكلي في الإنتاج من خلال تنظيم السلطة، توزيع المهام، اتخاذ القرارات...

المؤسسة  
نظام

• هي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق هذه الأهداف.

2 . خصائص المؤسسة الاقتصادية :

- للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الخصائص أهمها:
- دمج عوامل الإنتاج في إنتاج سلع وخدمات المؤسسة.
- وجود شخصية قانونية مستقلة من حيث الحقوق والواجبات وكذا من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل وإستراتيجيات هذه المؤسسة.
- التكيف مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة والإستجابة لمتطلبات هذه البيئة.
- أهمية المؤسسة في المجتمع من ناحية إجتماعية لكونها مصدر رزق لكثير من الأفراد.



- يشمل مصطلح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة.

## II- نشأة المؤسسة الاقتصادية وتطورها التاريخي.

إن تطور المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم لم تظهر بشكلها الحالي بل نتيجة عدة عوامل وتغيرات متواصلة شهدت النظم الاقتصادية والاجتماعية ومن أهم هذه المراحل نذكر:

### 1. مرحلة الإنتاج الأسري البسيط:

منذ الحياة البدائية للإنسان وهو يبذل كل جهوده من أجل إشباع حاجاته ورغباته اعتماداً على الفلاحة من زراعة الأرض وتربية المواشي حيث كانت محصورة داخل الأسر، وكان إشباع بقية الحاجات يتم عن طريق مقايضة سلعة بسلعة أو سلعة مقابل أدوات أو ألبسة أو غيرها.

### 2. مرحلة الوحدات الحرفية:

وبالتطوير المستمر في المنتجات توسعت النشاطات المنزلية إلى بعض الحرف اليدوية من نجارة وحدادة ودباغة وغيرها، مما جعل هناك إمكانية لتجمعهم في أماكن لتكوين وحدات حرفية يتجمع فيها أصحاب الحرف المشابهة لإنتاج الملابس أو الجلود أو غيرها تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم.

### 3. مرحلة النظام المنزلي للحرف:

لقد ساهم ظهور طبقة التجار في تطوير هذا النظام من خلال تعاملهم مع الحرفيين والإتصال بالأسر في منازلهم وتمويلهم بالمواد الخام من أجل إنتاج سلع معينة كصناعة الصوف والمنسوجات، وكان هذا خاصة في الأرياف حيث أن الحرفيون في منازلهم ولا يملكون إلا قوة عملهم حيث يمولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال.

### 4. مرحلة الصناعة الآلية:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة المانيفاكشور والمقصود بها هو مرحلة إنشاء المصانع والمعامل وإدخال الآلية في إنتاج مختلف السلع لمواجهة الطلب المتزايد، حيث لم تعد التجمعات الحرفية البسيطة تلبي الحاجات الكبيرة للدولة، ولم يعد التجار لوحدهم قادرين على التعامل مع مختلف الأفراد الحرفيين في منازلهم، بل أصبح من الضروري البحث عن الإنتاج الكبير وذلك من خلال الصناعة الآلية.

### 5. مرحلة المؤسسات العابرة للقارات:

وهي المرحلة الأخيرة حيث تشكلت المؤسسات الاقتصادية بوجهها الحديث لكن لم تعد تعمل فقط داخل الدولة الواحدة، بل تجاوزت الحدود السياسية لدولة وللقارة التي تنتمي إليها بهدف توسعة نشاطها، ومواجهة الطلب العالمي على مختلف السلع بهدف تحقيق أرباح محلية وأجنبية لذلك فهي تسمى بالمؤسسات المتعددة الجنسيات.



**III - أهداف المؤسسة الاقتصادية:**

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

**1. الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحقيق الأرباح.
- الاستمرارية في السوق والنمو فيه.
- زيادة الإنتاج كما وكيفا لإشباع حاجات المجتمع.

**2. أهداف إجتماعية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع.
- تحقيق علاقات إجتماعية داخلية مترابطة بين الأفراد.
- إمتصاص البطالة.

**3. أهداف ثقافية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- العمل على رفع المستوى التكويني والمهني للعمال.
- العمل على خلق طبقة عمالية ذات مستوى واعي.

**4. أهداف سياسية:** وتتمثل هذه الأهداف في:

- تحكم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية والخارجية.
- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة.

**ثانيا: أنواع المؤسسات الاقتصادية :**

هناك عدة تبيويات والتي على أساسها يتم تحديد أنواع المؤسسات ومن أهمها نذكر ما

يلي:

**1- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الشكل القانوني :**

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

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

ب . **المؤسسات الجماعية:** وتسمى بالشركات وتعرف على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بحصة من المال أو العمل حيث قد ينشأ عن هذه الشركة



أرباح وخسائر وتنقسم الشركات بصفة عامة إلى نوعين هما **شركات الأشخاص** مثل شركات التضامن والمسؤولية المحدودة، و**شركات الأموال** مثل شركات الأسهم والتوصية.

## 2- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الملكية:

وتنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يمكن للمسؤولين عنها التصرف فيها بالبيع أو الإغلاق إلا بموافقة الدولة، والأشخاص 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 الأفراد الطبيعيين، حيث يملكون حرية التصرف فيها، مثل شركات الأشخاص أو الأموال.

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

## 3- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث النشاط (الطابع):

في إطار المؤسسة الاقتصادية يتم جمع عناصر الإنتاج المختلفة بهدف الحصول سلع وخدمات متنوعة توجه للنشاط الاقتصادي، حيث يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه إلى عدة أنواع هي:

أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي تمثل تلك المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي، وهي مؤسسات الصناعات الثقيلة كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الصناعات الخفيفة مثل مؤسسات النسيج والجلود.

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي مؤسسات تهتم بزراعة الأرض أو استصلاحها بغية تقديم الإنتاج الحيواني، النباتي والسمكي.

ج- **المؤسسات التجارية:** وهي مؤسسات تهتم بالنشاط التجاري من بيع وشراء، مثل مؤسسات الجملة والتجزئة.

د- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بمختلف النشاطات المالية كالبنوك، التأمين، الضمان الاجتماعي.

هـ- **مؤسسات خدماتية:** وهي المؤسسات التي تقدم منتجاتها على شكل خدمات غير مادية للاقتصاد كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، الاتصالات .

## 4- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث القطاع الاقتصادي:

يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي إلى ثلاثة قطاعات:

- أ- **مؤسسات القطاع الأولي:** وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الفلاحي بمختلف مجالاته من زراعة، تربية المواشي، أنشطة الصيد البحري.
- ب- **مؤسسات القطاع الثانوي:** وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، كالمؤسسات التي تعمل على تحويل بعض المواد الزراعية إلى مواد مصنعة مختلفة (صناعة تحويلية)، أو تكرير المواد الطبيعية من معادن وغيرها (صناعة إستخراجية).
- ج - **مؤسسات القطاع الثالث:** وهي تضم مختلف المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات مثل المؤسسات البنكية وغيرها.

### 5- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الجنسية:

- تقسم المؤسسات الاقتصادية من حيث جنسية مالكيها، أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية:
- أ- **مؤسسات وطنية:** هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.
- ب- **مؤسسات أجنبية:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة، كالمؤسسات الإيطالية.
- ج- **مؤسسات مختلطة:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية-الفرنسية.
- د- **مؤسسات متعددة الجنسيات:** هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كالمؤسسات دول الخليج.

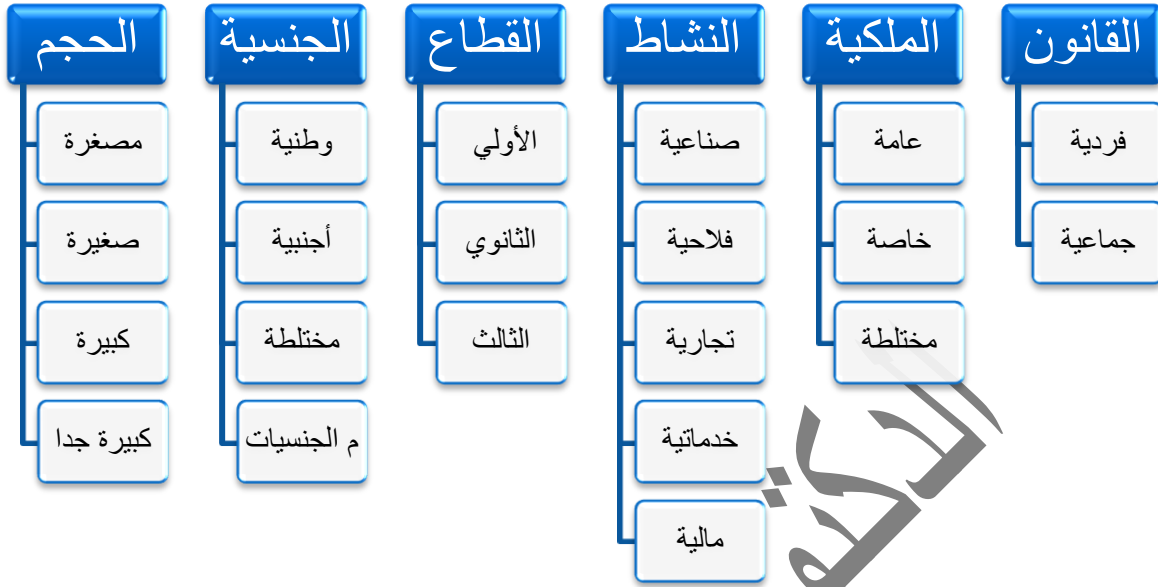
### 6- أنواع المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم:

تختلف المؤسسات الاقتصادية عن بعضها البعض من حيث أحجامها المتباينة والحجم هنا نعبر به عن رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، حجم الاستثمارات، عدد العمال، لكن تبسيطا تم إختيار معيار عدد العمال لتصنيفات المؤسسات حسب حجمها، حيث التصنيف المفصل التالي:

- من 01 عامل إلى 09 عمال ⇐ مؤسسات مصغرة.
- من 10 عمال إلى 49 عامل ⇐ مؤسسات صغيرة.
- من 50 عامل إلى 499 عامل ⇐ مؤسسات متوسطة.
- من 500 عامل إلى 999 عامل ⇐ مؤسسات كبيرة.
- أكثر من 1000 عامل ⇐ مؤسسات كبيرة جدا.



ويمكن تلخيص الأصناف السابقة للمؤسسات الاقتصادية في الشكل التالي:



للحاضرة سميرة عميش

## المحور الثاني: المؤسسة والمحيط

أولاً: بيئة المؤسسة:

أ. مفهوم بيئة المؤسسة:

1- تعريف بيئة المؤسسة:

▪ هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات يخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد.

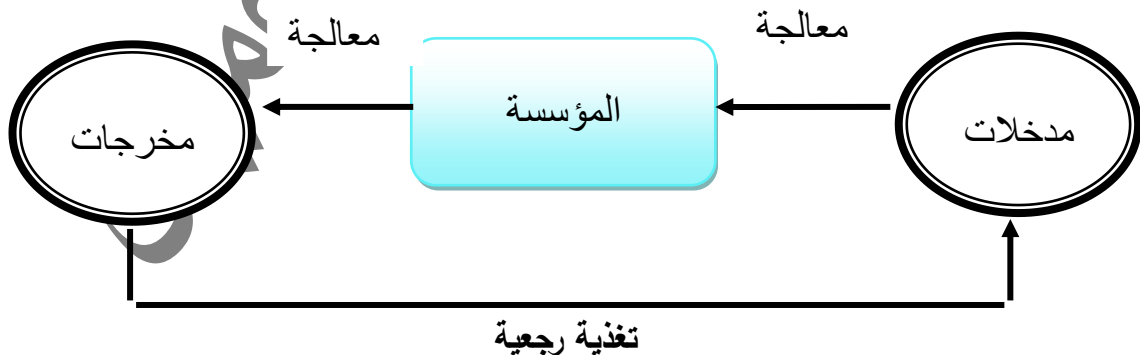
2- خصائص بيئة المؤسسة:

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم البيئة ينطوي على عدة عناصر ملامح هامة من بينها:

- تشمل بيئة المؤسسة الأطراف المتعاملة معها وما يصدر عنها من قرارات ومخرجات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أمام المنافسين، الموردين، البنوك.
- تباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل مع بيئتها.
- استحالة مزاولة المؤسسة لأنشطتها المختلفة بمعزل عن دراسة المتغيرات البيئية.
- وجود الفرص والتهديدات.

II. نموذج بيئة المؤسسة:

يمكن تصور بيئة المؤسسة من خلال النموذج التالي:

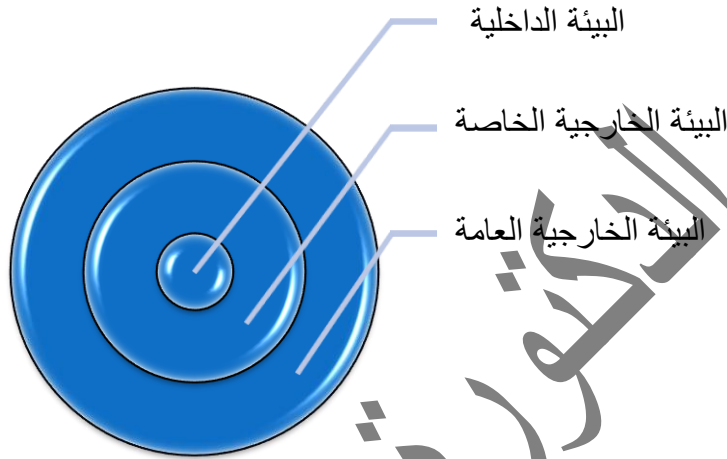


III. تصنيفات بيئة المؤسسة:

هناك العديد من تصنيفات بيئة المؤسسة تختلف باختلاف علماء الاقتصاد، حسب التأثير، حسب درجة السيطرة، حسب درجة القرب، حسب درجة السيطرة، حسب درجة التعقيد وحسب درجة السيطرة، حسب الموقع، إلا أن هذا التصنيف الأخير هو الذي يخدم المقياس من حيث محتوى برنامجه، وعليه فإنه تصنف بيئة المؤسسة حسب موقع متغيراتها إلى:



أ. بيئة داخلية: وهي متغيرات تقع داخل المؤسسة كالهيكال التنظيمي، الموارد المالية.  
 ب. بيئة خارجية: وهي متغيرات تقع خارج المؤسسة كالمغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، وغيرها، قد تكون خاصة تمس مؤسسة بذاتها، أو عامة تشمل جميع المؤسسات، وبناء على ذلك يمكن تلخيص بيئة المؤسسة في الشكل التالي:



ثانيا: محيط المؤسسة:

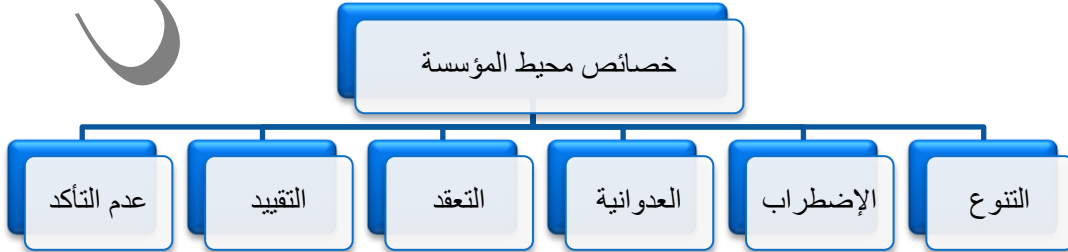
### أ. تعريف محيط المؤسسة:

لقد تعددت تعريف المحيط ونذكر منها:

▪ المحيط هو البعد المكاني والزمني وهو كل العوامل والمتغيرات التي لا تمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عمل المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها.

### ب. خصائص محيط المؤسسة:

وهذه الخصائص موضحة في الشكل التالي:



### ج. أهمية دراسة محيط المؤسسة:

تمكن أهمية دراسة محيط المؤسسة فيما يلي:

▪ تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- معرفة الموارد المتاحة للمؤسسة.
- ضبط نطاق السوق.
- رسم السلوك الاستهلاكي.

#### IV. عناصر محيط المؤسسة:

يتكون محيط من مجموعة عديدة ومتنوعة من المتغيرات التي تقع بأكملها خارج حدودها، لكنها تؤثر عليها تأثيرا ملحوظا سواء على قراراتها، إستراتيجياتها، مخرجاتها، وتتمثل عناصر محيط المؤسسة في العناصر التالية:



#### V. مصادر معلومات المؤسسة عن محيطها:

هناك العديد من المصادر يمكن للمؤسسة الاستفادة منها للحصول على معلومات، حيث تختلف هذه المصادر حسب طبيعة المعلومة المراد الحصول عليها، سواء داخلية أو خارجية، حالية أو ماضية أو مستقبلية، رسمية أو غير رسمية، سرية أو غير سرية، مالية أو غير مالية، بطريقة شرعية أو غير شرعية، ومن أهم هذه المصادر نذكر ما يلي:

- البحوث التسويقية.
- الجهات الحكومية.
- مكاتب الخبرة والاستشارات المالية.
- سجلات ومستندات سابقة للمؤسسة.
- الجمعيات الاقتصادية الدولية والمنظمات.
- القوانين التشريعية والقرارات الحكومية.
- سياسات الترويج.
- العلاقات بين الحكومات الدولية.



### ثالثا: التحليل البيئي للمؤسسة

#### I- مفهوم التحليل البيئي للمؤسسة :

يعرف على أنه تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة وتحديد فرصها وتهديداتها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لها لمعرفة المواصفات والمزايا التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بما يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجيات الملائمة للمؤسسة.

#### II- أهمية التحليل البيئي للمؤسسة:

لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعيش بمعزل عن بيئتها بكل ما تتضمنه من متغيرات خارجية وداخلية، فهي تؤثر وتتأثر بها، وتكمن أهمية تحليلها المستمر لبيئتها في النقاط التالية:

- متابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- تحديد أفضل السبل للإستجابة للتغيرات البيئية.
- تحديد مسار المؤسسات الحالي والمستقبلي.
- ضمان الاختيار السليم للاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في السوق.

#### III - نتائج التحليل البيئي للمؤسسة :

من خلال قيام المؤسسة بتحليل متغيراتها فإن ستتعرف على ما يلي:

1 - نقاط القوة:

2 - نقاط الضعف:

3 - الفرص:

4 - التهديدات:

#### IV - الموقف البيئي للمؤسسة :

إن دمج البيئتين الداخلية والخارجية معا وتحليل تغيراتها يعطينا ما يعرف بالتحليل الثنائي نتيجة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية، أو ما يعرف بالتحليل الرباعي نتيجة تحليل العناصر الأربعة والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات وهو ما يصطلح على تسميته إختصارا بتحليل SWOT.

والشكل العام لهذا التحليل موضح في الشكل التالي:



## نموذج تحليل SWOT

البيئة الداخلية		البيئة	
نقاط الضعف	نقاط القوة		
3	1	فرص	البيئة الخارجية
4	2	تهديدات	

الأكاديمية سميرة عميش

## المحور الثالث: تنظيم المؤسسة

أولاً: أساسيات التنظيم:

I. مفهوم التنظيم:

### 1- تعريف التنظيم:

إن السلوك التنظيمي هو محل إهتمام مستمر من طرف الباحثين والمدراء وحتى من مختلف العاملين في المؤسسة، وذلك لأنه على الإدارة تحقيق أهدافها المتوخاة منها بكفاءة وفعالية من خلال الفهم الجيد للسلوك الوظيفي للفرد، وعليه فإن هناك العديد من التعاريف للتنظيم منها:

- هو الطريقة التي بموجبها يتم التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك.
- هو الشكل الذي تفرق فيه جهود الأفراد لتحقيق غرض مرسوم.
- هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين في شكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- هو تجميع الوظائف والمسؤوليات على العاملين حسب التخصص والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف محددة.

### 2- خصائص التنظيم:

للتنظيم الجيد خصائص تتمثل في:

- أ. وحدة الهدف:
- ب - نطاق الإشراف:
- ج - تفويض السلطة:
- د - وحدة الأمر:
- و - التدرج الهرمي:
- هـ - توازن السلطة والمسؤولية:
- ز - ديناميكية التنظيم:

II. أهمية التنظيم:

للتنظيم عدة مزايا وفوائد أهمها:

- تحديد أدوار العاملين.
- توضيح العلاقات المختلفة في التنظيم وتقسيم العمل.
- توفير فترات واضحة لتبادل المعلومات.
- توضيح معايير الأداء المقبولة لكل نوع من الأعمال.



### III. مراحل عملية التنظيم:

يمر التنظيم بعدة مراحل نلخصها الشكل التالي:



### IV. أنواع التنظيم:

للتنظيم نوعان أحدهما رسمي وآخر غير رسمي:

#### 1. التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما نضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد الصلات الرسمية بين كل فرد وأفراد آخرين فنتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، ووجباته اتجاه الآخرين .

#### 2 - التنظيم غير رسمي:

ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد ويشمل مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من العاملين في المؤسسة.

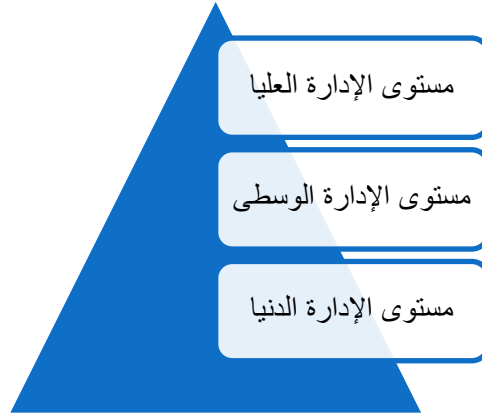
#### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

##### I - تعريف الهيكل التنظيمي:

- يقصد بالهيكل التنظيمي بكونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فهو التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية.







## II - أهمية الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي العديد من الفوائد والمزايا التي يحققها للمؤسسة نذكر منها:

- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- المساعدة في تنفيذ خطط المؤسسة بنجاح.
- تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة،

## IV-أنواع الهياكل التنظيمية:

هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الاقتصادية، حيث أن

لكل منها إيجابيات وسلبيات، ومن أهم هذه الهياكل التنظيمية نذكر:

### 1 - الهيكل التنظيمي الوظيفي:

هو النوع الأكثر شيوعا لدى المؤسسات الاقتصادية، فهو يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعا للوظائف والآثار التي تؤديها المؤسسة، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداة وظيفية معينة للمؤسسة ككل.

### 2- الهيكل التنظيمي السلعي:

يقصد بهذا الهيكل التنظيمي تجميع النشاطات المختلفة للمؤسسة على أساس السلع أو الخدمات المنتجة أو على أساس خطوات الإنتاج، وتكسب هذه الطريقة أهميتها خاصة لدى المؤسسات الكبرى ذات المنتجات المتعددة.

### 3-الهيكل التنظيمي الجغرافي:

وهو التنظيم على أساس الموقع الجغرافي أي طبقا للعمل أو المكان الذي يتم فيه العمل أو على أساس منطقة السوق الجغرافي الذي يتم التركيز عليه من طرف المؤسسة.



**4-الهيكل التنظيمي حسب العملاء:**

وهو تجميع الأنشطة حسب خدمات العملاء أو المنتجين من سلع أو خدمات المؤسسة،  
فالقاعدة هنا هو الزبون أو السوق.

**5-الهيكل التنظيمي المصفوفي:**

هو هيكل تنظيمي حديث ومتطور إستعمل من طرف المؤسسات التي تقوم بمشروعات  
معقدة، يعمل هذا التنظيم على أساس تكاليف العلاقات الرئيسية العمودية والأفقية لمختلف  
المشاريع.

الأكاديمية سميرة عميش

## المحور الرابع: وظائف المؤسسة

تتنوع وظائف المؤسسات الاقتصادية ويختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها، ومع ذلك فقد إتفق معظم الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال على أن هناك العديد من الوظائف والتي قد يكون جزءا منها مهما بالنسبة لإدارة أي مؤسسة، كالوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق.



### I- الوظيفة المالية:

هي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة، وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة، ويكون ذلك أساسا من خلال إعداد البرامج والخطط الإستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان إستمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية هذه الوظيفة مرتبطة إرتباطا وثيقا بفعالية التحكم في الأدوات المحاسبية المختلفة كالميزانية، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحقه الأخرى.

### II- الوظيفة الإنتاجية:

تعبر الوظيفة الإنتاجية عموما عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلى المستهلكين، وتتم هذه الوظيفة بالإستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية، رأسمال، عمل وغيرها، وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية كالصنيع، الورشات،



**III - الوظيفة التسويقية:**

تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التي تعتمد في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها إلى مختلف زبائنها بهدف إشباع حاجياتهم ورغباتهم.

حيث نشير إلى أن التسويق هو ذلك النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك من خلال عمليات التبادل (تعريف كوتلر KOTLER)، حيث ينطوي هذا التعريف الأساسي للتسويق في طياته على إنسيابية سلع وخدمات المؤسسات من خلال ما يسمى بالمزيج التسويقي.

**IV - وظيفة الموارد البشرية:**

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات الإقتصادية وذلك على إعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية.

وتهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة

الأساسية للمؤسسة، وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية.

وتهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذا تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة

## المحور الخامس: أدوات التحليل الاقتصادي

أولاً: مفاهيم في التحليل الاقتصادي:

### I - مفهوم التحليل الاقتصادي :

إن التحليل الاقتصادي هو منهج علمي للبحث وأسلوب منطقي للدراسة الاقتصادية، وبمعنى بسيط فإن التحليل الاقتصادي هو محاولة تفسيرية للسلوك والظواهر الاقتصادية يمدنا بالأساس العلمي للحكم على كفاءة النظام الاقتصادي، وكذلك على الأداء الاقتصادي لكل المجالات.

### II - أهمية التحليل الاقتصادي :

ويمكننا القول أن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته و أساليبه يساعد على:

- تقديم تفسيرات لما يحدث في الاقتصاد.
- توضيح نتائج القرارات المختلفة.
- وضع أسس للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.
- توفير أداة سليمة لرسم السياسات والاستراتيجيات ومختلف الأهداف.

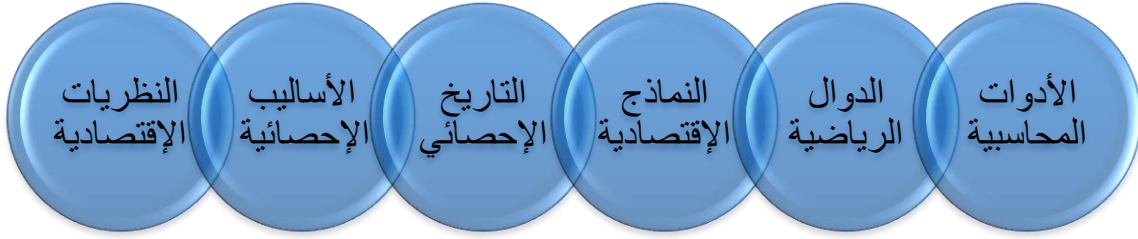
### III - أنماط التحليل الاقتصادي :

هناك عدة أنماط يمكن على أساسها بتحليل المتغيرات الاقتصادية، ومن أهمها:



### IV - أساليب التحليل الاقتصادي :

تتعدد الأساليب الاقتصادية في التحليل ومن أهمها نذكر ما يلي:



### ثانيا: أدوات التحليل الإقتصادي

من خلال ما سبق، فإن للتحليل الإقتصادي نوعين أساسيين تتناولهما مختلف المراجع الإقتصادية هما التحليل الإقتصادي الجزئي والتحليل الإقتصادي الكلي، وتوليها عناية كاملة من حيث العناصر والمحتوى والأدوات، وعليه تتمثل الأدوات الرئيسية في التحليل الإقتصادي في:

#### I - نظرية الطلب:

يعبر الطلب عن الكميات التي يكون فيها المستهلك راغب أو قادر على شراء سلعة معينة، وتمثل دالة الطلب هي عبارة عن علاقة رياضية تربط الكمية المطلوبة من السلع بثمنها وقانون الطلب يتمثل في: "عندما ترتفع سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها تنخفض وعندما ينخفض سعر السلعة فإن الكمية المطلوبة منها ترتفع"

#### II - نظرية العرض

إن العرض يمثل الكميات التي يكون المنتجون مستعدين فعلا لبيعها في السوق من مختلف السلع والخدمات عند مختلف الأسعار، أما دالة العرض فهي العلاقة الرياضية بين الكمية المعروضة من السلع وسعرها.

#### III - المرونة:

##### 1- مرونة الطلب:

وهي تعبر عن التغير في الطلب على سلعة ما الناتج عن التغير في سعرها

##### 2 - مرونة التقاطع:

وتسمى كذلك بمرونة التبادل، حيث يمكن استخدام مرونة التقاطع للتمييز بين السلع والبضائع البديلة والسلع والبضائع المكملة، وبين تلك السلع والبضائع المستقلة عن بعضها البعض.

##### 3 - مرونة الدخل:

وهي تقيس أثر تغير الدخل المتاح على الكمية المطلوبة من السلعة محل الدراسة.



**IV - نظرية المنفعة:**

تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة إستهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة أنها ستفيده وتتفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة هذه السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك، ويمكن التفرقة في هذا الصدد بين المنفعة الكلية والمنفعة الحدية.

**V- منحنيات السواء**

إن منحنيات السواء هي صورة بيانية توضح تفضيلات المستهلك والتوليفات المختلفة والمتاحة من السلع والتي تحقق له نفس المستوى من الإشباع مادام على نفس المنحنى

**VI- دوال التكاليف والإيرادات**

حيث تعتبر التكاليف والإيرادات ذات أهمية بالغة في التحليل الاقتصادي، حيث أن التكلفة الكلية هي عبارة عن التكلفة الكلية المتغيرة + التكلفة الكلية الثابتة، أما الإيرادات فهي مجموع ما يقبضه المنتج نتيجة قيامه ببيع منتجاته في السوق.

الجامعة الجزائرية  
سميرة عميش

## المحور السادس: أنماط نمو المؤسسة

أولاً: مفاهيم في نمو المؤسسة:

### I - مفهوم نمو المؤسسة:

إن مفهوم " نمو المؤسسة " هو مفهوم شديد الإستخدام في حياة جل المؤسسات الإقتصادية عل إختلاف أنواعها، ويمكن التمييز بين عدة معاني لهذا المصطلح هي:

1- المفهوم الأول: حجم المؤسسة:

2- المفهوم الثاني: دورة حياة المؤسسة:

3- المفهوم الثالث: التطور الداخلي:

### II - أسباب نمو المؤسسة الاقتصادية.

من بين أهم أسباب سعي المؤسسات الإقتصادية إلى النمو المستمر نذكر مايلي:

- تحقيق أهداف المؤسسة.
- النمو هو عبارة عن قوة للمؤسسة.
- النمو مرادف للكفاءة والفعالية.
- النمو هو معيار للأفضلية.
- تحقيق وفورات الحجم.

### III - مؤشرات نمو المؤسسة :

إن الباحثين الإقتصاديين في هذا المجال إقترحوا العديد من المؤشرات لقياس حجم المؤسسة ونموها، نذكر من أهمها ما يلي:

1- تعدد فروع المؤسسة:

2- تعدد خطوط الإنتاج:

3- حجم الموجودات:

4- عدد العمال:

### VI - فرص نمو المؤسسة :

إن محيط المؤسسة بما يتضمنه من متغيرات داخلية وخارجية، يوفر ويتيح للمؤسسة فرصا

للنمو وذلك من خلال ما يلي:

أ - المنتجات الجديدة.

ب - إرتفاع الطلب.





- ج - النمو الاقتصادي للدولة.
- د - تغيير أذواق المستهلكين.
- هـ - التطور التكنولوجي.

ثانيا: أنماط نمو المؤسسة:

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم لها مختلف المؤسسات وينقسم إلى أنماط وأشكال مختلفة هي:

### 1-النمو المتوازن:

هو الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن تتوافر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية نمو النشاط.

### 2 - النمو المتسارع:

ويعود ذلك التسارع إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم أعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجاراة التسارع في نموها وذلك إستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال بسرعة.

### 3 - النمو المتناوب:

هو أحد المظاهر لبعض الأنشطة وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى.

### 4 - أنماط أخرى للنمو:

إذا كانت أنماط النمو السابقة الذكر مقبولة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، إلا أن هناك أنماط أخرى لنمو المؤسسات قد تكون غير مرغوب فيها، نذكر منها على سبيل المثال النمو المتباطئ الذي له مظاهر سلبية بالنسبة للمؤسسة لكونه يعني القضاء على إيراداتها المستقبلية.