المحور الأول: تقديـــم عام لمفهـوم تسييـــر المؤسســة

قبل الشروع في تقديم المؤسسة الاقتصادية نأخذ مداخل مقياس تسيير المؤسسات بدا أساسيا تقديم مفهوم المنظمة كمدخل عام لدراسة جوهر المؤسسة الاقتصادية. يتعامل الإنسان منذ ولادته حتى موته مع العديد من المنظمات، فيتأثر بها ويؤثر فيها أحيانا، فهو غالبا ما يتعامل مع مخرجات هذه المنظمات بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فالأسرة أولى المنظمات التي يتعامل معها الإنسان، ويتدرج مع تقدم عمره في التعامل مع جملة من المنظمات (المستشفيات، المزارع، المصانع، المدارس، النوادي الرياضية، الجمعيات الخيرية...الخ).

لعل الهدف من إنشاء هذه المنظمات يفترض أن ينصب لإشباع الحاجات وزيادة الرفاهية الإنسانية.

I. ماهيـــة المنظمات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمنظمة وتقاربت في فحواها، فهي تعبر أساسا عن مصطلح يعين في آن واحد مسار سلوكيات الأفراد مجتمعة ثم الإطار الذي من خلاله يتحقق هدف هذه المنظمات.

فقد عرفت على أنها منظمة "حمو رابي لحقوق الإنسان"، ثم عرفها (Daft,1992)" المنظمة هي وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة".

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية: فالمنظمة هي سلوك جماعي، أي يحتوي على العنصر البشري الذي يتفاعل فيما بينه لأداء مهامه ووظائف المنظمة أي القيام بنشاطات جماعية مؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل أو ككتلة واحدة.
2. أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة: إن الغاية من وجود منظمات مقترن أساسا ولزاما بوجود هدف محدد، أي أن الهدف هو المبرر الوحيد من إنشاء هذه المنظمات.
3. أن نشاط المنظمات مقنن: وذلك من وجهين اثنين أولهما، أن نشاط المنظمات يخضع لأحكام قوانين وتنظيمات معينة مهما كان نوعها وهدفها وطبيعة نشاطها فالمشرع لم يترك مجالا لهذه الهيئات أن تختار ما يلزمها و هذا حفاظا على النظام العام، ثانيهما أن المنظمات تنظم نشاطاتها وفقا لهيكل تنظيمي، حيث توزع من خلاله الأدوار والمهام إضافة إلى المسؤوليات والسلطات.
4. أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة: أي حدود تميز حيز فضائها الداخلي والخارجي، بعبارة أخرى هي تلك الحدود التنظيمية التي تميز المؤسسة أو المنظمة عن بيئتها الخارجية.

II. ماهيـــة المؤسســة الاقتصاديـــــة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية منظمة، بالمفهوم المقدم أعلاه، إلا أن الهدف المرجو من إنشائها هو تقديم سلع وخدمات لتلبية حاجات المستهلكين في السوق، فالهدف إذا هو جوهر الاختلاف بين مختلف المنظمات فمنها من هدفه اجتماعي أو خيري أو رياضي أو سياسي أو ثقافي...الخ.

فمن خلال تناولنا لمقياس تسيير المؤسسات، المقصود هو المؤسسات الاقتصادية لا غير، فسنركز اهتمامنا على هذا الكيان دون غيره وهذا لتركيز الجهود على مختلف أنماط وآليات عمل هذه المؤسسات وكيفية تعاملها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

يمكن تناول مفهوم المؤسسة الاقتصادية بالنظر إلى أربعة أبعاد[1] هي:

1- البعـد الاقتصادي:

المؤسسة هي توفيق بين مجموعة من الموارد من أجل إنتاج السلع والخدمات وذلك بغرض تلبية طلب ما في السوق فالمؤسسة لكيان مستقل ماليا وقانونيا يختلف عن بعض المفاهيم المشابهة كالملحقة أو الفرع أو المرفق، فهؤلاء هيئات سابقة وليست مستقلة بذاتها ماليا وقانونيا.

2- البعـد القـــانوني:

تكون بمقتضاه المؤسسة تمثل حقيقة قانونية تابعة لشخص طبيعي، فتسمى مؤسسة فردية أو تكون تجمع تعاقدي أو شركة تجارية (شخص معنوي) فتختلف في هذه الحالة شخصية الشركة القانونيـة عن شخصية الأشخاص المساهمين في رأسمالها.

3- البعـد الاجتماعي:

المؤسسة بهذا المنظور هي عبارة عن جمعية لأفراد ذوو وضعيات قانونية مختلفة (ملاك، أجراء، شركاء، مستشارون) تكون العلاقات فيها معقدة، فالكل يتعاون في إطار عمل جماعي يتقاسمون من خلاله الرهانات التنظيمية.

4- البعـد السياسي:

نظرا لاختلاف وضعيات الأفراد داخل المؤسسة واختلاف طموحاتهم وثقافاتهم وانتمائهم فإن هذا كله يؤثر على درجات التعاون والاتفاق، ويفتح بذلك أبواب التعارض والاختلاف والنزاعات وهذا بغية تعديل الوضعيات لصالح فئة على حساب أخرى فيما يخص الاستفادة من الفرص المتاحة[2].

III. تعريـــف المؤسســـة:

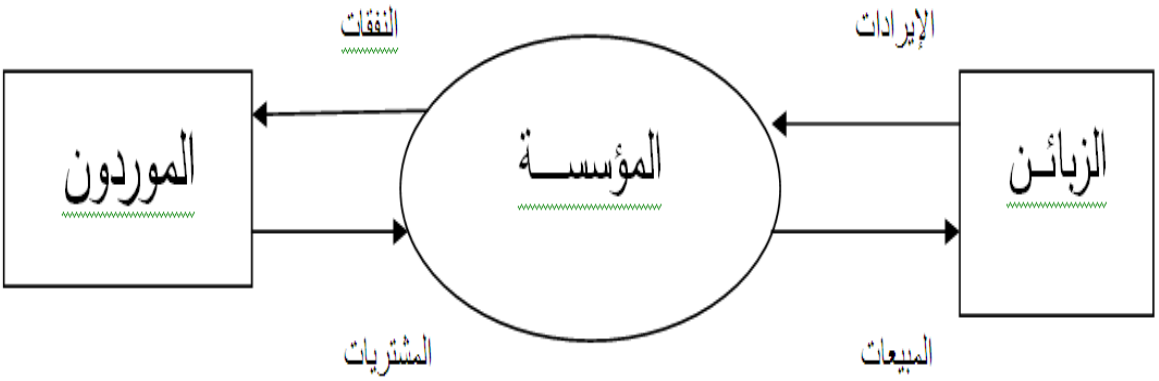
المؤسسة هي وحدة إنتاج السلع والخدمات القابلة للتداول في السوق، فلضمان بقاء المؤسسة يجب عليها بيع منتجاتها (السلع والخدمات)، وبذلك تضمن مدا خيل تمكنها من القدرة على البقاء، فتكون المؤسسة بذلك ساهمت في خلق الثروة وإعادة توزيع الدخول[3].

شكل -1- الأبعاد العينية و المالية للمؤسسـة الاقتصاديـة

[1] Encyclopédie de Gestion et de Management, Edition VIBERT, Paris.

[2] الدكتور بوقلقول الهادي ،محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، إعداد الأستاذ ، لطلبة السنة الثانية – ل م د – ص 1 للسنة 2006-2007.

[3] المرجع نفسـه، ص 2.



المصدر : محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، إعداد الأستاذ الدكتور بوقلقول الهادي ، لطلبة السنة الثانية – ل م د — ص 1 للسنة 2006-2007.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مكانا لتداخل جوانب عدة منها: المالية والتجارية والاجتماعية فالجوانب المالية تتلخص في تعاملات المؤسسة مع المؤسسات المالية إضافة إلى التعاملات مع المساهمين في رأسمالها ، أما الجانب التجاري فهي علاقات المؤسسة مع موردها (من الأسفل) ومع زبائنها (من الأعلى) يبقى الجانب الاجتماعي والذي نتناوله من وجهين:

الوجه الأول: متعلق بتوفير شروط جيدة للعمل واحترام تشريع العمل.

الوجه الثاني: متعلق بمساهمة المؤسسة الاقتصادية في امتصاص البطالة وتوفير مدا خيل للأسر إن المؤسسة أولا وقبل كل شيء هي منظمة بالمفهوم الواسع فهناك من العناصر ما يجمع المفهومين وما يفرقهما فمن بين نقاط الالتقاء والتشابه كون مجموعة من الأفراد تكون جهودهم موحدة لبلوغ هدف أو غاية محددة ومن العناصر التي تفرقهم كون المؤسسة الاقتصادية أخص من المنظمة فمجال المؤسسة اقتصادي أما المنظمات فكل ما زاد عن هذا السياق، فتكون بذلك كل مؤسسة منظمة وليس كل منظمة مؤسسة اقتصادية، فالهدف من إنشائها يختلف جوهريا.

إضافة إلى ذلك كله تجدر الإشارة إلى أن تحليل مفهوم المؤسسة استنادا إلى وظائفها الجوهرية ونشاطاتها، كما يبينه الشكل أعلاه يمكن تناوله من خلال بعدين اثنين:

- **بعـــد مالي:** يهتم بمختلف التدفقات المالية والنقدية للمؤسسة نتيجة تعاملاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- **بعـــد عيني:** يحلل المؤسسة من خلال حركية مادية حقيقية تكون العبرة فيها بتدفقات الموارد ومنتجات والأصول عموما.

من خلال ما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل ولكن غير واف لمفهوم المؤسسة الاقتصادية " المؤسسة الاقتصادية هي كيان أو شخصية قانونية تحوز على مجموعة من الموارد لتقوم بنشاط اقتصادي لتلبية حاجة في السوق وتحقيق أهداف معينة"

فالمؤسسة وبعد استيفائها لشروط يقتضيها التنظيم لمزاولة الأعمال تخضى بالاعتراف القانوني للمنشأة، فتصبح كيانا أو شخصية معترف بها ذات ذمة مالية أي لها حقوق وعليها واجبات والتزامات.

فانطلاقا من تاريخ نشأتها والاعتراف بوجودها قانونا تصبح ذات أهلية لمزاولة الأعمال والنشاطات.

هذا الكيان يحوز على موارد طبعا لتمكينه من تحقيق أهدافه، فمن الموارد التي قد تحوزها المؤسسات نجد المادية والبشرية والمالية والمعنوية والتكنولوجية فتزاول المؤسسة نشاطا اقتصاديا (تجاري، صناعي، خدماتي) لكي تلبي حاجة السوق من خلال مثلا تحويل مدخلات إلى مخرجات عبر عمليات معينة في المؤسسة المعاصرة تسعى فرق الإدارة إلى تحقيق أهداف أخرى إضافة إلى الهدف الاقتصادي (تحقيق الربح، التوسع، البقاء، الاستمرارية...الخ)، هذه الأهداف تسمى بأهداف التنمية المستدامة، أين توفق المؤسسة في الجمع بين ثلاثة أهداف متزامنة: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية.

فمن خلال تعريف المؤسسة المقدم أعلاه، تتجلى الخصائص التالية:

- المؤسسة الاقتصادية هي وحدة لخلق الثروة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات مع الاستجابة لحاجات السوق.
- المؤسسة الاقتصادية تحقق منفعة اجتماعية من خلال مكافئة عوامل الإنتاج، فهي تلعب دور موزع الثروة في شكل(أجور، فوائد، عوائد أسهم للشركاء، ضرائب ورسوم...الخ).
- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اجتماعي يسمح بتعايش الشركاء الاجتماعيون.
- المؤسسة الاقتصادية شخصية ذات استقلالية في اتخاذ القرار[4].

IV. ماهيــة التسييـــر:

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التسيير، وهذا ما عقد الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرّفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتمّ إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عُرّف بأنّه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتمّ هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، و الرقابة للعمليات.

لقد عرفت الموسوعة الاجتماعية علم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ عرض معين والإشراف عليه كما عرف التسيير أيضا على أنه عملية التخطيط والتنظيم والتوصية والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد اللازمة، ثم مزجها وتوحيدها ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة[5].

عرفه أيضا فريدريك تايلور" أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة[6].

---

[4]Lasary, (2007), « économie de l'entreprise», Collection C'est facile, page 7.

[5]سعد سعود فؤاد، محاضرات في مقياس مدخل للإدارة وتسيير الرياض، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، ص 2.

وإيجازا لما ذكر وإضافة إلى ما تم تقديمه كتعا ريف لمفهوم التسيير فإنه يمثل الحرص على سير المنظمات في إطار الأهداف المحددة مع وضع آليات لحيازة الموارد واستخدامها بشكل أمثل لبلوغ أحسن النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة هذا يستدعي تصور مسبق وقياس ورقابة.

V. مفهـــوم تسييـــر المؤسســـة:

لقد شهد عالم الأعمال تطورا سريعا رافق تطور أنماط الحياة البشرية، هذا التغير قد فرض أشكالا معينة ونماذج جديدة على المؤسسات الاقتصادية، ما جعل هذه الأخيرة ملزمة بمواكبة هذه التطورات لضمان استمرار بتها وبقائها فمن بين العناصر هذه نجد الداخلية منها والخارجية وعليه فالمؤسسة العقلانية وفي ظل هذه الظروف والمضايقات تجد نفسها ملزمة بتبني أنماط جديدة متجددة للتسيير والإدارة، فالتسيير كونه يمثل تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتكريس الوسائل اللازمة والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف مرورا بتنسيق الجهود وحث الفاعلين في المؤسسة على ذلك.

فالتسيير أداة بيد المؤسسة الاقتصادية، وهي أداة قابلة للتطور والتحسين، حيث تتمكن المؤسسة من خلالها من إدراك وتحقيق الأهداف المسطرة هذا ما من شأنه ضمان جودة عالية في الأداء الشامل للمؤسسة، بما في ذلك الجانب الاجتماعي والمالي والاقتصادي والبيئي.

فمفهوم تسيير المؤسسة هو إيحاء إلي أهم أنماط عمل هذا الكيان وما هي الأدوات المستعملة في ذلك مع الحرص على ضمان الاستغلال الأمثل لحملة الموارد المستعملة بغية تحقيق ميزات تنافسية متعلقة بمستقبل المؤسسة.

VI. تصنيفـــات المؤسســـة:

يمكن أن تصنف المؤسسة وفقا لجملة من المعاير والاعتبارات وأهمها:

- الحجم.
- ملكية رأس المال.
- نوع النشاط.
- قطاع النشاط
- حيز وإقليم النشاط
- الشكل القانوني.

1. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

[6]أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفة-دار النهضة، بيروت، 2000،ص 123.

يكتسي معيار حجم المؤسسات أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، ويندرج تحت هذا المعيار عناصر مهمة لحجم العمالة وحجم رقم الأعمال وحجم القيمة المضافة.

1-1. حجم العمالة:

يعد عاملا مهما تتحدد على أساسه مكانة المؤسسة بالنظر إلى عدد عمالها فنقول مؤسسة صغيرة جدا ومؤسسة متوسطة ومؤسسة كبيرة ومؤسسة ضخمة.

1-2. حجم رقم الأعمال:

يعد أيضا أحد معايير قياس حجم المؤسسات فهو مقياس لنمو وتطور المؤسسة بالنظر إلى الدراسات الديناميكية، حيث أن المؤسسة تستخدم حجم الإنتاج كمعيار إذا كانت تحقق إيراداتها في مصدر واحد وتستخدم رقم الأعمال إذا حققت إيراداتها من مصادر مختلفة.

1-3.حجم القيمة المضافة:

هي القيم التي تخلقها المؤسسات عبر جميع القطاعات الاقتصادية في الإقليم، وتحض بأهمية كبرى خاصة عند احتساب المجاميع الكلية وجداول المحاسبة الوطنية، وهي الفرق بين قيمة السلع المنتجة وقيمة المواد التي أدخلت في إنتاجها وهو ما يعرف بالاستغلال الوسيط في الإنتاج.

2. تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية رأس المال:

نميز في هذا السياق بين مؤسسة عامة وخاصة ومختلطة.

- **المؤسسة العامة أو العمومية:**

وهي التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية.

- **المؤسسات الخاصة:**

وهي التي تعود ملكية رأسمالها إلى القطاع الخاص.

- **المؤسسات المختلطة:**

وهي التي تعود ملكية رأسمالها إلى القطاعين الخاص والعام بصورة مشتركة وهو يخضع لعدة ضوابط تحددها التشريعات.

3. تصنيف المؤسسات حسب معيار القطاع الاقتصادي:

تصنف المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

3-1.القطاع الأولي: (Secteur Primaire)

القطاع الأول من بين قطاعات المحاسبة الوطنية الثلاث، وهو يجمع النشاطات المتعلقة باستغلال الثروات الطبيعية والعمليات الاستخراجية: منها الفلاحة، الغابات، الصيد البحري والنشاطات المنجمية.

3-2.القطاع الثانوي: (Secteur Secondaire)

هذا القطاع متعلق بالعمليات التحويلية للمواد الأولية الناتجة عن القطاع الأول أو من مخرجاته.

3-3.القطاع الثالث: (Secteur Tertiaire)

يعرف على أساس أنه القطاع المكمل للقطاعين الأولين وهو يتكون أساسا من قطاع ثالث تجاري كالتجارة والنقل والنشاطات المالية وقطاع ثالث غير تجاري كالإدارات العمومية، التعليم، الصحة العمومية، النشاط الاجتماعي.

4. تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة ونوع النشاط الاقتصادي:

تختلف المؤسسات الاقتصادية من حيث طبيعة نشاطها فنميز: المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية.

5. تصنيف المؤسسات حسب معيار إقليم وحيز النشاط:

في سياق الحديث عن العولمة وانفتاح الاقتصاديات والتوسع الاقتصادي للمؤسسات، تحاول المؤسسة البحث عن منافذ جديدة لتوزيع الأخطار وزيادة المر دودية.

فنميز بين مؤسسة محلية وإقليمية و دولية وعالمية.

- **المؤسسة المحلية:**

هي تلك التي يحدد نشاطها داخل إقليم الدولة أو الوطن ولا يتعدى ذلك.

- **المؤسسة الإقليمية:**

هي التي يتعدى نشاطها إقليم الدولة الواحدة إلى أقاليم مجاورة تجمعها روابط ثقافية ودينية ولغوية كإقليم دول المغرب الغربي مثلا.

- **المؤسسة الدولية:**

هو تلك التي يتعدى نشاطها الإقليم الموحد وتثبت تواجدها في أقاليم عديدة ومعرفة عبر العالم.

- **المؤسسة العالمية:**

هي التي تثبت وجودها في جل دول العالم وخير مثال: كوكا كولا، GMC.

6. تصنيف المؤسسات حسب معيار الشكل القانوني:

وفق هذا المعيار نميز بين المؤسسات الفردية والشركات التجارية، وهذا ما سنتناوله بإسهاب عند الحديث عن الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية.