

جامعة البليدة -2- لونيبي على

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

السنة: الثانية ليسانس

تخصص: علوم اقتصادية

# محاضرات في مقياس اقتصاد

## المؤسسة

الأستاذة: د. بن بايرة ريمة

## المحاضرة الأولى: مفهوم المؤسسة

### تمهيد:

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، ونظراً للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية. وغيرُها يتوجب علينا فهم طبيعة وآلية العمل فيها ومعرفة أجزائها والعلاقات الرابطة بين أركانها المختلفة، ونستطيع تحديد حياة المؤسسة بقدرتها على مواكبة تغيرات المجتمع والتأقلم مع الحالات الجديدة.

### 1- تعريف المؤسسة:

تُعرَّف المؤسسة أنها " كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً، ويخضع لكلاً من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة، وإنَّ المؤسسة باعتبارها منظمة تُعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً، وتتبع خصائص تنظيمية.

المؤسسة هي مُنظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها، وتُعرَّف المؤسسة أيضاً بأنها تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواء أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً.

### 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية :

كل مؤسسة عاملة في السوق المحلي أو العالمي والدولي لها العديد من الخصائص التي تتميز بها، والتي تساعد على تحسين العمل بها، فالمؤسسات مثلاً تتميز بأنها تسعى لتحقيق مزيد من المرونة في بيئة العمل، وتقليل الحالة المادية والأموال المصروفة في المؤسسة، كذلك التميز بالفاعلية والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تساهم في تحقيق الكفاية العالية في العمل.

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها:

- 1- **المؤسسة مركز للتحويل :** إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.
- 2- **المؤسسة مركز للتوزيع:** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل: (الأجور، الأرباح، مستحقات الإيجار، الفوائد، دفع مستحقات الموردين، تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي)

- 3- **المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعياً (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام قواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث (3/1) أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من الظواهر بين العمال: صراعات، م حبة، خيبة أمل، رضا... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وإيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فاعلية.

- 4- **المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية:** تلعب المؤسسة دوراً مهماً في الاقتصاد باعتبارها مركزاً للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...، تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فاعلية لأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة .

5- **المؤسسة شبكة للمعلومات:** إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى متخذي القرارات.

6- **المؤسسة مركز للمخاطرة:** إن المؤسسة معرضة لمخاطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد بأن رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

### 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها:

#### 3-1 الأهداف الاقتصادية: وتشمل هذه الأهداف ما يلي:

- **تحقيق الربح:** يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها و الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.
- **عقلنة الإنتاج:** أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع، ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.
- **تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:** وهذا من خلال تحقيق تكامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المترابدة، و يجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:
  - مستوى عالي من المرونة؛
  - أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛
  - أن يتم تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

#### 3-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم:** وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتجات جديدة،...)، وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل .

- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

- **توفير التأمينات والمرافق للعمال:** (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)، فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الإستهلاكية والمطاعم.

#### 3-3 الأهداف الثقافية والرياضية: لها علاقة بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هاته التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

-تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية،م ما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

#### 3-4- الأهداف التكنولوجية :

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة :

**البحث والتنمية:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

## المحاضرة الثانية: تصنيف المؤسسات

تصنف المؤسسات وفق المعايير التالية إلى :

### 1- تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للمعيار القانوني

#### 1- المؤسسات العمومية :

وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالإنتشاء أو التأميم، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية.

و ينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين:

#### **1-1 مؤسسات تابعة للوزارات:**

وتسمى أيضا " المؤسسات الوطنية " فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

#### **1-2 مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :**

وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية و البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا، وتكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، وتحبذ عادة مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة.

### 2 -المؤسسات مختلطة:

وهي تلك المؤسسات التي تشترك الدولة أو إحدى هيئتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها، مع العلم أن تنظيم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة.

### 3 -المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، كالمؤسسات الفردية ومؤسسات الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق و إجراءات تسييرها، ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى:

#### **أ. المؤسسات الفردية:**

تنشأ هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر رب العمل أو صاحب رأس المال لعوامل الإنتاج الأخرى. «حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة» ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية...إلخ. وغالبا ما يكون عدد العاملين فيها منخفضا.

#### **ب. الشركات:**

يعرف المشرع الجزائري الشركة على أنها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك .

وتنقسم الشركات على ثلاث أقسام رئيسية هي : شركات الأشخاص ، الشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأموال.

**2- تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:** من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، عدد العمال (L'effectif)، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط.

• المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

- 1- من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات الصغيرة .
  - 2- من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة.
  - 3- من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة.
  - 4- من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة
  - 5- بداية من 1000 عامل : المؤسسات الكبيرة جدا.
- أما التصنيف الثاني فيصنفها إلى أربعة أنواع عمى النحو التالي:
- 1- المؤسسات الصغيرة: من 1 إلى 9 عمال
  - 2- المؤسسات الصغيرة: من 10 إلى 199 عامل .
  - 3- المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499 .
  - 4- المؤسسات الكبيرة: من 500 فما فوق.

• أما تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري وفقا لعدد العمال ورقم الاعمال فهو كما يلي:

المعيار	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصة السنوية
مؤسسات مصغرة	من 1 الى 9 عمال	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	من 10 الى 49 عامل	ما بين 20 و 200 مليون دج	ما بين 10 و 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	من 50 الى 250 عامل	ما بين 200 و 2000 مليون دج	ما بين 100 و 500 مليون دج

نظرا لما تمتاز به المؤسسات الكبيرة من قدرات إنتاجية هائلة، ومستوى تكنولوجي مرتفع، وقدرات تسويقية كبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه القدرات هي التي تتجسد عليها تنافسيتها ومدى هيمنتها على الأسواق إلى جانب مهاراتها التنظيمية.

تظهر هذه المؤسسات الكبيرة في شكل شركات متعددة الجنسيات أو شكل مجتمعات، وقد اعتبر المشرع الجزائري المؤسسات الكبيرة الحجم هي كل مؤسسة يفوق عدد عمالها 250 عامل ورقم أعمالها 2 مليار حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغير والمتوسطة رقم 02/17 (10 جانفي 2017).

**\*\*ملاحظة:** في التصنيف حسب معيار الحجم يؤخذ بعين الاعتبار أيضا حجم الإنتاج، رقم الأعمال، حجم رأس المالي، (إلا أننا أخذنا أهم معيار وهو عدد العمال)

**3- تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:**

- أ. **المؤسسات الفلاحية:** ويشمل هذا النوع المؤسسات التي تعمل في إطار الزراعة وإستصلاح الأراضي والإنتاج النباتي والحيواني وهناك 3 أنواع:
- نباتية.
  - حيوانية.
  - الصيد البحري.

ب. **المؤسسات الإنتاجية:** وهي جميع المؤسسات التي تعمل في مجال الاستخراج والتحويل والصناعة التبادلية والصناعة الجزئية وتتميز بالطابع الصناعي الإنتاجي، أي تحويل الموارد الطبيعية والمواد الأولية إلى مواد قابلة للاستهلاك.

ج. **المؤسسات التجارية (التبادلية):** وتشمل كل المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري والذي يتم بعمليتين وهما الشراء ثم البيع دون القيام بأي تحويل (يعني تشتري وتباع على حالها).

د. **المؤسسات الخدمية:** هي كل المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات ومبدؤها الأساسي هو تقديم الخدمة سواء بالمقابل أو بدون مقابل مثل: الصحة، التعليم، النقل، السياحة... الخ.

٥. المؤسسات المالية (المصرفية): وهي المؤسسات التي تقدم خدمة مالية كالتحليل والسحب والادخار مثل، البنوك، والمصارف والهدف منها ضمان حركة الأموال بتجميعها وتحويلها من جديد بما في ذلك القروض ودعم المشاريع.

## المحاضرة الثالثة: تنظيم المؤسسة

أولاً: أساسيات حول التنظيم في المؤسسة:

1- مفهوم التنظيم:

- تعريف التنظيم:

إن السلوك التنظيمي هو محل اهتمام مستمر من طرف الباحثين والمدراء وحتى من مختلف العاملين في المؤسسة، وذلك لأن على الإدارة تحقيق الأهداف المرجوة 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.

- **خصائص التنظيم** : للتنظيم الجيد خصائص تتمثل في:

-وحدة الهدف؛

-نطاق الإشراف؛

- تفويض السلطة؛

-وحدة الأمر؛

-التدرج الهرمي؛

-توازن السلطة والمسؤولية؛

-ديناميكية التنظيم.

2- **أهمية التنظيم** : للتنظيم عدة مزايا وفوائد أهمها:

-تحديد أدوار العاملين؛

- التنسيق بين أفراد المؤسسة؛

-توضيح العلاقات المختلفة في التنظيم وتقسيم العمل؛

-تحديد فترات واضحة لتبادل المعلومات؛

3- **مراحل عملية التنظيم** : يمر التنظيم بعدة مراحل نلخصها فيما يلي:

-الإلمام بالخطط والأهداف؛

-تحديد المهام الرئيسية؛

-تقسيم المهام الرئيسية إلى مهام فرعية؛

-توزيع الموارد والتوجيهات؛

-التغذية العكسية.

4- **أنواع التنظيم** : للتنظيم نوعان أحدهما رسمي وآخر غير رسمي:

أ. **التنظيم الرسمي**:

هو التنظيم الذي تحدده إدارة المؤسسة بما تضعه من قواعد ولوائح وأوامر تحدد فيها الصلات الرسمية بين كل أفراد المؤسسة فتحدد بذلك سلطات الفرد ومسؤولياته، وواجباته اتجاه الآخرين

ب. **التنظيم غير الرسمي**:

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



## ثانيا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

### 1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي كونه ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة، فيه التصميم الرئيسي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات الإدارية. وتتمثل أهم المستويات الإدارية فيما يلي:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة الدنيا.

### 2- 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.

### 3- 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:

#### أ .الهيكل التنظيمي الوظيفي:

و 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.

#### ب .الهيكل التنظيمي السمي:

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

#### ج .الهيكل التنظيمي الجغرافي:

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

#### د .الهيكل التنظيمي حسب العملاء:

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

#### هـ .الهيكل التنظيمي المصفوفي:

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

## المحاضرة الرابعة: وظائف المؤسسة

تمهيد:

يعتبر "هنري فايول" Fayol Henry " من أبرز المفكرين الذين قاموا بتحديد وتصنيف الوظائف في المؤسسة، وفقا لمجموعة من الأنشطة المتجانسة المتمثلة في الأنشطة التمويلية التي تهتم بأساليب الحصول على الأموال وبأقل تكلفة ممكنة، الأنشطة الإنتاجية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات بأعلى معدلات الكفاءة، الأنشطة التجارية التي تهتم بشراء المواد الأولية وبقاى المدخلات بالإضافة لبيع السلع والخدمات، الأنشطة المحاسبية التي تهتم بتوثيق وتسجيل جميع التدفقات النقدية والحقيقية للمؤسسة، الأنشطة المرتبطة بتوفير الأمن لأفراد المؤسسة وحماية جميع ممتلكاتها و الأنشطة الإدارية. حيث تعرف الوظيفة بأنها تجميع لعدد من المهام والمناصب والأعمال، ضمن هيكل إداري موحد ومنسجم ومتكامل ومتجانس، من أجل أداء وتنفيذ جملة من الأدوار، وتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال إنتاج سلع وخدمات بخصائص محددة ومستوى معين من التكلفة والجودة والإبتكارية.

تحقق وظائف المؤسسة أهدافها بشكل منظم وفعال، وتتداخل هذه الوظائف في طبيعتها مع بعضها البعض، أي أنّ كل وظيفة تعتمد على الأخرى وتؤثر على أدائها، وهذه الوظائف هي:

1- **الوظيفة المالية:** هي عبارة عن العمليات والمهام التي تهتم بالبحث عن المال من مصادره المتنوعة، والممكنة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وتعتمد هذه الوظيفة على تحديد الحاجات المالية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة خططها وبرامجها الاستثمارية، ومن ثم اتخاذ القرار باختيار أفضل الإمكانيات التي تساهم في تحقيق هذه الخطط؛ من أجل الوصول إلى الأهداف.

وتهدف الوظيفة المالية إلى:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك.

-دراسة الإمكانيات المتوفرة والمقارنة بين مختلف الاختيارات.

-اختيار أحسن طرق التمويل.

-تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية.

-متابعة حركة الأموال في أقسام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

2- **وظيفة الموارد البشرية:** الموارد البشرية هي جملة الأفراد القادرين والراغبين الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية تمكنهم من القيام بالعمل، ويمكن تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها :

- **وظيفة التخطيط:** تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى العاملة، وإجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة .

- **تصميم وتعيين محددات الوظيفة:** أي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف منها وتصنيفها إلى أعمال فردية أو جماعية حسب الحاجة، إضافة إلى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة- .

- **تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت:** يتم فيها اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على أساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار آخر غير المعيار الزمني، هذا إلى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تبرر الفوارق في التعويض بين العمال

-**التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية:** تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين، وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعة من القواعد الأساسية يلزم كل عامل باحترامها، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المترتبة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائيا.

### 3-الوظيفة التموينية:

تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية في المؤسسة وتشمل وظيفة الشراء ووظيفة التخزين . تظهر أهمية الوظيفة التموينية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها الضرورية اللازمة للإنتاج وتعرف هذه الوظيفة في المؤسسة التجارية على

أنها نشاط اقتصادي يستهدف الحصول على المنتجات من السلع التي سوف يعاد بيعها، وإن كان هذا التعريف متفقاً عليه بالنسبة للمؤسسة التجارية، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة للمؤسسة الصناعية وهذا يعود إلى مفهوم التموين الذي يتميز بالشمولية، ويمكن النظر إليه من زوايا مختلفة، وفيما يلي بعض التعاريف:

- التموين يهدف إلى تقديم المنتج ليستطيع القيام بخدمة معينة في المؤسسة بالكمية المحددة، وفي الأجل المحدد وبأدنى تكلفة، وبجودة عالية.

- التموين في المؤسسة الصناعية هو عملية تهدف إلى الحصول على منتجات ضرورية لضمان السير العادي لعملية الإنتاج.

- إن التموين في المؤسسة الصناعية هو عبارة عن مرحلة من مراحل الدورة التشغيلية (التموين، الإنتاج، التوزيع) وهو نشاط يتم في إطار منظم تربطه علاقات بجميع مراحل الدورة التشغيلية، وتعتبر وظيفة الشراء مجرد مرحلة في نشاط التموين.

**4- وظيفة الإنتاج:** هي تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتم الإنتاج بموارد مادية، وبشرية ومالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

#### \* عمليات وظيفة الإنتاج:

- **تصميم المنتج:** يعد تصميم المنتج نقطة الانطلاق الأولى في مراحل عملية التصنيع، حيث تحدد هذه المرحلة المواصفات الفنية والجمالية والنهائية للسلعة. ونظراً للتطور الهائل في حوسبة هذه المرحلة فإن عمليات التصميم أصبحت في معظمها محوسبة، وظهر جيل جديد من البرمجيات يدعى: **التصميم بمساعدة الحاسوب.**

- **التصنيع:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية قابلة للاستهلاك، أو سلع نصف مصنعة، وذلك من خلال إجراءات وعمليات تحويلية في مراحل وخطوات متتابعة، وهنا تتجلى أهمية نظام معلومات الإنتاج من خلال ضبط جدولة الإنتاج (كمياً ونوعاً)، وكذلك الرقابة على المخزون من مواد أولية أو مواد مصنعة، وتحديد مستويات المخزون التي يجب إعادة الطلب عندها.

- **رقابة الجودة:** تعتبر اليوم القرارات المتعلقة بالجودة من أهم قرارات الإنتاج، وخاصة مع انتشار مفاهيم الجودة الشاملة، والإيزو وغيرها، وتبدأ عمليات الرقابة على الجودة من لحظة إعداد شروط توريد المواد الأولية واستلامها وتخزينها، ولا تنتهي إلا بعد الحصول على تقارير مخرجات نظم معلومات التسويق عن مدى مقابلة السلع لحاجات الزبائن.

- **تحديد التكلفة:** تعد الجودة و التكاليف توأمة العملية الإنتاجية، فالعلاقة بينهما عادة ما تكون عكسية (تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة)، وهذا ما يسعى نظام المعلومات الإنتاجي إلى تحقيقه عن طريق إلغاء الوقت الضائع، و الجدولة الدقيقة للإنتاج.

#### 5- وظيفة التسويق:

كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك.

- **عناصر السياسة التسويقية:** وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة التأثير على السوق أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، تتمثل هذه السياسات في:

أ- **سياسة المنتج:** تعتبر أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، تعبر عن منتج مادي أو خدماتي يقدم إلى السوق بغرض تجاري، حيث تحدد فيها جودة المنتج، تغليفه، تعبئته، دورة حياته، المنتجات الجديدة.

ب- **سياسة السعر:** هي السياسة التي يتحدد وفقاً سعر المنتج، ولها دور كبير في رفع حجم المبيعات وتقبلها من طرف المستهلك، ومن العوامل المهمة المؤثرة في تحديد السعر: التكاليف وأسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلع بديلة، الخصومات المقدمة للموزعين.

ج- سياسة الترويج: يتم دفع عجلة البيع بواسطة جهود الترويج التي تتمثل في العديد من العمليات منها: فتح أبواب المؤسسة، إعلانات في وسائل الاعلام، تنظيم المعارض، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع، تقديم عينات بدون مقابل خاصة عند انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

د- سياسة التوزيع: التوزيع هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات بعد إنتاجها من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة والمناسبة.

## المحاضرة الخامسة: أدوات التحليل الاقتصادي

أولاً : مفاهيم في التحليل الاقتصادي:

### 1- مفهوم التحليل الاقتصادي:

إن التحليل الاقتصادي هو منهج علمي لمبحث 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.

2- أهمية التحليل الاقتصادي : ويمكننا القول أن التحليل الاقتصادي بمختلف أدواته وأساليبه 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.

4- أساليب التحليل الاقتصادية :تتعدد الأساليب الاقتصادية في التحليل ومن أهمها نذكر ما يلي:

-الأدوات المحاسبية؛

-الدوال الرياضية؛

-النماذج الاقتصادية؛

-التاريخ الإحصائي؛

-الأساليب الإحصائية؛

-النظريات الاقتصادية.

5- مستويات التحليل الاقتصادي:

ينقسم التحليل الاقتصادي إلى:

### 1- التحليل الاقتصادي الكلي:

تشير طريقة التحليل الاقتصادي الكلي التي قدمها جون كينز (الذي دعا إليها بطريقة منهجية لفهم آلية حدوث الأزمات في اقتصاد السوق وطريقة التعامل معها والخروج منها)، ويعني معالجة المجاميع الاقتصادية والمتغيرات الكلية.

### 2- التحليل الاقتصادي الجزئي:

يتعامل التحليل الاقتصادي الجزئي مع السلوك الفردي وقرارات الوحدات الاقتصادية الأساسية الفردية المستقلة، تتعلق بعملية الإنتاج أو الاستهلاك، أو الاستثمار والادخار. ويمكن أن تكون الظاهرة الاقتصادية محل الدراسة الأساسية هي فرد أو مشروع.

### 3- التحليل الاقتصادي القطاعي:

يشير التحليل الاقتصادي القطاعي إلى طريقة تحليل مستحدثة، اقترحها ستوارت هولاند في عام 1975، كطريقة تحليل تُظهر خصوصية تحليل أوضاع المجموعات الصناعية الرئيسية التي هي محور الاهتمام في التحليل الكينزي والاقتصاد الكلي، وتهيمن على تحليل الاقتصاد الجزئي الكلاسيكي الجديد.

ثانياً : أدوات التحليل الاقتصادي:

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

### 1- نظرية الطلب:

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

### 2- نظرية العرض:

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

### 3- المرونة:

#### أ- مرونة الطلب:

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

#### ب- 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.

#### ج- مرونة الدخل:

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

### 4- نظرية المنفعة:

تعرف المنفعة على أساس أنها مقياس للفائدة التي يجنيها الفرد نتيجة استهلاكه للسلع المختلفة، حيث أن المستهلك لا يقدم على شراء سلعة ما، إلا إذا اقتنع أن هذه السلعة ستفيده وتنفعه، ويقصد بهذه المنفعة هي قدرة السلعة المشتراة على إشباع رغبة المستهلك.

### 5- 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 منحنى السواء.

### 6- دوال التكاليف والإيرادات:

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

## المحاضرة السادسة: أنماط نمو المؤسسة

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لم يعد النمو خياراً بالنسبة للمؤسسة

### 1- مفهوم نمو المؤسسة:

لقد تعددت تعاريف النمو بتطور الزمن وتغير الظروف الاقتصادية وبحسب رأي المفكرين فإن نمو المؤسسة هو عبارة عن:

- هو زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد؛
- هو حركة لتطوير نشاط المؤسسة وزيادة حجمها بمرور الوقت. لذلك، فإن نمو المؤسسة يعكس قدرتها على الحفاظ أو تطوير مركزها في بيئة تنافسية معادية؛
- يرجع نمو المؤسسة للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق،
- مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد؛
- الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزمن.

من التعاريف السابقة يظهر أن نمو وتطور المؤسسة يعني:

- الزيادة في حجم المؤسسة؛
- التوسع في الهيكل التنظيمي؛
- التوسع في استعمال المواد الأولية، في عدد العمال؛
- استخدام التكنولوجيات الجديدة؛
- الزيادة في الإمكانيات المادية والمالية للمؤسسة.

### 2- أهداف نمو المؤسسة:

ومن أهداف المؤسسة للتوجه نحو النمو نجد:

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها، إذ أنه من الواضح أن عالم المؤسسات تكون فيه حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للأقوى؛
- إعطاء المؤسسة دوراً أكبر في مجال نشاطها من حيث المكانة التنافسية؛
- منح فرص للاستفادة من جوانب اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز القدرة التنافسية؛
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال ومستوى الأرباح؛
- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل؛
- الحفاظ على مناصب شغل.

### 3- دورة حياة المؤسسة:

كان المفكر الاقتصادي *A. Marshall* من الأوائل الذين أشاروا إلى نمو المؤسسة كنظام يُشابه في تطوره الكائن الحي، فقد ذكر في كتابه "مبادئ الاقتصاد" أنّ نمو المؤسسة يُماثل نمو الشجرة التي تتطور حتى تصل إلى حجمها الطبيعي خاضعة في ذلك إلى قانون الطبيعة وظروف المكان والزمان، حيث تُمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها.

إن دورة حياة المؤسسة تمر بخمس مراحل:

- الميلاد، و تُمثّل الظهور الأول للمؤسسة في الحياة الاقتصادية؛
- النمو، و هو تلك المرحلة التي تظهر فيها المؤسسة بشكل مُنظّم و مُهيكل؛

- النضج، يُمثل غالباً المرحلة المثلى التي تسعى المؤسسة لبلوغها؛
- التباطؤ، و هي المرحلة التي تسبق مرحلة الزوال؛
- الزوال، تُجسّد موت المؤسسة و اختفائها.

#### 4- الشروط اللازمة لنمو المؤسسة:

- قدرة المؤسسة على تمويل تطورها، مما يفترض تمتعها بوضع مالي مناسب؛
- القدرة على تنويع نشاطها للحصول على حصة أكبر من السوق (خلق منافذ جديدة) من خلال إطلاق منتجات جديدة أو تطوير الحالية منها (الابتكار و/ أو التجديد)؛
- قدرة المدير على تحفيز موظفيه على تحمل المخاطرة.

#### 5- مؤشرات نمو المؤسسة:

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

- تعدد فروع المؤسسة؛
- تعدد خطوط الإنتاج؛
- حجم الموجودات؛
- عدد العمال.

#### 6- فرص نمو المؤسسة:

- إنتاج منتجات جديدة بجودة أعلى: سيكون للمؤسسة فرصة التحكم في الأسعار مما يساهم بشكل كبير في زيادة المبيعات؛
- النمو الاقتصادي : يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يكون فرصة مناسبة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و بالتالي تحقيق النمو؛
- تطور وتنوع أذواق المستهلكين: بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يُعتبر فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و ف على قدراتها الإبداعية ذلك يتوقّ ومراقبتها لسلوك المستهلكين و توقّع التغيّرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشراء لديهم و تطوّر احتياجاتهم؛
- اختراق الأسواق الجديدة: ويكون بزيادة المبيعات من المنتجات الحالية في الأسواق الحالية للمؤسسة، والسبيل إلى ذلك هو تعزيز قنوات التوزيع وتخفيض الأسعار؛
- توسيع النشاط: وتكون بزيادة المبيعات في الأسواق الحالية لتقديم منتجات جديدة.

#### 7- أنماط نمو المؤسسة:

يعد النمو من أهم الأهداف التي تهتم بها مختلف المؤسسات. وتنقسم أنماط نمو المؤسسات إلى أشكال مختلفة وهي:

##### 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 استجابة للمتغيرات 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 الاقتصادية، 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 عمى إيراداتها المستقبلية.

#### 8- أشكال نمو المؤسسة:

تتمثل أشكال نمو المؤسسة فيما يلي:

**النمو الداخلي:** ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة؛

**النمو الخارجي:** ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها؛

**النمو المتصل (التعاقدى):** ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقيات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو.