

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير

من إعداد الأستاذ: د/ عادل بومجان

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة
مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير

من إعداد الأستاذ: د/ عادل بومجان

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche Scientifique
Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences
Economiques, commerciales et des Sciences
de Gestion
Le Conseil Scientifique de La Faculté



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المجلس العلمي للكلية
رقم: 77/ص.م.ع.ك.ع.إ.ت/2020

مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية رقم: 2020/07
المنعقد بتاريخ 2020/09/30 (الجلسة الأولى)

في دورة المجلس المنعقدة بتاريخ الثلاثون من شهر سبتمبر ألفين وعشرون وعلى الساعة التاسعة والنصف صباحاً.

- وافق أعضاء المجلس العلمي على التقارير الإيجابية المقدمة من طرف الأستاذ الدكتور: خليفي عيسى و الدكتور(ة): شرقي خليل بخصوص المطبوعة المقدمة من طرف الدكتور(ة): بومجان عادل والمعنونة: " محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة" موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس تخصص: علوم التسيير، تحوي: 124 صفحة .

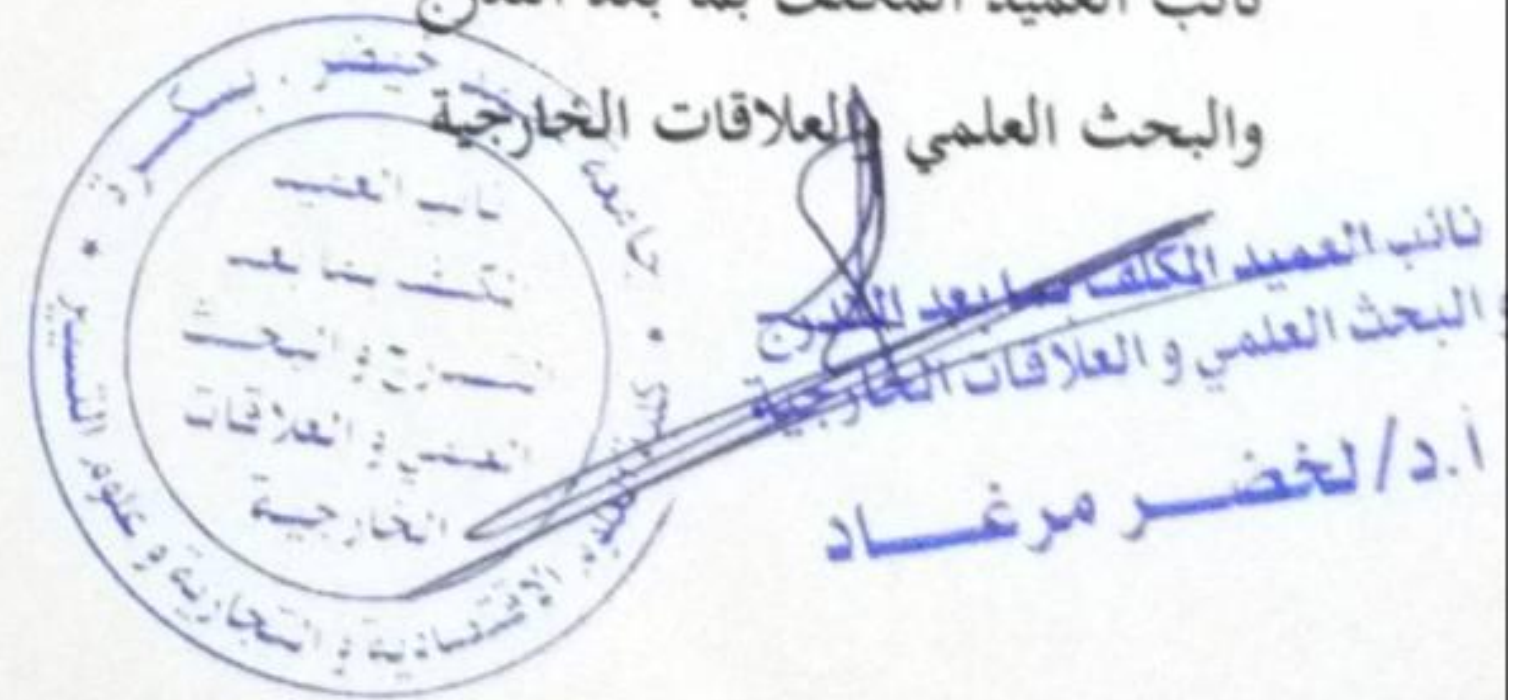
بسكرة في: 2020-10-01

رئيس المجلس العلمي



نائب العميد المكلف بما بعد التدرج

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



محاو ربرنامج مقياس اقتصاد المؤسسة

- المحور الأول : مدخل لاقتصاد المؤسسة .
- المحور الثاني: مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها.
- المحور الثالث: المقاربة التنظيمية للمؤسسة – المؤسسة كنظام.-.
- المحور الرابع: أنواع المؤسسات
- المحور الخامس: المؤسسة والمحيط.
- المحور السادس: تنظيم وهيكل المؤسسة.
- المحور السابع: وظائف المؤسسة -الوظائف الكبرى أو الفعلية-
 - الوظيفة الإنتاجية.
 - الوظيفة المالية
 - الوظيفة التجارية
 - وظيفة الموارد البشرية

أهداف المقياس: تزويد الطلبة بمختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة وتبيان إشكالية الوصول إلى تعريف موحد لها باختلاف المقاربات الفكرية؛ إلى جانب تحديد الإطار العام لمختلف موضوعات المقياس سيما ما تعلق منها بالوظائف الكبرى للمؤسسة، وعلاقتها بمحيطها، وكيفيات نموها.

محاو ر البرنامج (الفصول)	المحاو ر الفرعية للبرنامج (عناصر المحاضرة)
مدخل لاقتصاد المؤسسة	1. . حسب المقاربة الاقتصادية في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية 2. المقاربة الإدارية 3. المقاربة الاجتماعية(نظرية المنظمات) 4. مقارنة النظام
مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها	1. أسباب صعوبة التعريف في العلوم الاقتصادية(العلوم الاجتماعية عموما) 2. الفرق بين المفهوم والتعريف (المصطلح). 3. مفهوم المؤسسة حسب النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية: ك: عون اقتصادي في الدورة الاقتصادية. 4. كدالة للنتاج؛ و كعلبة سوداء(مدخلات- مخرجات) 5. النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية: نموذج السوق

<p>النموذج، الفرضية، المبدأ، الشروط وعلاقته بسلوك المؤسسة.</p>	
<p>1. تعريف المؤسسة (وحدة اقتصادية) / المنظمات الربحية في مقابل المنظمات غير الربحية مع تحديد أنواعها .</p> <p>2. الخصائص والجوانب المحددة للمؤسسة : وحدة اقتصادية-النشاط الاقتصادي كمجال لتعريف المؤسسة-</p> <p>3. - وحدة انتاج ، مجموعة من الموارد والوسائل ،خلية اجتماعية، منظمة، مركز للقرار، وحدة لتوزيع العوائد، مركز لتبادل المنافع، كتنظيم قانوني(الشخصية المعنوية)</p>	<p>مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - حسب الشكل القانوني - حسب معيار الحجم - قطاعات النشاط - القطاعات الاقتصادية 	<p>تصنيف المؤسسات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - النشأة و ظهور المقاربة - تاريخيا- أعمال (1951) LUDWIG Von Bertalanffy - تعريف النظام - أهمية المقاربة النظامية - خصائص النظام: تعدد العناصر، الارتباط، الهدف، النظام المفتوح(الإشارة إلى المغلق)، التعقيد- { الحدود، التغذية العكسية، المحيط - عناصر ومكونات النظام - المؤسسة كنظام لمجموعة من الوظائف (وظائف المؤسسة و وظائف التسيير) 	<p>المقاربة النظامية للمؤسسة- المؤسسة كنظام-</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مفهوم المحيط البيئة- - جوانب المحيط - أنواع المحيط - مرونة المؤسسة 	<p>المؤسسة والمحيط</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف الهيكل - إسهامات henri mintzberg - العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي - أنواع الهياكل التنظيمية 	<p>هيكل وتنظيم المؤسسة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تعريف الوظيفة - تطور وظائف المؤسسة. - الوظيفة الإنتاجية: تعريف الإنتاج - - الأهداف الإنتاجية - معيار الإنتاجية - تسيير الإنتاج 	<p>وظائف المؤسسة الوظيفة الإنتاجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف الوظيفة المالية - الأهداف المالية - منهجية الإدارة المالية والتشخيص المالي - أنواع التشخيص المالي - أدوات التحليل المالي 	<p>وظائف المؤسسة الوظيفة المالية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الوظيفة التجارية - تعريف الوظيفة التسويقية - مفهوم التسويق والسوق - أنواع الأسواق 	<p>وظائف المؤسسة الوظيفة التجارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف وظيفة الموارد البشرية - تطور الوظيفة - إدارة الموارد البشرية - أنشطتها 	<p>وظائف المؤسسة وظيفة الموارد البشرية</p>

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
1	تقديم
3	المحور الأول: مدخل لاقتصاد المؤسسة
3	• خصائص المؤسسة
5	1. موضوعات ومضمون اقتصاد المؤسسة
5	1.1 دراسة المؤسسة في المقاربة الاقتصادية النيوكلاسيكية
7	2.1 المؤسسة في المقاربة التسييرية (إدارية)
8	• إسهامات المدرسة الكلاسيكية
9	- أعمال تايلور Frédéric W Taylor (1856-1915)
10	- أعمال H.Fayol (1841-1925)
11	- أعمال max.weber (1864-1920) -النظرية البيروقراطية-
11	• إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية
12	• المدرسة القرارية
13	• المدرسة الرياضية أو الكمية
14	3.1 مقارنة نظرية المنظمة
14	4.1 المؤسسة كنظام
15	2. مشكلة التعريف في العلوم الاجتماعية
19	المحور الثاني: مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها
19	- المؤسسة لغة
19	- المعنى الواسع

19	- المعنى الضيق
19	- مجال تعريف المؤسسات: النشاط الاقتصادي
20	1.2 مفهوم المؤسسة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
20	- المنطلقات النظرية للاقتصاديين النيوكلاسيك
20	- مبادئ عامة للاقتصاديين النيوكلاسيك
21	• نموذج السوق حسب النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
22	2.2 المؤسسة كعون اقتصادي في الدورة الاقتصادية
23	1- الدورة الاقتصادية البسيطة
24	2- الدورة الاقتصادية الكاملة
26	3.2 تعريف المؤسسة
27	4.2 الجوانب المحددة للمؤسسة
27	- المؤسسة هي وحدة اقتصادية للإنتاج - خلية للإنتاج -
28	- المؤسسة خلية لتوزيع العوائد
29	المحور الثالث: المقاربة النظامية - المؤسسة كنظام -
30	1. المقاربة النظامية تاريخيا
35	2. تعريف النظام
36	3. خصائص النظام
39	4. مكونات وعناصر النظام
42	5. أهمية المقاربة
44	المحور الرابع: تصنيف المؤسسات
45	معايير تصنيف المؤسسات
45	1. الشكل القانوني
47	2. حسب معيار الحجم
50	3. حسب القطاعات الاقتصادية وقطاعات النشاط
52	المحور الخامس: المؤسسة والمحيط

53	1. تعريف المحيط
56	2. جوانب المحيط
57	1.2 الجانب الاقتصادي
58	2.2 الجانب السياسي
58	3.2 الجانب التكنولوجي
58	4.2 الجانب الاجتماعي والثقافي
59	3. أنواع المحيط
61	4. المؤسسة والسوق؟ والصناعة (قطاع النشاط)
62	5. مرونة المؤسسة وتغيرات المحيط(البيئية)
63	- مفهوم المرونة
64	- المرونة كمفهوم نظمي
65	- أشكال وأنواع المرونة
67	- المرونة الإستراتيجية
69	المحور السادس: تنظيم وهيكل المؤسسة
70	1. تعريف الهيكل (التنظيم)
73	2. أشكال التنظيم
73	3. أنواع الهياكل
78	المحور السابع: وظائف المؤسسة
79	1. تطور وظائف المؤسسة
80	2. الوظيفة الإنتاجية
80	1.2 تعريف الإنتاج
81	2.2 تعريف تسيير الإنتاج
82	3.2 الأهداف الإنتاجية(السياسة الصناعية)
83	3. وظائف تسيير الإنتاج

87	4. أنواع الانتاج
88	1.4 الإنتاج حسب طبيعة العملية الإنتاجية
89	2.4 الإنتاج حسب العلاقة بالعميل
91	الوظيفة المالية
92	- تعريف الوظيفة المالية
93	- تعريف التسيير المالي
94	- الأهداف المالية
97	- أنواع التشخيص المالي
99	- دراسة التوازن المالي
104	الوظيفة التجارية
105	- تعريف التسويق
106	- أبعاد التسويق
108	- ظهور وتطور التسويق
109	- أنواع السوق
112	وظيفة الموارد البشرية
113	1. تعريف الموارد البشرية
114	2. تعريف إدارة الموارد البشرية
116	3. تطور إدارة الموارد البشرية
119	4. الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
121	5. أنشطة إدارة الموارد البشرية
123	قائمة المراجع

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين المنظور النظري و المنظور التقليدي للعلم.	33
2	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	49
3	مقارنة بين الإنتاج الخطي وبالورشات المتخصصة	88
4	النظرتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.	119

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	خصائص المؤسسة	4
2	الدورة الاقتصادية البسيطة (الجزئية)	23
3	عمليات الدورة الاقتصادية الكاملة.	24
4	الأعوان الاقتصاديون في الدورة الاقتصادية الكاملة.	25
5	النظام	34
6	الخصائص الأساسية للنظام	38
7	مخطط للتغذية العكسية	42
8	المؤسسة ومحيطها حسب أداة (PEST)	56
9	أسس هيكلية وتنظيم المؤسسة	72
10	الهيكلية الوظيفية	74
11	الهيكلية حسب المنتجات	75
12	الهيكلية حسب المناطق الجغرافية	76
13	الهيكلية المصفوفية	77
14	وظائف تسيير الانتاج	84
15	تصنيف السوق	111

تقديم

تنصب موضوعات اقتصاد المؤسسة في مضمونها، وفحوى إطارها العام على وظائف المؤسسة، وعلاقتها بمختلف جوانب المحيط أو ما يعرف بالبيئة التي تنشط فيها ، سواء تعلق الأمر ببيئتها الداخلية أو الخارجية، كما ترتبط بتنظيم المؤسسة من حيث هيكلتها و التي تمكنها من التجاوب مع تغيرات البيئة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من أدوات التحليل الاقتصادي للمؤسسة لذلك انصبت هذه الأدوات على دراسة جوانب هامة تعلقت بالمؤسسة وسيورتها شملت قرارات الإنتاج، والتكاليف، والاستثمار.

نهضت من خلال هذا المقياس إلى ضبط جوانب محددة للمؤسسة من حيث تعريفها وتبيان أهم خصائصها، مع الإشارة إلى مساهمة العديد من المقاربات الفكرية التي اهتمت بالمؤسسة، ودراستها وتحليل نشاطها، كإسهامات المفكرين الاقتصاديين في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، مساهمات علماء الاجتماع والسلوكيين، وكذا المفكرين الإداريين ونظرتهم للمؤسسة من وجهة نظر تسييرية، إلى جانب ما شكلته المقاربة النظامية كمقاربة حديثة نسبيا اعتبرت المؤسسة كنظام مفتوح.

جاءت هذه المطبوعة بعد مسيرة بضع سنوات من تدريس هذا المقياس، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات التي تم اعتمادها على مستوى الوزارة، سيما أن الموضوعات المحددة لهذا المقياس تشترك بالعديد من التخصصات بالنسبة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية .

المحور الأول: مدخل لاقتصاد المؤسسة

المحور الأول: مدخل لاقتصاد المؤسسة

سنتطرق في هذا المحور إلى مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها، كما سنوضح إسهامات المفكرين الاقتصاديين، علماء الاجتماع والسلوكيين، وكذا اهتمامات المسيرين بها. وهذا لإبراز صعوبة الوصول إلى تعريف دقيق للمؤسسة واختلاف نظرتهم إليها.

نهدف من خلال هذه المحاضرة إلى ضبط جوانب محددة للمؤسسة من حيث تعريفها، مع الإشارة إلى مساهمة العديد من المقاربات الفكرية التي اهتمت بالمؤسسة، ودراساتها وتحليل نشاطها، كإسهامات المفكرين الاقتصاديين في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، مساهمات علماء الاجتماع والسلوكيين، وكذا المفكرين الإداريين ونظرتهم للمؤسسة من وجهة نظر تسييرية، إلى جانب ما شكلته المقاربة التنظيمية كمقاربة حديثة نسبياً اعتبرت المؤسسة كنظام مفتوح.

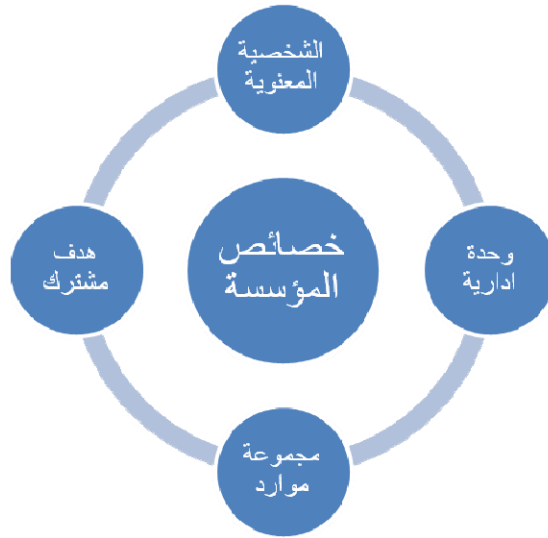
• خصائص المؤسسة :

قبل أن نتطرق إلى مفهوم المؤسسة، وتحديد مختلف جوانبها الأساسية، من الباحثين من حاول الوقوف على مختلف المقاربات النظرية للمؤسسة، والذين اهتموا بالمؤسسة من الداخل وما يجري فيها، والخروج بمجموعة من النقاط والخصائص المشتركة فيما بين الباحثين، ومن بينهم Alfred . D. Chandler ، والذي يرى أنه عند دراسة نظرية المؤسسة La Théorie de la firme ، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار 04 خصائص هامة للمؤسسة وهي :

- ✓ الشخصية القانونية لها أو المعنوية: وما يحكمها من عقود والجوانب القانونية والتأسيسية (العقد التأسيسي، التسمية، الشكل القانوني، القانون الأساسي، المقر الاجتماعي...) .
- ✓ وحدة إدارية: ما يسمح للمسيرين والمديرين بقيادتها وتسييرها .
- ✓ مجموعة من الموارد: المادية ، مالية وبشرية .
- ✓ تسعى إلى تحقيق هدف معين .

فمختلف الباحثين الذين اهتموا بالمؤسسة ودراستها وتحليل سلوكه، تندرج إسهاماتهم وتتقاطع في خاصية أو أكثر من هذه الخصائص بغض النظر عن منطلقاتهم الفكرية؛ كما هو موضح في هذا الشكل :

الشكل رقم (1): خصائص المؤسسة.



وعلى الرغم من أن المؤسسة تقوم على حقائق، وطابع نشاط اقتصادي أكثر منه شكل وجوانب قانونية ، فيمكن أن تعدد أشكالها القانونية خلال فترة حياتها لكن تبقى دوما خاصيتها الأساسية وهي ممارستها لأنشطة اقتصادية مهما اختلفت قطاعات نشاطها (إنتاج منتجات وخدمات موجهة للبيع)؛ كما ينظر إليها كوحدة إدارية يقوم فيها المسيرين بوظائفهم الإدارية، ما يمكنهم من قيادتها نحو بلوغ الأهداف المشتركة، ومن منظور نظمي تم دراستها على أنها مجموعة منظمة من العناصر والموارد المرتبطة ببعضها البعض موجهة نحو غاية محددة، يتم من خلالها تحويل ومعالجة المدخلات إلى مخرجات تتماشى وطبيعة المؤسسة.

1. موضوعات ومضمون اقتصاد المؤسسة:

اختلف الباحثون حول مضمون اقتصاد المؤسسة باختلاف ايدولوجيتهم ومنطلقاتهم الفكرية من جهة، وباختلافهم حول مفهوم المؤسسة من جهة أخرى، والتي سوف نتطرق إليها من خلال المقاربات الأربعة الآتية والممثلة في:

المقاربة الاقتصادية، المقاربة الإدارية- التسييرية- ، مقاربة السلوكيين وعلماء الاجتماع، المقاربة التنظيمية.

1.1 دراسة المؤسسة في المقاربة الاقتصادية النيوكلاسيكية:

يعد الرواد الاقتصاديون الكلاسيك أول من اهتم بالمؤسسة باعتبارها عونا اقتصاديا في الدورة الاقتصادية، كما أنها دالة للإنتاج -حسب رأيهم- تتماشى مع متطلبات السوق وهو بمثابة النموذج - نموذج السوق- الذي بني على أساسه الكلاسيك الأوائل وكذا الكلاسيكيون الجدد (نيوكلاسيك) افتراضاته، ومبادئه، والتي ترى أن المؤسسة بمثابة "علبة سوداء"، أي مدخلات ومخرجات بدون معرفة ما يتوسط هذه الحلقة بينهما، وما يجري فيها وما يحكمها من علاقات داخلها (boite noire).

فحسب أتباع ورواد النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الجديدة) الذين يرون أن اقتصاد المؤسسة هو مجال لدراسة المؤسسة بصفتها عونا اقتصاديا " Agent Economique" أي كوحدة للإنتاج تتميز بالعقلانية والرشد في التصرف، دون أن يمنحونها أي إمكانية من أجل ذلك، أي يهتمون فقط برفع الإنتاج عندما يزيد الطلب، وبتخفيضه عندما ينخفض الطلب (إهمال التقدم التقني والإبداع التكنولوجي ، العلاقات بين الأفراد).

لذا هيمنت وسيطرت هذه النظرية سيطرة كاملة على الفكر الاقتصادي منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى غاية مطلع السبعينيات من القرن العشرين طيلة ما يقارب القرن الواحد (1870- 1970)، من خلال نموذجهم "السوق" أي على أساس منظور خارجي لفهم سلوك المؤسسة ودراستها باعتبار أن السوق -وفقا لآلية العرض والطلب- هي التي تتحكم في سلوك المؤسسة ونتجاوب معها.

عموما يهدف علم الاقتصاد إلى " دراسة الإنتاج، وتوزيع العوائد، واستهلاك السلع

"¹ والتي شكلت جوانب هامة في دراسة المؤسسة؛ وسنقف

على اهم هذه الجوانب بالتحديد بايضاح مفهومها فيما يلي:

✓ تعريف الاستهلاك :

• بصفة عامة ، يتمثل الاستهلاك في استخدام واستعمال السلع الاقتصادية التي يحتاجها الأفراد تلبية لمعاشتهم .

فالاستهلاك يخص ويتعلق بالسلع الاستهلاكية (لا سلع الإنتاج) ويرتبط بمدة زمنية محددة (خاص بالأفراد) .

• الاستهلاك نشاط اقتصادي يتمثل في الاستعمال الفوري للسلع أو الخدمات التي تنتج في الدورة الاقتصادية وقد يكون استهلاك غير دائم (فوري) (non durable) واستخدامه بشكل نهائي كالمنتجات الغذائية، وقد يكون استهلاك سلع أوخدمات تتطلب وقتا كبيرا أو مدة طويلة لاستهلاكها (دائمة)، وتتطلب وقتا لاستهلاكها نهائيا (Durable) كالسيارات ، الآلات الكهربائية ، التجهيزات .

✓ تعريف الإنتاج :

الإنتاج نشاط اقتصادي وإنساني يتمثل في خلق سلع وخدمات (كنتاج للعمل الذي يقوم به الإنسان) بغرض إشباع لحاجات الفردية والجماعية .

وبذلك فإن تعريف الإنتاج يرتبط بعنصرين مهمين وهما :

- أن تكون المنتجات موجهة للبيع .

- أن تكون نتيجة للجهد والعمل الإنساني الذي يجب مكافأته في المقابل.

بذلك تكون أنشطة العمل المنزلي (الطهي ، البستنة ...) هي كلها ليست نشاطات إنتاجية (غير مكافئ عليها، وغير موجهة للبيع وللتداول في السوق) وبذلك يمكن تقسيم الإنتاج إلى إنتاج موجه للبيع Marchande وآخر غير موجه للبيع Non Marchande باستخدام عوامل الإنتاج .

¹ Dictionnaire d'économie. P145

كما يمكن أن نتطرق إلى الإنتاج الحقيقي (Production Réel) وهو الذي تعكسه القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة أي الفرق بين إنتاج الدورة والاستهلاك الوسيط .

أي أن الإنتاج يهدف إلى تحقيق أرباح (ربحية، اقتصادي، Lucratif)

لذا يمكن أن نبين أن علم الاقتصاد من وجهة نظر خاصة تتعلق بسلوكيات الأفراد يدرس طريقة استخدام (الأفراد ، الجماعات ، الشركات ، ...) الموارد النادرة بهدف تحقيق أقصى إشباع لمختلف الحاجات (المتعددة) .

بذلك اختلفت مساهمات مفكري الاقتصاد عن التسيير في دراستهم للمؤسسة ، هذا الأخير الذي يهتم أساسا بالظواهر التي تجري في داخل المؤسسة (se déroulant à l'intérieur d'une Entreprise) والتركيز على مختلف وظائف المسير لتحقيق لأهدافها .

2.1 المؤسسة في المقاربة التسييرية (إدارية) :

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الإدارية الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، وتزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما يميزها في كل مرحلة منها، بدءا من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية- الإدارية- إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب إدارية جديدة أخذت بعين الاعتبار هذه التحولات سيما منذ منتصف الثمانينات؛ والتي اهتمت بالمؤسسة وما يحكمها من علاقات، وكذا ما يجري فيها من عمل لذا أصبح ينظر إلى التسيير -في أي مجال كان و بالأخص المؤسسات -على أنه عامل نجاح المنظمات لتحقيق هدفها وهو البقاء (الاستمرارية) هذا ما جعل المؤسسات لا تكتفي بالتأقلم مع المحيط، بل التوقع للتغيرات قبل حدوثها وما تتطلبه من ليونة كبيرة تستدعي السرعة في رد الفعل، بانتهاج المنهج الاستباقي لا التفاعلي.

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما يميزها في كل مرحلة منها، بدءا من اقتصاد الإنتاج- أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة

لذا أصبح ينظر إلى التسيير -في أي مجال كان و بالأخص المؤسسات -على أنه عامل نجاح المنظمات لتحقيق هدفها وهو البقاء - الاستمرارية -هذا ما جعل المؤسسات لا تكتفي بالتأقلم مع المحيط، بل التوقع للتغيرات قبل حدوثها وما تتطلبه من والنمو لمسايرتها . فالمدارس التسييرية التي ظهرت على الرغم من اختلاف نظرتها للتسيير وكذا على حسب الفترة التي تزامنت معها وما ينبغي تحقيقه من أهداف لمسايرتها حتى وإن كانت تحمل في جوهرها فلسفة خاصة بها، إلا أن كل مدرسة كانت تبحث عن الكيفية المناسبة التي تتمكن من خلالها تحقيق أهدافها؛ ولا يمكن أن نعتبر تلك المدارس كمدخل تسييرية منفصلة عن بعضها البعض وإنما هي مكملة لها، فنجد البعض ركز على جوانب معينة -في ظل ظروف معينة -وأهمل أخرى، وجاء الآخرون لتكتملتها وتطويرها حتى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة .وفيما يلي نعرض أهم هذه الاتجاهات.

• إسهامات المدرسة الكلاسيكية:

اقتزنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات (F.W.Taylor – H.Fayel – Max.Weber)والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين، إضافة إلى أعمال الباحثين الآخرين الذين أتموا فيما بعد أعمال هؤلاء الرواد والتي اهتمت أساسا بعملية التسيير وإن كان كل واحد ركز على جانب معين إلا أن مساهمتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الأساسية الممثلة في النقاط الآتية:

✓ تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل:

فالسلطة كما يعرفها G.R.terry et S.Franklin هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام، و من أهم مصادرها الشرعية بالقدرة على العقاب والجزاء ،
الخبرة، القدوة .

✓ مبدأ التخصص التنظيمي:

أي أن كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين، فمن خلال تنظيم ووصف مناصب العمل فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين وبأبسط حركة ممكنة في ظل الإنتاج على شكل سلسلة.

✓ نطاق الإشراف:

من المفاهيم التي دفعت الكتاب الكلاسيك إلى التساؤل حول العدد الأمثل للمرؤوسين الخاضعين لسلطة الرئيس ، وكذا نطاق الإشراف له تأثير على عمق الهيكل التنظيمي وأفقته ويتأثر بعدة عوامل كالمستوى الثقافي للأفراد، نظام القيم، ثقافة المؤسسة، الاتصاف؛ هذا ما أدى مع مرور الوقت إلى التحول إلى التنظيمات المسطحة) بدل الهرمية.

✓ الاختيار المناسب للعمال وتحسين وتطوير قدراتهم

كما سبق الإشارة إليه، على الرغم من هذه الفرضيات المشتركة بين رواد المدرسة الكلاسيكية، إلا أن كل واحد منهم اهتم بمستوى معين.

- أعمال تايلور Frédéric W Taylor (1856-1915)

يعد تايلور مؤسس التنظيم العلمي للعمل (O S T-organisation scientifique du travail) و الذي عرف بالعمل على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل. وعلى الرغم من تحاليله الخاصة بتنظيم الورشات (طبيعة تكوينه وخبرته) إلا أنه يصنف من بين منظري الإدارة وانحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء إلى المنهج العلمي. وقد انطلق من فكرة أساسية أطلق عليها ظاهرة التظاهر بالعمل -Soldiering- في حين أن العمل لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل، لذا حاول إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، يكون انطلاقا من تنظيم جيد حيث قام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة) فهو أول من أخضع خطوات العمل للدراسة والبحث وانتهج في ذلك المنهج العلمي .

والذي يقوم على أساس: تقييم العمل - الاختيار المناسب دراسة العمل - الحركات والزمن - (l'ergonomie)

للعمال - تحديد الأجر بالقطعة، ...ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى " بالطريق الأفضل الوحيد " the onebest way

الذي نعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلائي للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت، الموارد باتباع المنهج العلمي
- أعمال H.Fayol (1841-1925)

اهتم F.taylor أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، فقد تبنى فكريا تسييريا حيث أن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي تتبعها في العمل، وقد يبين أنه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط
بدأ Fayol حياته العملية كمدير عام لشركة منجميه في فرنسا كونت له خبرة ومبادئ ساعدته على تبيين فلسفة تسييرية محددة للأداء، كما أنه لقب بأب الادارة الكلاسيكية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة التسيير فإن الإدارة أو التسيير لها خمسة عمليات وهي أن نتوقع: ننظم، نقود، ننسق ونراقب-POCCC (prévoir, organiser, commander,)
(coordonner et contrôler)

وفي مقابل هذه الوظائف التسييرية هناك ستة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي:
الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبية
و لزيادة الفعالية التسييرية قدم الأربعة عشرة مبدأ لتحسين قيام المسيرين بمهامهم بأحسن كيفية وهي- Fayol: تقسيم العمل والتخصص -السلطة والمسؤولية -الانضباط - وحدة القيادة -وحدة الإدارة -أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية -مبدأ المكافأة والتعويض -المركزية -تدرج السلطة- العدالة والإنصاف-استقرار العمال -المبادرة -تنمية روح الجماعة.

- أعمال max.weber (1864-1920) -النظرية البيروقراطية-

بالإضافة إلى أعمال Fayol - F.Taylor اهتم باحثون آخرون بدراسة المنظمات والتي تشكل بها منظمة كفاءة وفعالة من خلال نظريته للمؤسسة) على أنها منظمة بيروقراطية يمارس عليها التسيير العقلاني باتباع مجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة لمنظمة لها مجموعة من الوظائف والتخصصات وكذا مستويات إدارية.

• إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاء هذا التيار لتسليط الضوء على النتائج السلبية المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، حيث أخذ هذا التيار البعد الإنساني للفرد و العلاقات التي تربط بين الأفراد وكذا سلوكياتهم . وأعطى أهمية لإنسانية الفرد وعلاقته بالجماعة.

يعد Elton Mayo على رأس جماعة من علماء الاجتماع والنفس الذين قاموا بعدة دراسات وتجارب في مصنع Western electric بهاثورن على عدة مراحل ولمدة 10 سنوات منذ 1920 وكانت أولى تجاربهم هي امتداد للفرضيات التaylorية .وقد بين لهم من خلال تجاربهم أن الاهتمام بالفرد وميوله واتجاهاته يولد نتائج حسنة فيما يخص زيادة الإنتاجية بذلك توصلوا إلى أن هناك أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية على فعالية العمل من خلال الاهتمام بالفرد وكذا من خلال الجماعة، هذه التجارب كانت نقطة الانطلاق وتمهيدا لدراسات العديد من المنظرين حول الحاجات وتحفيزات الأفراد في المؤسسة.بذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية ألا وهي إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة)من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية (حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع تحقيق إنتاجية أكبر وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة وإنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة .

لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن التسيير" ما هو إلا تحقيق الأهداف وإنجاز

الأعمال بواسطة الآخرين

من هنا برزت إحدى أهم الوظائف التسييرية ألا وهي وظيفة "التوجيه" هناك من يسميها الدفع. - impulsion - والتي تشمل على 03 عمليات اجتماعية وهي الاتصال -التحفيز، القيادة، هذه العمليات التي يهدف من خلالها إلى التأثير على الأفراد بطريقة تجعلهم يتعاونون على تحقيق الهدف، فحسب تيار المدرسة الاجتماعية أن الإدارة-التسيير -هي نشاط إنساني هادف، فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات ومن خلال وظيفة الدفع -التي تتعامل مع القوى البشرية أكثر -يمكن أن يتبين لنا النمط التسييري الغالب في معظم الأحيان خاصة أثناء عملية القيادة أو اتخاذ القرار . وهي التي تتعلق بالطريقة التي يتبعها المسير في ممارسته لعمل ما من أجل تحقيق الهدف. وأكدت المدرسة الاجتماعية أيضا على أن الإنسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده، لذا على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد أيضا فيدرس جماعة العمل وطبيعة تكوينهم وكيفية التعامل معهم وقد اهتمت ببعض الأنماط التنظيمية كالصراعات بين الأفراد والتنظيمات غير الرسمية ودورها في المؤسسة)سواء كانت محركة أو معرقله للهدف)، إلى جانب دراسات أخرى تتعلق بمدى أثر الجماعات وعلاقات الأفراد على الإنتاجية كتوسيع العمل، تثمين العمل هذا الأخير الذي نقصد به تثمين النشاطات لكل فرد بطريقة تسمح لهم العمل بنوع من الحرية) شعور بالراحة (مع إحساسهم بمسؤوليتهم اتجاه العمل من خلال مراقبتهم لأنفسهم أثناء أداء العمل والتي تصاحب دوران الأنشطة :كما اهتم العديد من الباحثين ضمن هذا الاتجاه كAbraham Maslaw

بسلم الحاجات، و Rensis Likert و chester bernard بإسهاماتهما في مجال القيادة،

ونظرية العاملين لـHersberg

• المدرسة القرارية:

حسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار وعلى المسير أني تخذ القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف .وقد ذهب

أنصار هذه المدرسة أمثال James ، March et Herbert Simon Richard cyrt

إلى دراسة آلية اتخاذ القرار ونقد نظرية العقلانية المطلقة (rationalité absolue) بحكم

أن الفرد مقيد بالوضعية التي هو فيها، المعلومات المحصل عليها وأن قدرته على

التحليل وجمع البدائل محدودة وكذا لا خطية القرار أي بمجرد الانتقال من خطوة إلى خطوة لا نرجع إلى الخطوات السابقة) خطية القرار : لا توجد تغذية عكسية (لذا ظهرت محلها العقلانية المحدودة وهي كنفذ للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضع التي فيها .وتجدر الإشارة إلى أن التركيز على مدخل دراسة وتحليل القرارات فقط لا يعد كافيا للتوصل إلى نظرية متكاملة للإدارة أو التسيير ولأن اتخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن نعتبره تسييرا.

• المدرسة الرياضية أو الكمية:

حاولت هذه المدرسة أن تضع المشاكل التسييرية في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية .وعلى الرغم من إسهاماتها التي لا تزال يعترف بها لحد الآن خاصة في الظواهر الكمية مثلا :بحوث العمليات، الاحتمالات، الاستخدامات الأمثل للموارد في ظل قيود معينة .إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها

• مدرسة عملية التسيير:

ينظر أصحاب هذه المدرسة إلى أن التسيير يشتمل على مجموعة من الأنشطة والوظائف المتكاملة فيما بينها من خلال التركيز على : التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة. والمشكلة لعملية التسيير .وتعتبر هذه الوظائف الإطار الفعال لدراسة التسيير وهي تعكس مدى إرادة المؤسسة في التحكم وقيادة المؤسسة.

فبالإضافة إلى اهتمام المسيرين بالوظائف الإدارية -للمسير- باعتبار المؤسسة وحدة إدارية ما يمكنهم من قيادتها)، واهتمامهم بكل الأنشطة التي تجري فيها والعلاقات التي تحكم الأفراد فيما بينهم، وعلاقتهم بالمؤسسة، تم الاهتمام بدراسة موضوعات جديدة تزامنت بتطور المحيط الاقتصادي أساسا: كالمؤسسة والمحيط، اليقظة الإستراتيجية، المرونة، تحسين تنافسيها(أي دراسة المؤسسة من الداخل وعلاقتها بالمحيط).وكذا إلى انقسام الاقتصاد إلى اقتصاد كلي واقتصاد جزئي (المؤسسة) وإخفاق السوق كأداة للتفسير، أصبحت العديد من النظريات الإدارية الحديثة تشكل المحاور التي تشكل مضمون وموضوعات اقتصاد المؤسسة (دراستها والاهتمام بها من الداخل).

3.1 مقارنة نظرية المنظمة:

من الباحثين من يرى أن اقتصاد المؤسسة مجال لدراسة المؤسسة بصفتها منظمة فيركزون الدراسة على "نظرية المنظمة" وربطها بالعديد من الجوانب السلوكية والادارية. من وجهة نظر علماء الاجتماع، فإن نظرية المنظمة" تضم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة، لتفسير مكونات وأجزاء المنظمة وكيفية عملها، فهي تهتم بماهية المنظمات وسلوكها في بيئة معينة" ، كما أن نظرية السلوك التنظيمي تعنى بدراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، وتفسير هذا السلوك والمساعدة في التنبؤ بسلوك الأفراد نحو توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبارها كيانا اجتماعيا تحكمه مجموعة من القواعد والإجراءات لتحقيق هدف مشترك، أو بمثابة هيكله تتبع منطقا معيناً لتحقيق هدف محدد. وهو ما أدى الى ضرورة فهم ماهية المنظمة وسلوكها في بيئة معينة (بيئة، الأهداف، الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة، ثقافة المنظمة، التغيير التنظيمي، نظم المعلومات ...) باعتبار أن النظرية هي تصور ورؤية ومنطلق تمكن من فهم، وتعريف، وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها، كما أن العناصر المحددة للمنظمات تشمل ما يلي:

- مجموعة من الأفراد؛
 - مجموعة من الوسائل والموارد؛
 - مجموعة من القواعد والإجراءات؛
 - تقسيم العمل وتحديد السلطات (ما يجعل العمل فيها منظما)
- فهي تشترك كما أشرنا سابقا في العديد من الجوانب مع المؤسسة، وعلى الرغم من الاختلافات الكبيرة بين المؤسسة والمنظمة إلا أنه يمكن أن نسلم أن كل مؤسسة هي منظمة، بينما لا يمكن اعتبار المنظمات مؤسسة (هذا ما أدى إلى تصنيفها إلى منظمات ربحية- منظمات الأعمال- ، وأخرى غير ربحية).

4.1 المؤسسة كنظام:

تعد كمقاربة حديثة للعلم، والتي تنظر إلى أي " ظاهرة حقيقية على أنها نظام" ، أي بمثابة الكل المركب من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك.

ما زاد من انتشار هذه المقاربة إسقاطها في العديد من ميادين المعرفة، ومنها في العلوم الإدارية أساساً، والتي اعتبرت المؤسسة كنظام لمجموعة من وظائف التسيير ووظائف المؤسسة، ما مكن من فهم سلوك المؤسسة أفضل من خلال التركيز على العلاقات التفاعلية والتي تحكمها درجة كبيرة من الارتباط والاعتمادية فيما بينها¹.

قبل أن نتناول مفهوم المؤسسة، سنبين مسألة جوهرية تتعلق بالتعريف وإشكالية الوصول إلى تعاريف دقيقة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، على غرار العلوم التجريبية التي تلقى مصطلحاتها درجة كبيرة من الاتفاق والدقة.

– الاقتصاد والاقتصاد السياسي:

يدرس علم الاقتصاد في معناه جد الواسع "sens le plus large" مفهوم العمل (حسب المعنى الأوسع له) ، وبصفة عامة يتعلق بأي حدث أو نشاط اقتصادي والذي يتطلب عملاً إنسانياً ، فلا يمكن اعتبار مشكل اقتصادي هو مشكل فردي لفرد واحد ، فجميع الأفراد يشتركون ويتعاونون لإنتاج سلع وتوزيعها أي أن كل نشاط اقتصادي يتطلب جماعة من الأفراد collectivité d'hommes .

بينما يدرس الاقتصاد السياسي* كل ما يتعلق بالنشاط الذي يقوم به الأفراد لإنتاج وتوزيع السلع الفردية لإشباع حاجاتهم؛ وهو علم حديث نسبياً يتعلق بموضوعه بدراسة الظواهر والوقائع الاقتصادية² .

العمل من حيث معناه الاقتصادي هو نشاط يتم مكافأته (activité rémunérée) وهو بمثابة عامل للإنتاج، إلى جانب رأس المال ويتعلق بمدى تدخل الفرد في عملية الإنتاج.

¹ سيتم الوقوف على هذه المقاربة بالتفصيل في المحاور اللاحقة.

* L'économie politique est une science jeune qui a pour objet l'étude des faits économiques. Et du domaine de l'économie , tout ce qui se rapporte à l'activité qui déploient les hommes pour produire et répartir les biens nécessaire à la satisfaction de leurs besoins .

² J.Anciant .Economie Politique. Masson et Cie editeurs. Paris. 1967

2. مشكلة التعريف في العلوم الاجتماعية:

تعددت الأسباب التي أدت إلى صعوبة الاتفاق على الوصول إلى تعريف موحد في العلوم الاجتماعية عموماً، وفي علم الاقتصاد على وجه الخصوص يمكن إرجاع ذلك إلى (حيرش، 2006-2007، صفحة 10):

- خضوع مجال البحث والمعرفة في علم الاقتصاد (والعلوم الاجتماعية والإنسانية) إلى نظام قيم الباحث، فلا يستطيع الباحث أن يكون حيادياً ولا مستقلاً عن الظواهر التي يقوم بدراستها، كما هو الحال بالنسبة للعلوم التجريبية كالفيزياء والكيمياء...
- عدم إمكان الباحث في العلوم الاجتماعية الابتعاد عن موضوع بحثه - كما هو الحال أيضاً بالنسبة للعلوم التجريبية- وهذا لطبيعة العلاقة بين الباحث وموضوع بحثه، وأيضاً صعوبة تعميم نتائج بحثه تماشياً مع حدود دراساته (الموضوعية، البشرية، المكانية والزمنية).

يعتبر غموض المفاهيم، أو عدم الاتفاق على تعريف محددة لها من أبرز المشكلات التي تؤثر في دراسة الظواهر، ومعالجتها وكذا في تطور البحث العلمي، بذلك يعتبر التعريف (définition) أمراً ضرورياً وملازماً للمفهوم، وتكمن أهمية التعريف في أنها من تربط المفاهيم والمصطلحات، أي يتم من خلالها الاتفاق على المحددات الخاصة بكل مفهوم؛ أما المفهوم فيتم التركيز على الصورة الذهنية للمفهوم (أحمد، 2004).

لذلك فإن التعريف في اللغة: هو تحديد الشيء بذكر خواصه المميزة، وهو متعدد المدلولات في الغالب؛

أما في التعريف اصطلاحاً فذكر شيء تستلزم معرفته معرفة شيء آخر، وهو المعنى الذي اصطلح أهل العلم على إعطائه لتلك الكلمة، وهو يناسب الدراسات النظرية، لكن يتعرض عموماً إلى نقد شديد في الاستخدام نظراً إلى عدم الاتفاق في الرؤى الخاصة بالمفكرين والباحثين للمفاهيم والمصطلحات في العلوم الإنسانية، لذلك يعبر المصطلح عن مفهوم محدد وواضح متفق عليه بين أهل الحقل العملي، أي الدلالة اللفظية للمفهوم (لكل علم اصطلاحاته)

تتفق مختلف العلوم وشتى أنواعها على ضرورة تحديد ما تلجأ إليه من مصطلحات أي الدلالة اللفظية للمفهوم، تحديد واضحاً ودقيقاً ، وهذا لتمكين الباحثين من توحيد التصور، أو على الأقل الاتفاق على الحد الأدنى من الفهم المشترك في فهم الأمور وإدراكها، وهذا ما نلمسه أكثر في مجال العلوم التجريبية، وما حققته من نجاح في ذلك (الحقائق المتراكمة والمتفق عليها)، لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة للعلوم الاجتماعية والإنسانية التي لا تزال تعاني في كثير من الحالات من صعوبة تحديد لبعض مصطلحاتها.

ولعل إحدى أهم الأسباب التي أدت إلى صعوبة الاتفاق في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية هو تمييز المعرفة في العلوم الاجتماعية ومجال الاقتصاد على وجه الخصوص بخضوعها إلى نظام قيم الباحث .

المحور الثاني: مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها

مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها

يعتبر غموض المفاهيم، أو عدم الاتفاق على التعاريف من أبرز المشكلات التي تؤثر في دراسة الظواهر، ومعالجتها وكذا في تطور البحث العلمي، بذلك يعتبر التعريف (définition) أمراً ضرورياً وملازماً للمفهوم، وتكمن أهمية التعريف في أنها من تربط المفاهيم والمصطلحات، أي يتم من خلالها الاتفاق على المحددات الخاصة بكل مفهوم.

لمحاولة الوقوف أكثر على مفهوم المؤسسة سنبين تعريفها اللغوي والاصطلاحي.

• **التعريف اللغوي للمؤسسة:** من حيث معناها اللغوي هي عملية المبادرة-

المباشرة- في تجسيد وتنفيذ مشروع ما (مهما كان مع تحمل المخاطرة)¹.

• **المعنى الواسع:** جميع الأعوان الاقتصاديين الذين يقومون (بمارسون) بنشاط اقتصادي باستثناء المستهلكين يمكن اعتبارهم كمؤسسات² (بنوك، التعااضديات، التأمين، شركات تركيب السيارات، التحويلية، صناعات الغذائية، شركات النقل، الوكالات العقارية، السياحية...)، لذا يمكن ان يتضح لنا أكثر معنى المؤسسة من خلال معناها الأكثر حصراً فيما يلي.

• **المعنى الضيق:** جميع الأعوان الاقتصاديين الذين يقومون بإنتاج وتقديم سلع

وخدمات للمستهلكين هم مؤسسات...³، على غرار ما كان سائداً في السابق فقط اعتبار المنتجون هم مؤسسات (الصناعة، التوزيع، النقل، التخزين، التمويل، الخدمات، البنوك، وكالات التأمين، وكالات عقارية، المساحات الكبرى، ...)

• **مجال تعريف المؤسسات: النشاط الاقتصادي**

ويجب الإشارة هنا إلى أن النشاط الاقتصادي (أنشطة الإنتاج، التجارية، تمويلية، خدماتية) هو الوسيلة وكمجال لتحديد وتعريف المؤسسات (المنظمات الربحية).

¹ Au sens littéral : Une entreprise est l'action d'entreprendre c'est-à- dire la mise à exécution d'un projet quel qu'il soit .

² Au sens large : Toutes les agent économiques qui concourent à l'activité Economique, mis à part , les consommateurs , peuvent être considères comme des entreprises.

³ Au sens strict : Toutes les agents économiques qui permettent la mise à disposition de bien et services aux consommateurs sont des entreprises.

لذلك فالمؤسسة تقوم على حقائق وطابع نشاط اقتصادي بحت، أكثر منه شكل وجوانب قانونية ، فيمكن أن تتعدد أشكالها القانونية لكن تبقى دوما خاصيتها الأساسية وهي ممارستها للأنشطة الاقتصادية مهما اختلف قطاعات نشاطها ، وكذا حتى خلال فترة تواجدها وحياتها.

1.2 مفهوم المؤسسة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية :

بنت هذه النظرية النيوكلاسيكية أفكارها من أبحاث وأعمال العديد من الاقتصاديين الكلاسيكيين أمثال : Jean Baptiste Say,A.Marshall,Adam Smith وغيرهم ، وقد أعطت النظرية النيوكلاسيكية دورا هاما للمؤسسات في الدورة الاقتصادية من خلال سلوك الأعوان الاقتصاديين، إلا أن هذه النظرية التي أرادت التوصل إلى فهم وشرح الظواهر الاقتصادية العامة من خلال ما سمته بالأعوان الاقتصاديين (les agents économiques) قد انصب تفكيرها واهتمامها على السوق فحسب (دون اعطائها الحقيقة الجوهرية) لأنها ترى فيها القدرة على خلق التوازن الذي يعتقد أنه الشرط الأساس لضمان الحد الأقصى من المنافع وبالتالي رفاهية المجتمع .

• المنطلقات النظرية للاقتصاديين النيوكلاسيك :

في إطار اقتصاديات السوق ، يرتكز التحليل الاقتصادي النيوكلاسيكي على ثلاثة مبادئ كبرى (هي بمثابة فرضيات لنموذج هذه النظرية) وكلها تنطلق وتتشرك في فكرة أساسية وهي تجنب وعدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي (Le refus de l'intervention économique de l'état .

- مبادئ عامة للاقتصاديين النيوكلاسيك :

تتمثل المبادئ العامة للنظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية في ما يلي¹:

❖ المبدأ الأول: الذرية وتعدد الأعوان الاقتصاديين "atomes" اعتبار الأفراد كذرات في

إطار منهجية مفردنة individualisme méthodologique ،أي كمقاربة شاملة للمجتمع

والتي تنطلق وتأخذ أفكارها من نقطة انطلاق في تحليل المجتمع في شكله الإجمالي

¹ Dictionnaire d'économie,P 154

❖ المبدأ الثاني : يتميز الفرد بالرشد والعقلانية un être rationnel

❖ المبدأ الثالث : يبحث كل فرد عن منفعته الخاصة دون مراعاته لمصالح الآخرين

وبذلك تم صياغة نموذج الرجل الاقتصادي كنموذج لهذه النظرية .

• نموذج السوق:

يقوم هذا النموذج الذي بنيت عليه النظرية النيوكلاسيكية -نموذج السوق- في تحليلها ودراساتها للأعوان الاقتصاديين، كغيره من النماذج على فرضيات ومبادئ وشروط كما يلي (حيرش، 2006-2007):

- فالنموذج عندهم هي السوق Le Marché ؛
- أما فرضيتهم فهي أن هذه السوق تتميز بالمنافسة الكاملة la concurrence parfaite ؛
- أما المبدأ الذي يبني حوله التفكير لديهم فهو تمييز الأعوان الاقتصاديين بالرشد والعقلانية la rationalité ؛
- أما الشروط فهي أربعة وهي:
 - الذرية l'atomicité (تعدد الأعوان)، توفر المعلومات في السوق بكيفية كاملة ومجانا،
 - المنتجات متجانسة ، ليس في السوق من يستطيع الهيمنة على غيره (حرية الدخول والخروج) .

- الشرط الأول : الذرية أي أن الأعوان الاقتصاديين كثيرون جدا بحيث يكون كل واحد منهم عبارة عن ذرة ولا يستطيع أحدهم أن يؤثر في السوق بأي كيفية كانت .
- الشرط الثاني : توفر المعلومات في السوق بكيفية كاملة ومجانا (l'information parfaite et gratuite) حيث يستطيع أي عون أن يحصل على كل المعلومات التي يحتاج إليها كتلك التي تخص السعر ، الجودة ، صنعها .
- الشرط الثالث : أن تكون المنتجات متجانسة les produits homogènes وهذا لتمكين المقارنة ، أي أن المنتج الواحد يتوفر لدى كثير من العارضين وبنفس المواصفات تماما .

• الشرط الرابع : ليس في السوق من يستطيع الهيمنة على غيره ولا يستطيع أن يفرض شروطه (الكميات ، السعر ، نظرا للتجانس) ولا من يمنع غيره من العرض أو الطلب ، فالسوق إذن توفر ويتميز فيها الأعوان الاقتصاديين بحرية الدخول والخروج (liberté d'entrée et de sortie). وبذلك فإن السوق عند الكلاسيك الجدد (النيوكلاسيك) عبارة عن آليات لإيجاد التوازن بين منافع الطالبين (المستهلكين) والعارضين (المنتجين) بواسطة الأسعار .

في هذا الإطار لا يختلف مفهوم المؤسسة عن غيرها من الأعوان الاقتصاديين، فينظر إليها كما ينظر إلى المستهلك (الفرد)، أي أنها وحدة بسيطة (Unité élémentaire) شأنها في ذلك شأن المستهلك تماما ولا يكاد تعريفها يتجاوز كونها مدخلات ومخرجات (علبة سوداء) أو أنها عبارة عن دالة للإنتاج (fonction de production) تتعاط مع السوق ، فإن زاد الطلب تجاوزت المؤسسة ورفعت إنتاجها ، وإن تقلص الطلب سارعت إلى تخفيضه؛ لذا لم تركز في تحليلها ودراستها على المؤسسة في حد ذاتها، وإنما بنت أفكارها على المتغيرة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة ألا وهي السوق .

قبل أن نعطي ونقف على تعاريف محددة للمؤسسة، سنقف أولا على مفهوم العون الاقتصادي.

2.2 المؤسسة كعون اقتصادي في الدورة الاقتصادية

إن المجال الذي يمكن به تعريف المؤسسة هو قيامها وممارستها للأنشطة الاقتصادية (مهما كان نوعها إنتاجية ، تقنية ، تجارية ، تمويلية ، خدماتية) في الدورة الاقتصادية . فما المقصود بالدورة الاقتصادية ؟ وما هي مختلف أنواعها والتي يقوم فيها الأعوان بممارسة الأنشطة الاقتصادية (إنتاجية ، تجارية ، تمويلية ، خدماتية) لإنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ؟

1- الدورة الاقتصادية البسيطة - le circuit économique élémentaire-

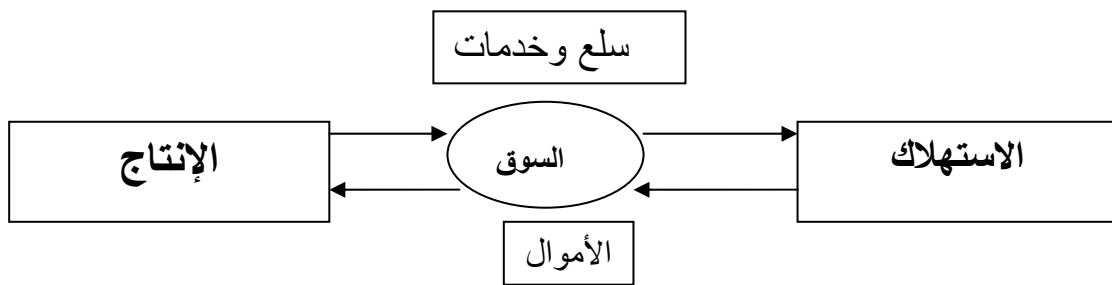
مهما كانت الحاجات الانسانية التي يجب إشباعها بطريقة أو بأخرى ، فيجب استهلاك السلع والخدمات استجابة لمختلف هذه الحاجات والرغبات ، لكن الكثير منها أي من هذه

فيشبع الأفراد مختلف حاجاتهم بطريقة أو بأخرى، والتي تظهر في شكل رغبات معينة ، فإشباع الحاجة إلى التنقل Déplacer يمكن أن تتم بالرغبة في استخدام سيارة ، طائرة ، باخرة أو أي وسيلة أخرى للنقل ، نفس الشيء بالنسبة للحاجة إلى الأكل يمكن إشباعها عن طريق العديد من أشكال الطعام .

بذلك فإن "الاستهلاك والإنتاج " هما بمثابة العمليتين الأساسيتين لأي نشاط اقتصادي (La consommation ; la production) وهما يعطيان مكانة كبيرة في تحليل الدورة الاقتصادية البسيطة.

ويقوم فيها مختلف الأعوان الاقتصاديين(المنتجون الذين يحولون الموارد (المدخلات) إلى منتجات موجهة إلى أعوان اقتصاديين آخرين وهم المستهلكون ، أين يتم عموما تبادل المنتجات (السلع) في الأسواق في مقابل الحصول على النقود؛ وبذلك في الدورة الاقتصادية البسيطة le circuit économique élémentaire كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): الدورة الاقتصادية البسيطة (الجزئية)



Source: Pascal Laurent, Francois BOUARD . Economie d'entreprise. Tome 1. édition D'ORGANISATION .Paris .1997

2- الدورة الاقتصادية الكاملة le circuit complet

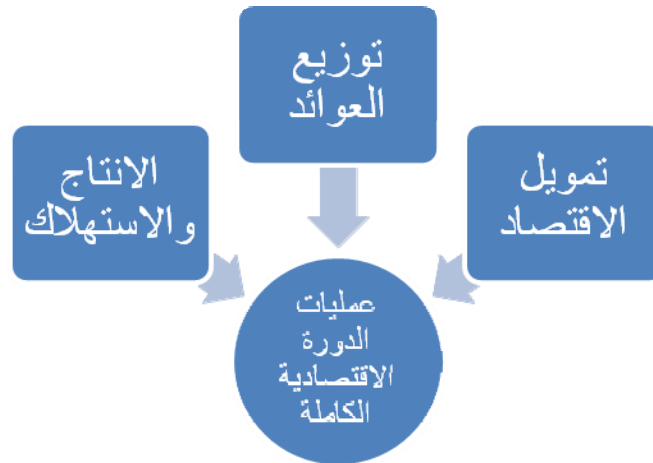
تظهر عمليات الدورة الاقتصادية الكاملة في ثلاثة مستويات من الأنشطة ممثلة في:

أ- العمليات على السلع والخدمات (les opérations sur biens et services) : والمتمثلة في إنتاج سلع وخدمات موجهة للمستهلكين والتي تظهر من خلالها نشاطي الإنتاج والاستهلاك

ب- توزيع العوائد : (la répartition) تتمثل في توزيع العوائد المحققة من قبل المنتجين وكذا إعادة توزيعها على شكل خدمات لأغراض اقتصادية واجتماعية (الأجراء والعمال ، أصحاب الكراء ، الموردين ، الممولين ، ...).

ت- تمويل الاقتصاد (le financement de l'économie) يتم ادخار جزء من العوائد التي لم يتم إنفاقها وصرفها (سيما من قبل الأفراد المستهلكين) في شكل قروض للأطراف المحتاجة إليها (أي المنتجون) ، وهو ما يمكن توضيحه من خلال هذا الشكل:

الشكل رقم (3) : عمليات الدورة الاقتصادية الكاملة.



كما انه في الدورة الاقتصادية الكاملة يكون هناك أربعة أصناف للأعوان الاقتصاديين .

Le circuit économique comprend quatre types d'agents économique :

1- المنتجون : les producteurs

ينتجون سلع أو/وخدمات موجهة للمستهلكين، وتوزيع العوائد التي تم الحصول عليها جراء البيع ، كما يمكن ادخار جزء منها .

2- المستهلكون : les consommateurs

استهلاك السلع والخدمات المشتراة في مقابل العوائد التي تحصلوا عليها نتيجة لنشاطهم

3- الإدارات : les administrations

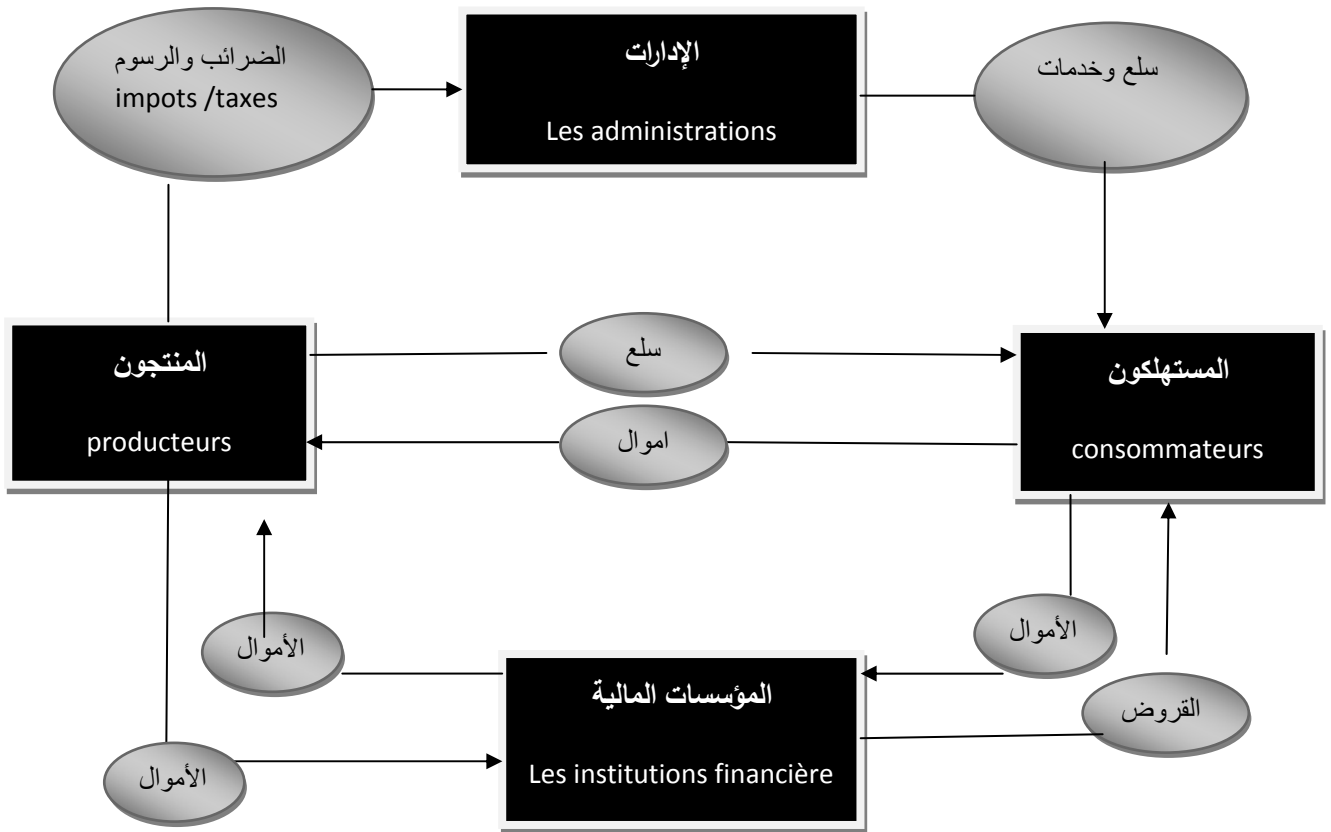
تقوم باقتطاع العوائد الأولية المختلفة كالضرائب والرسوم وإعادة توزيعها على شكل تقديم خدمات مختلفة (بصفة مجانية) (الدولة ، الضمان الاجتماعي، التعاضديات) .

4- الهيآت والمؤسسات المالية : les institutions financières

تقوم بتجميع مدخرات الأعوان الذين لديهم فوائض وقدرة للتمويل ، وتقديم قروض بالنسبة للأطراف الذين هم بحاجة إلى تمويل كالبنوك وصناديق الاحتياط والتوفير كما أهو

موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4): الأعوان الاقتصاديون في الدورة الاقتصادية الكاملة.



Source: Pascal Laurent, Francois BOUARD . Economie d'entreprise. Tome 1. édition D'ORGANISATION .Paris .1997

المحور الثاني .../...

مفهوم المؤسسة وإشكالية تعريفها

3.2 تعريف المؤسسة

كما أشرنا سابقا، نجد صعوبة كبيرة في الوصول الى تعريف دقيق وموحد بالنسبة للباحثين ، ومن منظور اقتصادي عرفت المؤسسة على أنها :

- مركز للقرار الاقتصادي مستقل ، تدمج مجموعة من الموارد البشرية المادية والمالية من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للتداول .

كما يمكن أن ننظر إلى المؤسسة أنها :

- كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وتشريعي معين يسعى إلى دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أوفر وتبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين .

- المؤسسة هي وحدة اقتصادية تدمج مجموعة من الموارد المالية ، المادية والبشرية لإنتاج سلع وخدمات موجهة للتبادل (السوق) .

- المؤسسة هي كيان إنساني مهيكّل تسعى إلى إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع لتحقيق أكبر قدر من الأرباح .

من خلال هذه التعاريف السابقة، نجد أنها تشترك في العديد من الجوانب المحددة لها وهذا ماسيتم ايضاحه فيما يلي.

4.2 الجوانب المحددة للمؤسسة :

للمؤسسة مفهوم متعدد الأوجه والأبعاد، عموما يمكن أن ننظر إلى المؤسسة أيضا من خلال الجوانب الآتية ، وهناك من يسميها بالخصائص المحددة للمؤسسة والممثلة فيما يلي :

وحدة إنتاج ، وحدة لتوزيع العوائد، خلية اجتماعية ، مجموعة من الوسائل، مركز للسلطة ولاتخاذ القرار، تنظيم قانوني وتشريعي .

فيما يلي سنقف على جانبين مهمين من هذه الجوانب وهما:

- ✓ المؤسسة هي وحدة اقتصادية للإنتاج - خلية للإنتاج - :

الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي إنتاج سلع وخدمات موجهة للتبادل، لذلك تم اعتبارها كعون اقتصادي كباقي الأعوان الاقتصاديين الآخرين سيما في الدورة الاقتصادية الكاملة (المنتجون ، المستهلكون، الإدارات، المؤسسات المالية) وأنها تتماشى مع السوق وتعديل نشاطها وفقا لمتطلبات التي يفرضها السوق .

وهذه الحقيقة الاقتصادية للمؤسسة لممارستها للأنشطة الاقتصادية، والإنتاج الموجه للبيع والتداول إلى جانب شرط الاستقلالية، فهو ما يميزها عن باقي الوحدات التقنية (unités techniques) التي تكون تابعة للمؤسسة كنقاط البيع ، الورشات الإنتاجية ، المخازن ، المخابر التابعة للمؤسسة...

فالإنتاج : نشاط اقتصادي ونشاط انساني يتمثل في خلق سلع وخدمات (كنتاج للعمل) بغرض إشباع لحاجات الفردية والجماعية .

وبذلك فإن تعريف الإنتاج يرتبط بعنصرين مهمين وهما :

- أن تكون المنتجات موجهة للبيع .
 - أن تكون نتيجة للجهد والعمل الإنساني الذي يجب مكافأته في مقابل ذلك .
- كما يمكن أن نتطرق إلى الإنتاج الحقيقي وهو الذي يعكس القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة باستخدام خدمات وموارد الغير، أي الفرق بين إنتاج الدورة والاستهلاك الوسيط .

✓ المؤسسة خلية لتوزيع العوائد:

يتعلق توزيع العوائد بكيفية توزيع القيمة المضافة على مختلف الأطراف والمساهمين في تحقيقها، ولها مفهوم اقتصادي يرتبط بمقدار الزيادة المحققة، أو القيمة التي أنشأتها المؤسسة باستخدام خدمات وموارد الغير، أما مفهومها محاسبيا فيعكس قيمة الفرق إنتاج الدورة والاستهلاك الوسيط.

هذه القيمة يتم توزيع جزع منها على الموردين، العمال، ضرائب ورسوم، مصالح الضمان الاجتماعي، أقساط الفوائد والمصاريف المالية، كما تستخدم أيضا في إعادة تمويل الاستثمارات الجديدة للمؤسسة (قدرة التمويل الذاتي)، وكذا توزيعات الأرباح.

المحور الثالث: المقارنة التنظيمية

المقاربة النظامية - المؤسسة كنظام¹ -

تعد نظرية النظام العام اتجاه ثوري ضمن فلسفة العلم ، حيث تركز على فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها و كوماتها الأساسية ، وفهم علاقات هذه العناصر ضمن إطار عام و منظور يتضمن كل أبعاد و وجه الظاهرة المدروسة (حسان، 2010، صفحة 41) ، كما تهتم بتحديد طبيعة وخصائص النظام ككل من جهة، التي تختلف عن طبيعة و خصائص الأجزاء كل على انفراد. من جهة أخرى؛ فهي بذلك تتجاوز الفلسفة التقليدية للعلم (المنهج التحليلي) التي تنظر إلى الأشياء و الحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لارتباط بعلاقات تكوينية و متفاعلة فيما بينها؛ فهي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا، منهج يتجاوز النظرة التقليدية الميكانيكية المجزئة التي تنظر إلى الأشياء و الحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية و متفاعلة فيما بينها.

فنظرية النظام من بين النظريات التي تم إدماجها وإدخال تحليلها في مجالات وميدان تسيير واقتصاد المؤسسة ، وبصفة عامة يتم النظر إلى المؤسسة وتعريفها من منظور نظمي متكامل يجمع بين مختلف أنظمتها الفرعية ، لا كما كان سائدا في التحليل الاقتصادي الكلاسيكي أين اعتمدت أساسا في تحليلها للوقائع الاقتصادية على المقاربة التحليلية *A. Analytique* . وفصل مختلف مكونات الظواهر عن بعضها البعض في عملية التحليل بدون الأخذ بعين الاعتبار درجة التكامل ،التعاقد والاعتمادية فيما بينها.

1. المقاربة النظامية تاريخيا:

تم صياغة هذه النظرية من طرف **ludwig von bertalanffy** حيث يعتبر أن النظام "مجموعة العناصر المترابطة"، وهذا من منظور متكامل في مقابل القصور عند الاقتصاديين الكلاسيكيين، وحتى عند الإداريون الأوائل (الكلاسيكية والسلوكية) الذين عالجوا جوانب محددة وأغفلوا جوانب أخرى .

¹ L'approche systémique ou l'approche de système

لكن هذا لا يعني أن المقاربة النظامية لم تكن موجودة من قبل ، فلقد وجدت فكرتها عند الكثير من الباحثين والعلماء خاصة منهم Léonardo de Vinci (حيرش، 2007، صفحة 33) ، ولقد تم اهتم بهذه المقاربة وطورها العديد من الباحثين أشهرهم: Kenneth boulding ,norbert weiner ,stafford beer ,Jay forrester , martin start, kast, rosenzweig .

في فرنسا، وفي مجال العلوم الاقتصادية والتسيير المعروفين بإسهاماتهم أكثر بالنسبة لهذه المقاربة الباحثين Bruno lussato, Jacques Mélése في سنة 1975 طور Joël de ROSNEY هذه النظرة ، وعرف النظام بطريقة دقيقة أكثر على انه: مجموعة العناصر المترابطة بصفة ديناميكية والمنظمة نحو تحقيق هدف محدد . أدى تبني المقاربة النظامية من طرف المسيرين والمهنيين بالمؤسسات وإدارتها إلى إعطائها وزنا أكبر لهذه النظرية، وزادها أكثر انتشارا؛ فبواسطة نظرية النظم ، زاد الاهتمام بمحيط المؤسسة (بيئتها) من جهة ومن جهة أخرى الأبعاد والعناصر المتفاعلة فيما بينها بدرجة كبيرة من الارتباطية والاعتمادية فيما بين هذه العناصر من منظور متكامل لبلوغ الأهداف ، وكذا بالنسبة لعمليات وسيرورة النظام .

فبعد ما كان ينظر في ظل المقاربة التحليلية - التي جاءت كرد فعل لها - كمنهج متكامل لدراسة مختلف العناصر المكونة للنظام بهدف فهم العلاقات المرتبطة بين العناصر فيما بينها ، وليس التركيز على العناصر لوحدها كما أشارت إليه المقاربة التحليلية التي تبني في تحاليلها على فصل دور كل عنصر لوحده بدون الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الارتباطية . إلا أن الفلسفة التقليدية التي أثبتت فعاليتها العالية في الفيزياء و الكيمياء في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين لم تكن ناجحة جدا في فروع أخرى كعلم الأحياء والنفس ، نظرا لتجاهلها خاصيتي الغائية والتنظيم التي يتميز بهما الكائن الحي.

نفس الشيء والإسقاط بالنسبة لوظائف المؤسسة نفسها، أي اعتبارها كوظائف منعزلة عن بعضها في التحليل (التركيز على جوانب معينة وإهمال أخرى)؛ لذا أصبح ينظر إليها في كعناصر وأجزاء متكاملة ، مترابطة ، متبادلة التأثير، ويحكمها تفاعل واعتمادية بدرجة كبيرة فيما بينها ؛ وجميعها تسعى لبلوغ هدف محدد .

هذا ما أدى إلى تغيير مفهوم المؤسسة (تعريفها من منظور نظمي) وبذلك تغيير كيفية إدارتها والتعامل معها سواء من حيث تحديد الأهداف، تصميم الاستراتيجيات وكيفية تحويلها ونشرها في شكل ممارسات وسلوكيات محددة.

بداية يمكن أن نعتبر أن المقاربة النظامية: طريقة (manière) لتقديم -تحديد وتعريف- الحقائق (réalité)، وهي تتمثل في اعتبار أي ظاهرة (phénomène) (موجودة فعلا) مثلا عملية، شيء، حدث أو واقعة، كائن... اعتبار أي ظاهرة حقيقية كنظام¹.

وفقا لهذا الطرح، فإن نظرية النظام العام قد أتاحت منهجا جديدا في التفكير و البحث العلمي يختلف عن النظرية التقليدية، يمكن تلخيصه في عبارة أن الكل يعتبر أكثر من جمع الأجزاء، بمعنى أن الاتجاه المناسب للتفسير لا يكون دائما من الجزء إلى الكل، وإنما يمكن الحصول على فهم أكثر من خلال توجيه التفسير نحو فهم النظام الكلي الذي يمكننا من فهم الأجزاء بشكل أفضل؛ و العلامة المميزة المهمة في نظرية النظام العام هي بين الأنظمة المغلقة والأنظمة المفتوحة، فالأنظمة المغلقة هي تلك التي تكون معزولة عن التفاعل مع البيئة و التي يمكن أن يكون سلوكها محددًا بشكل دقيق في حين أن الأنظمة المفتوحة هي تلك الأنظمة التي تتفاعل مع بيئتها و تأخذ طاقتها منها و تتكيف معها و تحيي نفسها من خلال تطور متقدم للنظام في هيكله ووظيفته.

لفهم أكثر لنظرية النظام العام نقارنها مع الفلسفة التقليدية للعلم (Rosney, 1975, p. 108) في الجدول التالي:

جدول رقم (01) المقارنة بين المنظور النظمي و المنظور التقليدي للعلم.

¹ une manière de se représenter la réalité, elle consiste à considérer tout phénomène réel comme un système.

المنظور التقليدي للعلم	المنظور النظامي
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على دراسة العناصر كل على حدى - دراسة طبيعة التفاعلات - التركيز على التفاصيل - إثبات الأحداث يتحقق بدليل تجريبي في إطار النظرية - يستخدم نماذج تفصيلية ومن ثم تصبح ذات أهمية في التعامل مع العمليات الفعلية - لا يسمح إلا بتعديل متغير واحد خلال فترة زمنية معينة 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التفاعلات بين العناصر - دراسة آثار التفاعلات - التركيز على المفاهيم العامة و الشمولية - إثبات الأحداث يتحقق بالمقارنة بين عمل النموذج والواقع - يستخدم نماذج عامة كأساس معرفي لكنها مفيدة في تحديد القرارات - يسمح بتعديل مجموعة من المتغيرات في نفس الوقت

Source :Joël de Rosney , macroscope , vers une vision globale, édition du seuil , points , paris ,1975 . p 108

الجدير بالملاحظة، أن المنظور النظامي لا يتعارض مع المنظور التقليدي للعلم ، فهو يكمله ولا يحل محلها فليس من المتوقع أن نتفهم الظاهرة ككل دون معرفة الأجزاء المكونة لها ، كما أن عزل بعض النظم بغرض دراستها يعتبر تطبيقاً للفلسفة التقليدية و يتطلب ذلك أن يكون محلل النظم متنبها للمخاطر الناجمة عن ذلك ، لأن عزل النظام بغرض دراسته لا يعني إهمال العلاقات التفاعلية بين الأجزاء.

كما أشرنا سابقاً، يرجع الفضل الأول في ظهور هذه النظرية في أوائل الخمسينات من هذا القرن إلى عالم البيولوجيا النمساوي Luding Von Bertalanffy من خلال مقال نشر له عام 1951 بعنوان " نحو مقارنة جديدة لتوحيد العلم"¹ أشار فيه إلى أهمية النظم المفتوحة وتفاعلها مع بيئتها، ليؤلف كتابه في 1968 بعنوان "نظرية النظام العام"² رغم أنه بدأ في تحديد ملامح نظريته في بداية الثلاثينات ، مستمداً أفكاره من فلسفة أرسطو الذي ينظر إلى

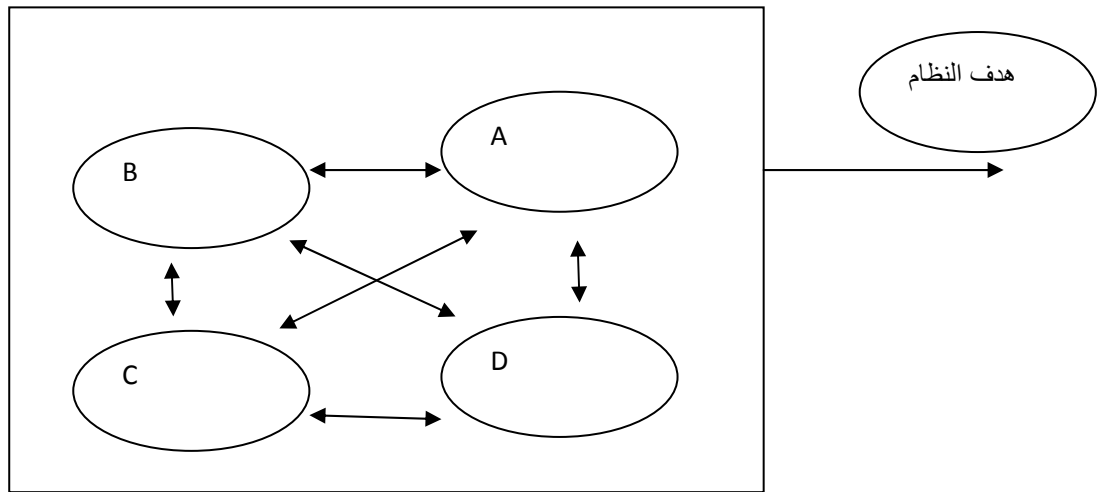
¹ A new approach to unity of science(1951)

² General system theory(1968)

- زيادة درجة التعقد في الأعمال نتيجة لنمو الأنشطة و تداخلها معا.
- ازدياد التداخل و التفاعل الوظيفي بين الاهتمامات و المهام و الأنشطة لدى الفرد أو المنظمة مما أدى إلى النظر إليها كنظام متكامل يتفرع منه نظم فرعية متداخلة و مرتبطة معا.
- سرعة التغير فيما يتصل بالموارد الأساسية للإنتاج كالقوى العاملة ورأس المال و الآليات ،

بجانب العمليات المختلفة بحيث أضحى كل ذلك ذا طبيعة ديناميكية متغيرة. عموما يمكن تمثيل النظام لإبراز مختلف العلاقات الارتباطية ودرجة الاعتمادية بين عناصره من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5) : النظام



Source : Pascal Laurent, Francois BOUARD . Economie d'entreprise(Tome 1)

.édition D'ORGANISATION .Paris .1997.p 32

2. تعريف النظام:

لغويا، النظام هو مصطلح مشتق أساسا من كلمة "systema"¹ اليونانية، والتي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء (الطائي، 2005، صفحة 17).

أما اصطلاحا فقد أخذ مفهوم النظام قسطا وافرا من اهتمام الباحثين، وجل التعاريف المحددة للنظام تتفق من حيث المعنى والمضمون المشترك الذي حدده Luding Von Bertalanffy (1951) باعتبار النظام مجموعة العناصر المترابطة او المتفاعلة- متبادلة

التأثير-، كما أنها تصب في نفس الخصائص المتعلقة به ومن بينها نذكر :

- رايوند مكليود فيرى أن النظام : " مجموعة من العناصر التي تتكامل مع غرض مشترك لتحقيق أحد الأهداف (سرور، 2005، صفحة 66)

- هناك من يرى أن النظام²: " مجموعة من الأجزاء المترابطة، موجهة نحو تحقيق الهدف" (Pascal Laurent, 1997, p. 31)

- " مجموعة منظمة مكونة من عناصر مرتبطة فيما بينها وموجهة نحو غاية معينة " (Franklin, 1985, p. 29)

- حسب Rosney " مجموعة من العناصر والمترابطة التي تعمل معا لتحقيق هدف مشترك (Gilles Bressy, 2008, p. 33)

- بتعريف أكثر دقة يعرف النظام: مجموعة العناصر المترابطة والمتبادلة التأثير، منظمة نحو تحقيق هدف معين (Gilles Bressy, 2008, p. 33)

من خلال ما سبق يمكن القول أن للنظام محددات وخصائص ممثلة في:

- أن النظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر.
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة التأثير ومتفاعلة فيما بينها أو أن تعتمد هذه الأجزاء على بعضها البعض.

¹ En grec ancien, *sustēma* signifie « organisation, ensemble », terme dérivé du verbe συνίστημι *sunistēmi* (de σύν ἵστημι *sun histēmi* : « établir avec »), qui signifie « mettre en rapport, instituer, établir ».

² Un Système est un ensemble d'éléments en interaction orienté vers la réalisation d'un objectif .(J.Mélèse)

- أن تعمل هذه الأجزاء معا من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.

فالإنسان ككيان نظام يتكون من مجموعة من الأعضاء (القلب، الرئتين، الكلى، المفاصل، الهيكل العظمي، الرأس، ...) كما أن كل مكون أو عنصر جزئي هو أيضا بمثابة نظام لمجموعة جد معقدة من العناصر والأنظمة التحتية المكونة لها .
كما أن المؤسسة نظام والتسيير، الهيكل، المهارة، القيم، قواعد التسيير كلها يمكن اعتبارها كأنظمة.

من وجهة نظر بحثية وأكاديمية، فالإكتفاء بتعريف النظام فقط غير كاف وللوقوف على هذا المفهوم أكثر، لفهمه أكثر وجب علينا تحليله أكثر بدراسة خصائصه ومكوناته وطريقة عمله .

فالفكرة العامة لمختلف الباحثين بالنسبة في هذه المقاربة هو إعداد نظرية عامة للأنظمة (Théorie du système) من خلال تقديم وتبني منهجية لتحديد وفهم وتصور الأنظمة - concevoir ,décrire ,comprendre- ، وهذا من خلال المساهمة في إعداد قوانين عامة لنشاط وعمل (كيف تشتغل) الأنظمة مهما كانت المجالات والميادين العلمية (الطب، الفيزياء، التسيير ، البيولوجيا ، علم الأحياء ، ...)

3. خصائص النظام :

كما تم الإشارة إليها سابقا سيما بالنسبة للمصطلحات والتعريف فإنه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص للنظام وهي :

1- تعدد العناصر : فالنظام مجموعة من العناصر ، ولا يقوم النظام إلا بعدد العناصر المكونة له ، ولا يمكن أن تعتبر عنصر واحد نظاما ، وجميع هذه العناصر تعمل وتشتغل وتصب في إطار واحد وهو المجموعة وتحقيق هدف النظام ككل (الهدف الفوقي) وأهدافها الفرعية بالنسبة للأنظمة التحتية المتكاملة فيما بينها، كما أن عدد العناصر يؤثر كثيرا في درجة تعقيد النظام والعلاقة فيما بين العناصر المكونة له.

2- ارتباط العناصر فيما بينها : تكاملها ، تبادل التأثير فيما بينها ، تحكمها درجة من الاعتمادية والارتباطية والتفاعل فيما بينها .

فغياب الارتباط وتبادل التأثير الذي يعد كشرط أساس يعني غياب طابع المجموعة ككل وبالتالي النظام في حد ذاته ، وهذه العناصر كلها تخدم وتوجه نحو هدف واحد وهو هدف النظام ككل على الرغم من اختلاف الأهداف بالنسبة للأنظمة التحتية إلا أنها تعمل كلها نحو تحقيق نفس الهدف الأكبر (أهداف إنتاجية ، بيعية وتسويقية ، حصة سوقية ، عملاء جدد، الولاء والرضا ، القيمة المعنوية ، الأرباح ، القيمة السوقية ...)

هناك من يضيف أيضا درجة التعقيد كخاصية ترتبط أساسا بتعدد العناصر ودرجة الارتباط فيما بينها وهي تختلف من منظمة لأخرى أو بصفة عامة من نظام لآخر (سندرسها كخاصية لوحدها في الأخير).

3- توجيه العناصر نحو غاية واحدة : غاية النظام هي التي ترتبط بسبب التواجد وحاجة المحيط للنظام أي الغاية (هدف فوقي) التي يبحث عن بلوغها من خلال تحقيق هدفه أو ما نسعى إلى الوصول إليه ما بعد تحقيق الهدف / بما وراء الهدف أو بعد تحقيق الهدف / هدف الهدف / غاية أي بصفة عامة غاية النظام تسطر خارج هذا النظام (من حيث الأهداف الفوقية).

4- النظام المفتوح: Ouverture

يمكن أن يكون النظام إما مفتوحا أو مغلقا (ouvert , fermé) فالنظام المفتوح هو النظام الذي تحكمه علاقات دائمة وبصفة مستمرة (من حيث التأثير والتأثر) مع محيطه.

كما أشار آخرون (sépari., 2001, p. 42) إلى خمسة خصائص للمقاربة النظامية أي للنظام والتي يمكن تجسيدها وتحديد معالمها بالنسبة لأي نظام وهي :

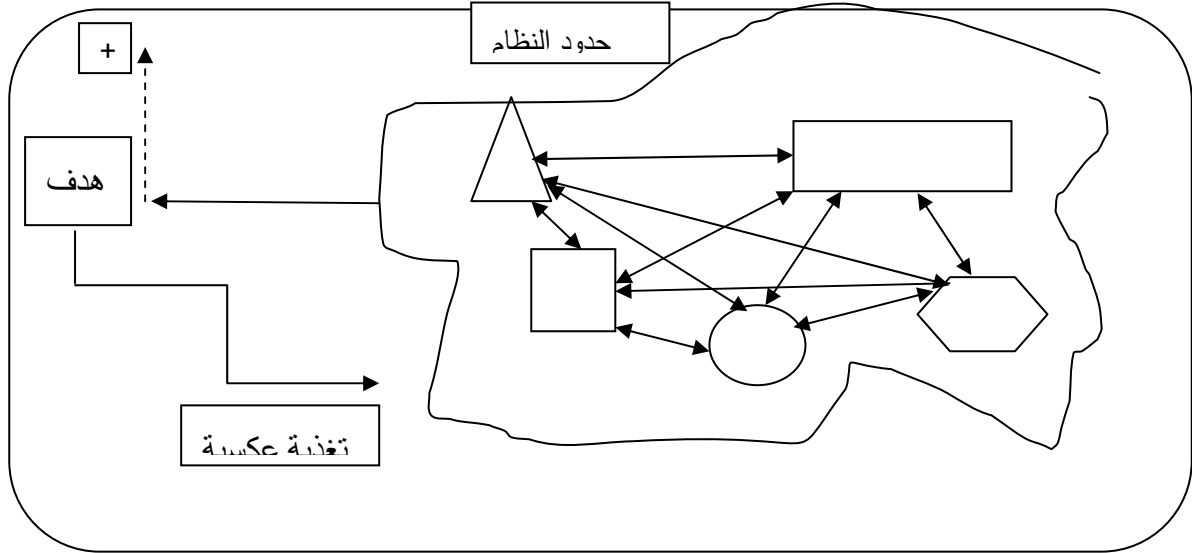
- لكل نظام عناصر مختلفة (غير متجانسة) ومترابطة ومتبادلة التأثير

.Interdépendants

- لكل نظام حدود une frontière , limite

- لكل نظام محيط un environnement .

- لكل نظام هدف un objectif .
 - لكل نظام عمليات الاستجابة والتعديل بالأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية أي وجود المعلومة المرودة أو التغذية العكسية (feed-back) rétro action .
- كما هو مبين في الشكل الموالي :
- الشكل رقم (6) : الخصائص الأساسية للنظام



Source : Rudolf Brennan , Sabine sépari. Economie d'entreprise.édition
DUNNOD.Paris .2001.P 42

هناك من حدد خصائص محددة تتعلق أساسا بالنظام المفتوح أي متبادل التأثير مع المحيط
والبيئة ممثلة في :

- 1-خاصية الدورة أي أن النظام سلسلة من العمليات والأنشطة المتعاقبة مدخلات مخرجات في إطار البيئة وتأثير التغذية العكسية .
- 2-مقاومة الفناء .
- 3-الوعي بالبيئة .
- 4-الميل نحو التوسع والنمو .

وجود أكثر من بديل لتحقيق الهدف إلا أن جميع هذه الخصائص في حقيقة الأمر تتعلق بجانب نشاط وسيرورة النظام ولا ترتبط بالخصائص المحددة للنظام في حد ذاته فالنظام المفتوح يتبادل التأثير مع المحيط من حيث عمله ، طاقته ، الموارد والمواد ، المعلومات التي يستخدمها وهذا للمحافظة على بقاءه ومقاومته الفناء مثال : الكائنات الحية بصفة عامة (لكل نظام مفتوح تغذية عكسية)

أما النظام المغلق : فهو لا يتبادل التأثير إطلاقاً مع المحيط وهو يتواجد ويعيش من مدخراته (réserves) ويتراكم فيه التآكل إلى أقصى حد ممكن (l'entropiel) إلى غاية فناءه (Gilles Bressy, 2008, p. 34) ، مثلاً : بطارية ساعة (لا توجد هناك تغذية عكسية)

5- التعقيد : complexité

نادراً ما يكون النظام بسيط ، فهو يتكون من العديد من العناصر المنظمة والمختلفة ووظائف محددة ومتخصصة (ناجمة عن عدد العناصر والارتباط) .

فمختلف المستويات المكونة للنظام (الأنظمة التحتية إلى غاية النظام الفوقي) أو الأنظمة التحتية والعناصر المرتبطة بها تحكمها علاقات مختلفة فيما بينها ، وهذه العلاقات ليست خطية (في اتجاه واحد) أي أن هذه العناصر والمتغيرات في حد ذاتها تعمل في إطار أنظمة أخرى ومتغيرات تابعة لها، يبين الباحث Joël de ROSNEY مجموعة من المحددات التي تزيد في درجة تعقيد النظام (Rosney, 1975, pp. 103-105) وهي:

✓ عدد الأجزاء المكونة للنظام ؛

✓ خصائص هذه المكونات؛

✓ عدد التفاعلات المحتملة بين المكونات؛

✓ درجة التنظيم.

أي أن درجة تعقد النظام ترتبط بعدد العناصر و كذا عدد و نوع العلاقات فيما بين عناصر النظام.

هذه الخصائص تمثل في الحقيقة قلب النظام، إضافة إلى مجموعة من المكونات والعناصر التي تحكمه .

4. مكونات وعناصر النظام:

بالإضافة إلى العناصر التي سبق الإشارة إليها (تعدد العناصر وارتباطها / توجيهها نحو هدف / علاقات بين الأنظمة التحتية ...) والتي تمثل قلب النظام فهناك مكونات أخرى يعتمد عليها النظام وترتبط أساسا بعمل النظام والجانب الوظيفي Aspect fonctionnel وسيروورته (كفاءة تنظيمه وعمله مع الزمن) أو كيف يشتغل هذا النظام بمرور الوقت. من أهم العناصر التي يتكون منها النظام نذكر ما يلي:

1- المدخلات: (les Intrants ,Entrées, Inputs) أي أن المدخلات تمثل التغذية الضرورية للنظام، فعناصره لا تشتغل إلا على المدخلات التي يتم جلبها من خارج النظام فتقوم بمعالجتها وتحويلها وفقا لما أعدت له لبلوغ هدف معين ، وهي أيضا بمثابة أطراف أو أجزاء النظام كالكفاءات ، الإستراتيجية ، الأساليب الإدارية ، التحفيز ، المكافآت ، القيم ، ... بالنسبة للمؤسسة من حيث تسييرها .

كما تتمثل في الموارد و الطاقات التي تلزم لمزاولة النظام نشاطه من أجل تحقيق أهدافه في إنتاج المخرجات المرغوبة و المطلوبة، و يتم الحصول على هذه المدخلات من بيئة النظام أو من النظام نفسه(النظام المغلق)، ويمكن تصنيف المدخلات (سلطان، 2005، صفحة 22) إلى:

- أ- من حيث مصدر هذه المدخلات: وبصفة عامة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع
- المدخلات المتسلسلة: وتسمى كذلك المدخلات المتتابعة، وفي هذه الحالة تكون مدخلات نظام معين هي في الأصل مخرجات لنظام سابق أو أنظمة سابقة.
- المدخلات العشوائية: توصف المدخلات بأنها عشوائية إذا ما توافرت للنظام عدة بدائل للمدخلات، تلك البدائل تخضع للتوزيع الاحتمالي، أي أن النظام في حالة عدم تأكد بشأن أي من المدخلات سوف يستخدمها و بالتالي يجب على النظام اتخاذ قرار بشأن تحديد من تلك البدائل سوف يتم استخدامها.
- المدخلات عن طريق التغذية العكسية: وهي عبارة عن مخرجات نظام وجدت نتيجة انحرافات في المخرجات الفعلية عن المخرجات المتوقعة أو المستهدفة، حيث يعيد النظام تشغيل تلك المخرجات مرة أخرى.
- ب- من حيث استخدام هذه المدخلات: و هناك نوعين:

- **مدخلات الصيانة:** وهي الموارد و الطاقات الضرورية لبدأ النظام نشاطه في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

- **مدخلات الإنتاج:** وهي الموارد و الطاقات التي يتم استخدامها في عملية التشغيل للحصول على مخرجات.

2- **العملية (processus):** هي الطريقة التي يشتغل بها النظام وتتحدد على

أساسها مخرجاتها (بعد تحويل ومعالجة المدخلات) ، ويحكمها العديد من العلاقات بين

مختلف عناصرها ، مثال بسيط نظام المكافآت : كنظام شخصنة أو فردنة

Individualisation فالأجراء يمكن من خلاله التحكم في تحفيز الأفراد والتأثير فيهم .

ويتم عموماً في العملية حيث يتم فيها تغيير حالة العناصر الداخلة فيتم تحويل

المدخلات إلى مخرجات، و يكون ذلك بإضافة قيمة أو منفعة إلى المدخلات أثناء تحويلها إلى مخرجات.

3- **المخرجات (les sorties, Extrants, output)**

كل ما يخرج من النظام بعد معالجة المدخلات وتشغيلها بواسطة مختلف الأنظمة التحتية

وهذه المخرجات توجه إما للمحيط المباشر (القريب) أو المحيط غير المباشر (البعيد من

حيث القرب فقط لا من حيث التأثير)، وهي الأشياء الناتجة عن عملية التحويل والتي تخرج

من النظام، وتصنف المخرجات إلى مخرجات مفيدة سواء للبيئة أو النظام الكلي وهناك

مخرجات يستخدمها النظام ذاته، وهناك مخرجات يتم التخلص منها؛ كما تعتبر المخرجات

هي المعيار الذي يتم به قياس مدى قدرة النظام على تحقيق أهدافه والتي تتحدد على

أساسها التغذية العكسية .

4- **التغذية العكسية (المعلومات المرتدة) - feed-back -**

تمثل إشارة مهمة يعتمد عليها النظام لتقييم مخرجاته وفعاليتها ومدى نجاحه في تحقيق

هدفه، وقد تأتي في أشكال مختلفة (معلومات ، إیرادات، ...) ينطلق منها النظام ليقوم

بتعديل على عناصره وعمله ككل ، أو تحسين مدخلاته وهذه التغذية العكسية تتعلق فقط

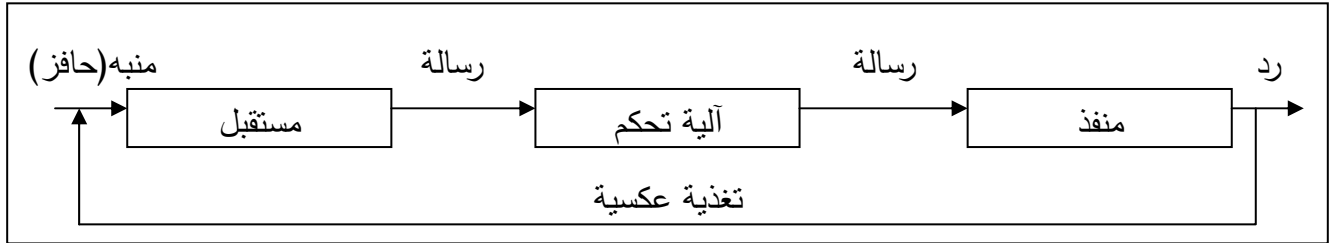
بالأنظمة المفتوحة؛ فهي معلومات يحصل عليها النظام من بيئته، وقد تؤدي هذه المعلومات

أ- المعلومات المرتدة التصحيحية: وهي المعلومات التي تهدف إلى إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح.

ب- المعلومات المرتدة التطويرية: وهي المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

يوضح الشكل التالي كيفية عمل التغذية العكسية (Chabrol, 1993 , p. 41) .

الشكل رقم (07): مخطط للتغذية العكسية



Source: Jean-Benoist Chabrol, Théorie Générale des Systèmes, Edition Dunod, paris, 1993 .P41.

5. أهمية المقارنة:

تؤكد هذه المقارنة في دراستها للظواهر على ضرورة الاهتمام بالعلاقات بين العناصر أكثر من الاهتمام بالعناصر في حد ذاتها؛ بذلك يمكن تعريف العنصر في أي نظام بمدى مكانته وأهميته (العلاقات) في النظام وليس بطبيعته أو توابعه في النظام .

بذلك فإن خصائص وسلوكيات أي عنصر من العناصر المكونة للنظام تحكمه علاقة محددة قد تختلف باختلاف علاقات أخرى له .

بذلك هذه المقارنة تؤكد في دراستها وتحليلها على الظاهرة ككل "le tout" وليس الأجزاء والعناصر المكونة للنظام وكل تغير يحدث في علاقة معينة ينجم عنه تغير في سلوكيات الأجزاء والظاهرة ككل .

اعتبار المؤسسة كنظام زاد أكثر من أهميتها وفهم أدوارها، سيما عندما ننظر إليها بمجموعتين كبيرتين من الوظائف التسيير و وظائف المؤسسة (من وظيفة إنتاجية، محاسبية ومالية، تجارية، وظيفة الموارد البشرية، البحث والتطوير) و الوقوف على التكامل والترابط فيما بينها، بالإضافة إلى درجة الاعتمادية فيما بينها لتحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

بإسقاط هذه المقاربة التنظيمية على المؤسسة سيما من حيث الخصائص الخمسة للنظام نجد أن :

- 1- مجموعة العناصر المختلفة : هي بمثابة الوظائف في المؤسسة (وظائف التسيير والوظائف الكبرى الحقيقة) إلى جانب خدماتها؛ والتي يكون فيها بالنسبة لكل وظيفة أهداف ، وسائل هي كل خاصة لكنها تصب نحو تحقيق العمل المشترك .
 - 2- حدود النظام: وهي أي شيء يقع خارج حدود النظام و يؤثر عليه، بحيث لا يمكن للنظام التحكم فيه أو السيطرة عليه نسبيا، و تعتبر بيئة النظام مصدرا لمداخلته و متلقي لمخرجاته، وعادة ما يصعب تحديد ما إذا كان عنصر ما هو عنصر من النظام أو من بيئته: كما هو الحال بالنسبة لهيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي (نظريا فقط) .
 - 3- محيط المؤسسة : مختلف الأطراف والشركاء المساهمون ، العملاء، الموردون، المنافسون ، الدولة ، البنوك، النقابات ، ...
 - 4- الهدف :هو البقاء واستمرارية المؤسسة la survie في المدى الطويل وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية في المدى المتوسط.
- التغذية العكسية والاستجابة لتغيرات المحيط : تتمثل في القرارات والسلوكات (Actions) لتمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها .

المحور الرابع : تصنيف المؤسسات

المحاضرة الرابعة

تصنيف المؤسسات

توجد مجموعة من التصنيفات للمؤسسات الاقتصادية، ولتسهيل دراستها، تحليل نشاطها وتحديد إستراتيجيتها قام الباحثون بتحديد العديد من الأنواع والتصنيفات لها؛ سواء ارتبط ذلك بحجمها، فروع نشاطها، أشكالها القانونية أو حتى قطاعاتها الاقتصادية الخاصة بها. يحتاج كل تصنيف إلى مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها تحديد كل نوع من الأنواع، والتي نجد صعوبة كبيرة في ضبطها خصوصا ذات جوانب الاقتصادية، على غرار الشكل القانوني للمؤسسة الذي يعد من بين أدق معايير التصنيف عموما.

1. تصنيف المؤسسات حسب شكلها القانوني.

يتعلق الشكل القانوني أساسا بطابع الملكية، وكيفية توزيع السلطة على أساسها، ومن ثم طبيعة المسؤولية الناجمة عنها ومن ثمة كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة. يعد هذا المعيار القانوني من أدق معايير تصنيف المؤسسات على غرار المعايير الأخرى ذات الجوانب الاقتصادية، وهو يقوم أساسا على طابع الملكية، والمسؤولية الناجمة عنها سواء كانت محدودة أو غير محدودة.

عموما، نميز في هذا التصنيف: شركات القطاع العام، وشركات القطاع الخاص إلى جانب الشركات الاقتصادية الاجتماعي (القطاع الثالث) - (Gilles. Bressy, 2006, pp. 18- 23)

نشأت الشركات بسبب محدودية المؤسسات الفردية من حيث النمو والتوسع، فظهرت وتطورت الشركات باستثمار رؤوس الأموال للعديد من الأطراف، واللجوء إليها بإضفاء الشخصية المعنوية وأساس تكوينها هو العقد.

قبل أن نخوض في هذه التصنيفات والوقوف عليها بشكل موجز، نعرف الشركة بأنها "عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهما - منهم - في مشروع ما، بتقديم حصة من مال أو عمل أو أصول لاقتسام ما قد ينشأ من عن هذا المشروع من ربح أو خسارة" (القليوني، 2005، صفحة 6)

يمكن تقسيم جميع أنواع شركات القطاع الخاص إلى ثلاثة أنواع وهي (القليوني، 2005، صفحة 15):

- شركات الأشخاص؛

- شركات الأموال؛

- والشركات ذات الطبيعة مختلطة.

أ- شركات الأشخاص :

نجد فيها ثلاثة أشكال رئيسية:

شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة؛

على وجه العموم، تكون شركات **التضامن** ممثلة لهذا النوع (الأشخاص) وتتكون من شريكين فأكثر، متضامنين مسؤولين عن ديون الشركة مسؤولية تضامنية فيما بينهما غير محدودة، كما نجد ضمن شركات الأشخاص أيضا شركة **التوصية البسيطة** التي تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنين كليا كما هو الحال بالنسبة لشركة التضامن، وأيضا مجموعة الشركاء غير المسؤولين مسؤولية تضامنية فيما بينهم عن ديون الشركة؛

أما بالنسبة **لشركات المحاصة** فهي التي يتم إنشاؤها مغفلة الاسم والتي تعتمد أساسا في تكوينها على الاستتار والخفاء، فلا يعلم بوجودها سوى أعضائها فقط دون الغير.

جميع هذه الأنواع الثلاثة تقوم على **الاعتبار الشخصي** فهي تنقضي كقاعدة عامة

بإفلاس احد الشركاء، او فقده الأهلية، أو وفاة احد الشركاء بالنسبة لبعض التشريعات.

ب- شركات الأموال:

تكون جلها ممثلة في شركات المساهمة وتتحدد مسؤولية كل شريك فيها بقدر ما اكتسب به من أسهم، أو حصته من الأسهم، كما أن الأسهم فيها قابلة للتداول لأنها تقوم أساسا على **الاعتبار المالي**، فتكوينها يعتمد على جمع الأموال، وتكون فيها المسؤولية محدودة تبعا لحصة المساهم في الشركة.

ج- الشركات المختلطة:

تجمع مثل هذا النوع من الشركات التجارية بين خصائص شركات الأشخاص والأموال معا، ومن أمثلتها شركات التوصية بالأسهم. كما نجد في هذا الشكل من الشركات والتي تتكون

2. حسب معيار حجم المؤسسة

حسب هذا التصنيف هناك العديد من المعايير المعتمدة في التصنيف سواء كانت منها معايير كمية أو غير كمية، وكما اشرنا سابقا فان مختلف معايير تصنيف المؤسسات لا تزال لم تحظ بالاتفاق المشترك وعدم الدقة على غرار الشكل القانوني، وهذا للعوامل والمتغيرات الاقتصادية التي يعتمد عليها بالدرجة الاولى في تحديد المعايير؛ عموما وفقا لمعيار حجم المؤسسة تصنف المؤسسات إلى مجموعتين كبيرتين وهما:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وكذا المؤسسات الكبيرة.

في هذا التصنيف - حسب حجم المؤسسة- يراعى مجموعة من المعايير التي هي الأخرى يمكن تقسيمها إلى فئتين من المعايير وهما المعايير الكمية والمعايير غير الكمية.

أ- المعايير الكمية:

شمل مجموعة المعايير التي تتميز بدرجة من الوضوح مقارنة بالمعايير غير الكمية ممثلة في ما يلي (Gilles. Bressy, 2006, p. 14):

- معايير مرتبطة بعوامل الإنتاج - المستخدمة-: كعدد العمال ورأس المال المستثمر؛
- معايير متعلقة بالنشاط: كرقم الأعمال وحجم الإنتاج؛
- معايير ترتبط بالمردودية والربحية: كالقيمة المضافة والأرباح، والحصيلة السنوية. ب- المعايير غير الكمية:

تسمى أيضا بالمعايير النوعية، فلا يمكن الاعتماد فقط على المعايير الكمية على الرغم من سهوله تحديدها، وهذا بسبب الاختلاف الذي يميز قطاعات النشاط عن بعضها البعض، وقطاعاتها الاقتصادية، لذلك هناك من يأخذ بعد اعتبار في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم المعايير النوعية الآتية (عامر، 2016، الصفحات 27-30): الاستقلالية، الملكية، الحصة السوقية، ومحلية النشاط.

1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك العديد من الاقتصاديات من تعتمد في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا على معيار العمالة (عدد العمال) إلى جانب رقم الأعمال في تحديد الأنواع الثلاثة من المؤسسات ممثلة في: المؤسسات الصغيرة جدا (المؤسسات المصغرة)، المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات المتوسطة؛ وتختلف حدود هذه المعايير تبعا للتشريعات القانونية للاقتصاديات لذلك، نجد مجموعة من العوامل المؤثرة في هذا التصنيف منها (عامر، 2016، الصفحات 14-18): العوامل الاقتصادية؛ العوامل التقنية؛ العوامل التشريعية والسياسية.

أ- العوامل الاقتصادية: أهم هذه العوامل الاقتصادية التي أدت إلى صعوبة تحديد وتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما أدى ذلك إلى صعوبة الوصول إلى تعريف دقيق ومتفق عليه وموحد بين الباحثين وبالنسبة لمختلف الاقتصاديات نذكر ما يلي :

- ✓ اختلاف مستويات النمو الاقتصادي: وهذا بسبب التفاوت في القدرات الاقتصادية للدول من مستوى تطور القدرات الإنتاجية، التسويقية، التطور التكنولوجي، فقد تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة في دول متقدمة وتقابلها وفقا لمعيار أو أكثر كمؤسسات كبيرة في دول أخرى، كما يراعى في هذا الجانب قوة العملة بالنسبة للاقتصاديات هذا من جهة، ومن جهة أخرى ، تطور هذه المؤسسات زمنيا فقد تكون في بداياتها الأولى صغيرة ومتوسطة ثم تنمو تدريجيا وتصبح مؤسسة كبيرة مع مرور الوقت.
- ✓ تنوع الأنشطة الاقتصادية: أدى تنوع الأنشطة الاقتصادية بالنسبة لمختلف القطاعات الاقتصادية سواء كانت خدمية، صناعية، تجارية إلى اختلاف حجمها وتصنيفها؛

✓ العوامل التكنولوجية (التقنية): يرتبط حجم المؤسسة أيضا بمستوى التكنولوجيا ومدى مساهمتها للتطورات التكنولوجية، فعموما المؤسسات كبيرة الحجم لديها قدرات تكنولوجية هائلة وكبيرة عن تلك المؤسسات الأقل حجما، كما تؤثر التكنولوجيا في مستوى الاندماج بين مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وكذا في حالة الاندماج بين المؤسسات .

✓ العوامل السياسية والتشريعية: ترتبط هذه العوامل بجملة من القوانين والتشريعات المنظمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تولي الاقتصاديات أهمية كبيرة لها نظرا لمكانتها المرتبطة أساسا بدواعي تشغيلية على وجه الخصوص، وهي تعكس مدى اهتمام الدول بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها وسيلة هامة للتشغيل والمساهمة في التقليل من البطالة والحد منها، والدور الذي ينتظر أن تقوم به في إطار برامجها التنموية بالنسبة للمهتمين بهذا القطاع للوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية، تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار عدد العمال إلى غاية 500 عامل، أما المؤسسات الكبيرة فهي التي تشغل على الأقل 100 عام مراعاة مع معايير أخرى ، كما يتم تعريفها في الاتحاد الأوروبي والذي يعد من أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي سعت إلى تحديد معايير متفق عليها إقليميا، ويعتمد أساسا على عدد العمال، رقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية، بالإضافة إلى الشكل القانوني؛ وهو نفس التصنيف الذي تعتمده الجزائر من حيث عدد العمال، فقد شهدت الجزائر جملة من الإصلاحات الاقتصادية سيما بعد التحول نحو اقتصاد السوق منذ التسعينات، وكان الاهتمام بهذا القطاع - قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حديث نسبيا فقد تم سن مجموعة من القوانين الخاصة بها كان أهمها القانونين التوجيهيين لترقية المؤسسات الصغيره والمتوسطة:

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01/18 الصادر في 12 ديسمبر 2001.

- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 الصادر في 10 جانفي 2017 (الجريدة الرسمية العدد 2 الصادرة في 11/01/2017)

عموما تكون المؤسسات صغيرة ومتوسطة برأس مال ضئيل، وعدد عمال قليل (لا يتجاوز 250 عاملا في الجزائر والاتحاد الاوربي)، كما تكون محلية النشاط، كما ان نشاطها في غالب الأحيان يكون في إطار التعاقد والمناولة مع الشركات الكبيرة.

- جدول رقم () : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

الصف	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
مؤسسات مصغرة	1-9	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	10-49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	50-250	من 200 مليون دج الى 2 مليار دج	من 100 مليون دج الى 500 مليون دج

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 (الصادر في 10 جانفي 2017)

II. المؤسسات الكبيرة:

نظرا لما تمتاز به المؤسسات الكبيرة من قدرات انتاجية هائلة، ومستوى تكنولوجيه مرتفعة، وقدرات تسويقية كبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و هذه القدرات هي التي تتحدد عليها تنافسيتها ومدى هيمنتها على الأسواق إلى جانب مهاراتها التنظيمية.

تظهر هذه المؤسسات الكبيرة في شكل شركات متعددة الجنسيات أو في شكل مجتمعات، وقد اعتبر المشرع الجزائري المؤسسة كبيرة الحجم هي كل مؤسسة يفوق عدد عمالها 250 عامل ورقم أعمالها 2 مليار حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة رقم 02/17 (10 جانفي 2017)

تصنيف المؤسسات حسب القطاعات الاقتصادية:

ممثلة أساسا في قطاع الفلاحة والصيد البحري، قطاع الخدمات، والقطاع الصناعي، قطاع النشاط يأخذ بعين اعتبار بنية أسواق المؤسسة والمنتجات الخاصة بها؛ ويعرف قطاع النشاط (secteur d'activité) (Gilles. Bressy, 2006, p. 13) على أنه "مجموع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيس"، أما فرع النشاط (branche d'activité) فهو "مجموع المؤسسات التي تنتج نفس نوع السلعة" وهناك من يخلط بين قطاع النشاط والقطاعات الاقتصادية.

3. تصنيف المؤسسات حسب القطاعات الاقتصادية:

نميز حسب هذا التصنيف عموما ثلاثة قطاعات أساسية وهي (Gilles. Bressy, 2006, pp. 13-14):

- القطاع الأول "قطاع الفلاحة والصيد البحري (le secteur primaire) : يشمل هذا القطاع مختلف المؤسسات التي يكون نشاطها الرئيس له علاقة بالموارد الخام في الطبيعة، والصناعات الاستخراجية كالفلاحة والأنشطة الغابية (sylviculture)، الصيد البحري.
- القطاع الثاني: قطاع الصناعة (le secteur secondaire) "المؤسسات التحويلية والصناعية" وكذا مؤسسات البناء والأشغال العمومية /
- القطاع الثالث يتعلق بقطاع الخدمات (le secteur tertiaire) كالبنوك، التأمين التوزيع، النقل، التعليم، الصحة، والفندقة...

- كما أضاف باحثون آخرون قطاعا رابعا (le secteur quaternaire) والذي يجمع المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصال والمعلومات والأنشطة المعرفية كالاعلام الآلي وتقنيات المعلومات، وقد تم تصنيف القطاعات الثلاثة الأولى من قبل C. CLARK & J. FOURASTIE في سنة 1940 ، كما قام هذين الباحثين بدراسة تطور المجتمعات وقد أشارا إلى أن نمو الدخل الوطني خلال فترة طويلة رافق تحول العوامل المتعلقة برأس المال واليد العاملة من القطاع الأول نحو القطاع الثاني، ثم إلى القطاع الثالث، لنصل إلى القطاع الرابع أين أصبحت المعرفة هي المصدر الجوهري لخلق القيمة نظرا للاستخدامات المتزايدة والكثافة المعرفية للمنتجات، إلى جانب الاستخدامات الكثيرة والمتنوعة لتكنولوجيا المعلومات في مختلف القطاعات وميادين الحياة.

المحور الخامس: المؤسسة والمحيط

المؤسسة والمحيط

كما أشرنا من خلال المقاربة النظامية، على أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الوظائف المترابطة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية والتأثير المتبادل فيما بينها، بالإضافة إلى أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بتحولات وتغييرات محيطها؛ لذلك لا يمكن أن تعيش وتتواجد المؤسسات (المنظمات عموماً) بمنأى ومعزل عن التغيرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، لذا وجب علينا الاهتمام بدراسة العلاقات التي تربطها مع محيطها ومن أجل تسهيل دراسته سننعمد في تحليله إلى مجموعة من الجوانب التي هي في الحقيقة صعبة الفصل جداً، وحتى من حيث تأثيرها والممثلة في جوانب كبرى تشمل الجانب السياسي والتشريعي، الاقتصادي الاجتماعي، التكنولوجي، والايكولوجي وهذا الفصل والتحديد فقط تبيانها أكثر، لكن وجب الإشارة إلى أن المحيط دوماً هو محيط واحد وتتعامل فيه مختلف هذه الجوانب .

1. تعريف المحيط :

هناك العديد من التعاريف للمحيط¹، لكن جميعها تتعلق أساساً بتحديد لمختلف جوانبه؛ ومن بينها:

- "هو مجموعة العناصر الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ومدى توازنها" (Gilles. Bressy, 2006, p. 42).

- "هو مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة، وتطور نظام المؤسسة" كذلك نجد نفس المنحى بالنسبة للتعريف الآتي:

- حسب (Hawley) جميع الظواهر الخارجية المؤثرة على المنظمة (حريم، 2009، صفحة 46).

¹ يسمى المحيط أيضاً بالبيئة، وهي التسمية الغالبة في بلدان المشرق العربي.

- من خلال التعريفين السابقين نجد ان التركيز أكثر على المحيط الخارجي بمختلف تأثيراته في تطور المؤسسة؛ بينما هناك من ذهب إلى الفصل بين نوعين من المحيطات :

✓ المحيط الخارجي (البيئة الخارجية) : تتمثل في إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير الكبير والمحتمل على نشاط المؤسسة .

✓ المحيط الداخلي : مجموعة إمكانيات وطاقات المؤسسة المادية والإنسانية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية ، وقيم الإدارة العليا (ثقافة المؤسسة) (خطاب، 1985) .
كما يتساءل (H.Duhamel) وينظر في محيط المؤسسة كما يلي :

أن المؤسسة تسبح في فضاء خارجي والذي نسميه محيط المؤسسة، لكن أين يبدأ هذا الفضاء ؟ وأين ينتهي ؟ وماهي حدوده ؟ وهذا التعريف يبين صعوبة تحديد وتعريف حدود المؤسسة ومحيطها ، وهو كما أشرنا إليه سابقا نجد صعوبة كبيرة في مسألة تحديد حدود المؤسسة لوحدها، ضف الى ذلك أيضا محيطها ؟

كما أشار (A.Desreumaux) أن المحيط هو في نفس الوقت مصدر التموين بالموارد ، منفذ لمنتجات المؤسسة ، ويشكل نوع من المصفوفة الاجتماعية والثقافية والسياسية ، الاقتصادية والتكنولوجية؛ والتي تشكل متغيرات وقوى أو جوانب المحيط .
واستنادا إلى مفهوم النظام المفتوح فإن لكل منظمة حدودها شبه المعرفة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، لذلك فإن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك بيئة - محيط - خارج المنظمة، لذلك كانت جل التعاريف تشير الى المحيط او البيئة الخارجية (حريم، 2009، صفحة 46) كما هو مبين فيما يلي:

عرفها (Robbins) على أنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة؛
أما حسب (Robert Miles) " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة أي من خلال التغير عنها بالمعادلة الآتية : البيئة = الكون إجمالاً - نظام المنظمة (كنظام فرعي للكون) .

(Voich et Wren) البيئة أو المحيط : كل الأحداث والمؤثرات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة (للمؤسسة) .

بذلك يمكن عموماً الإشارة إلى مختلف التعاريف بالنسبة للمحيط من خلال مجموعتين :

المجموعة الأولى: ركزت على المحيط الخارجي من خلال العوامل والمؤثرات والعناصر الخارجية .

المجموعة الثانية: ركزت على مختلف الجوانب المتعلقة بالمحيط من جوانب اقتصادية، اجتماعية وثقافية، تكنولوجية، سياسية وتشريعية، وكذا إيكولوجية.

وهو ما يقودنا إلى التطرق إلى مختلف هذه الجوانب، لكن قبل هذا يمكن الإشارة إلى ثلاثة مستويات للمحيط أو البيئة ، وكل مستوى منها يتم فيه البحث عن الفرص والمخاطر الممكنة والمختلفة (حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، 2012).

✓ المستوى الأول : البيئة الكلية (Macro).

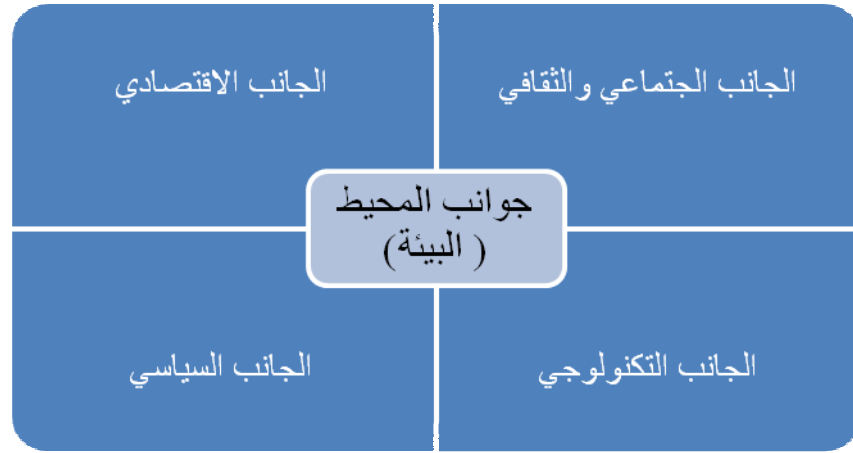
✓ المستوى الثاني : على مستوى الصناعة (l'Industrie) .

✓ المستوى الثالث : على مستوى السوق (Marché) لما له من أهمية كبيرة .

أي تشخيص بالنسبة لهذه المستويات الثلاثة يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المتحصل عليها، وعلى نظام اليقظة بالنسبة للمؤسسة (اليقظة الإستراتيجية) أي قدرة حصول المؤسسة على المعلومات المناسبة بصورة استباقي عن تغيرات بيئتها (التجارية، التنافسية، السياسية، التكنولوجية ...) .

كما تتوقف أيضاً على مهارات وكفاءات المؤسسة في استغلال هذه المعلومات سواء كانت متعلقة بالفرص أو المخاطر أي استغلال الفرص المتاحة ، أو القدرة على تفادي التهديدات. يمكن تمثيل جوانب المحيط من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم(8) : المؤسسة ومحيطها حسب أداة (PEST)



إن عدد وتنوع عناصر المحيط ومتغيراته الخارجية ، يصعب من دراستها وفهمها وتحديد مدى تأثير كل منها، خاصة وأن هذه العناصر والمتغيرات مرتبطة فيما بينها بدرجة كبيرة جداً، وتحكمها أيضاً درجة اعتمادية قوية، لهذا السبب هناك من الباحثين من قام بجمع وحصر مختلف العناصر في أربعة PEST مجموعات كبرى المعروفة، وآخرين في خمسة وكذا ستة جوانب "PESTE, PESTE".

بذلك وجب على المؤسسة أن تتحرى دوماً على المعلومات المناسبة للتوصل إلى ما هو صحيح وما هو دقيق إلى حد ما لكي تستطيع أن تبني على أساسها فعلها أو سلوكها أو ردة فعلها (مثلًا كالإشارات الضعيفة التي يحملها المحيط والقدرة على تفسيرها وتحليلها بالنسبة لـ: P.Druker .

2. جوانب المحيط :

هي مجموعة الجوانب المتداخلة المترابطة والمتبادلة التأثير على المؤسسة، ومن المعروف في الأدبيات الإدارية أن للمحيط أو البيئة أيًا كان مستواها (الكلي ، الصناعة ، السوق) فهي تتكون من أربعة جوانب وهي المحددة في أداة PEST أي الجانب السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي (Technologique, sociologique, économique, politique)

كما تم تطوير هذه الأداة، فنجد هذا التحليل تحت تسمية أيضا (PESTE) وكذا تسمية PESTEL ويتعلق بإضافة جوانب أخرى إلى الجوانب السابقة الذكر ليصبح عددها ستة جوانب هامة؛ فإذا ما تم إدخال الجانب الايكولوجي تصبح الجوانب خمسة E (Ecologique) وإذا ما أضفنا الجانب التشريعي والقانوني أصبح التحليل مبنيا على ستة جوانب PESTEL بإضافة L (Légal/Législative) وهذه الأخيرة ستة جوانب هي الأكثر انتشارا واستخداما ، تحليل جوانب المحيط من خلال PEST .

ويستخدم تحليل PEST مجرد وحصر العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة من خلال مراعاة نوعين من التأثيرات :

- التأثيرات المباشرة : كالتأثير على حجمها، عدد عمالها، طاقتها الإنتاجية.
- التأثيرات بطريقة غير مباشرة: كالتأثير على سوقها أو مجال نشاطها أو صناعتها أو قطاع نشاطها كدخول منتجات جديدة ، ظهور منتجات بديلة جديدة ، أسواق جديدة ... وعموما يراعي المحللون جميع الجوانب الستة التي سبق الإشارة إليها.

1.2 الجانب الاقتصادي: يتمثل هذا الجانب في مجموعة العناصر والمتغيرات

الاقتصادية التي تؤثر في المؤسسات والأمثلة عديدة عن مثل هذه العناصر :
الموارد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الأموال، النظام المالي، تطور الهياكل الاقتصادية، اليد العاملة، هياكل السوق، مستوى الأسعار، المنافسة ...
ولا شك أن لكل منها تأثير بالغ على أداء المؤسسة الاقتصادية وبقاءها فغياب التمويل بالموارد الأولية يؤدي إلى توقف الإنتاج، مما يؤثر في فقدان حصة سوقية، وبذلك التأثير على المردودية وعلى المنافسة أيضا.

كما يمكن إسقاط هنا تحليل قطاع النشاط حسب Porter (تحليل الصناعة)، ويمثل تحليل Swoot نموذج القطاع لـ Porter أشهر أداة على مستويين :

- المستوى الأول : تحليل القوى التنافسية الخمسة ← تحليل قطاع (الصناعة) .
- المستوى الثاني : التحليل الهيكلي ← يخص تحليل المنافسة (السوق) .

فهناك العديد من المتغيرات التي لها تأثير في تنافسية المؤسسة ذات أبعاد اقتصادية كالقدرة التفاوضية للموردين، وللعلاء، تهديد المنتجات البديلة، تهديدات المنتجين المحتمل دخولهم- سيما في القطاعات التكنولوجية التنافسية-، شدة وكثافة المنافسة. فعند تحكم المؤسسة في التكاليف تكون لديها القدرة على تخفيض السعر، وهو ما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، ومن ثمة حصتها السوقية ومردوديتها.

2.2 الجانب السياسي : يشمل كل المتغيرات ذات الطابع السياسي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة بصفة عامة، فالقوانين التي تسطرها الدولة هي من تحكم نشاطها (تأسيس شركة، الحد الأدنى، الشخصية المعنوية، المقر الاجتماعي، ...)، كما تحكم أيضا علاقاتها مع باقي الأعوان الاقتصاديين الآخرين كما هو الحال بالنسبة لقانون العمل، قانون المالية، القانون التجاري، التحالفات والشراكة... كما أن للنظام السياسي عموما دورا هاما في تحديد هياكل السوق، وطبيعة وقوة المنافسة وكذا مستوى الأسعار، فمدى تنظيم الدولة للشؤون الاقتصادية يمكن أن يشجع أو أن يعيق قطاعات اقتصادية دون سواها.

3.2 الجانب التكنولوجي : التحكم التكنولوجي سلاح تنافسي، فالتكنولوجية مصدر من مصادر الميزة التنافسية وكسلاح تنافسي وأفضلية للمؤسسات لتحسين مستوى قدراتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق، بذلك تسعى المؤسسات إلى إدخال واكتساب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والأساليب الإنتاجية الحديثة التي تعزز من مكانتها وبقائها وفرض نفسها في السوق .

ويتمثل هذا الجانب في كافة العوامل والتطورات ذات الطابع العلمي والإبداعي في مجال الإنتاج والتسيير وأيضا تلك المرتبطة بالخدمات، لتنمية قدرات المؤسسة سواء كانت القدرات الأساسية الدنيا أو القدرات الإستراتيجية كالقدرات الإنتاجية، التسويقية، التسييرية، التنافسية .

4.2 الجانب الاجتماعي والثقافي : ويشمل تلك العوامل التي تحدد سلوك (الأفراد والجماعات والمجتمع عموما)، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في إحداث تغييرات جوهرية مست العديد من أوجه الجانب الاجتماعي والثقافي كالمعتقدات، القيم الاجتماعية، المستوى التعليمي، مستوى تكوينهم، دخلهم، مستوى معيشتهم، المطالبة بالحقوق

جدير بالذكر أن الجوانب الثلاث السابقة يولي لها المسيرون اهتماما كبيرا على غرار هذا الجانب الاجتماعي والثقافي، والذي يهملونه في أغلب الأحيان، وهذا راجع إلى البطيء الذي يميز تطور هذا الأخير - على غرار ما يحدث من تغيرات عميقة وسريعة في ظل مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والتي فرضت ضرورة إعادة النظر في سيرورة وتطور هذا الجانب وما يشهده من زيادة وعي الأفراد ومستوى تعليمهم -

فالجوانب الاقتصادية - السياسية - التكنولوجية تشهد تطورات كبيرة ومتسارعة سواء في المدى القصير أو في القصير جدا، أما الجانب الاجتماعي فهو يرتبط بتطور الأجيال والذي يتعلق ويكون في المدى الطويل وحتى الطويل جدا .

وإغفال تطور هذا الأخير - كما هو الحال في الألفية الجديدة - لا يكون في صالح المؤسسات ولا حتى بالنسبة للمجتمعات والدول والذي يصبح مصدر للعديد من الصراعات والنزاعات، عندما لا يتم أخذه بعين الاعتبار .

بذلك فإن الفصل بين مختلف هذه الجوانب هو بهدف الحصر والتحديد لأن المحيط دوما هو محيط واحد، وأحيانا نجد صعوبة في تحديد انتماء عنصر معين ضمن جانب أو جوانب أخرى لأن جوانب المحيط متداخلة فيما بينها ولا يوجد حاجزا أو فاصل واضح فيما بينها .

3. أنواع المحيط

يمكن تحديد مجموعة من الأنواع تبعا للمعايير الآتية :

1- حسب مستويات البيئة أو المحيط: البيئة الكلية، بيئة الصناعة (القطاع)، والبيئة على مستوى السوق.

2- حسب طبيعة المحيط: ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون ايجابية أو سلبية ويتعلق بالفرص التي قد يتيحها ، أو بالمخاطر والتهديدات التي قد يفرزها ونجد ضمنه هذا التصنيف :

أ- المحيط الموالى Environment propice ou favorable :

قد يفرز المحيط بعض الفرص أمام المؤسسة في مجالات مختلفة، ويكون المحيط مواليا للمؤسسة عندما يتميز بإتاحته فرص كثيرة تكون أكبر من المخاطر والتهديدات الناجمة عن تغيراته، وهي ترتبط بإمكانات المؤسسة ومهاراتها في سرعة اكتشافها واغتنامها مقارنة بالمنافسين كتشجيع الدولة لقطاع نشاط معين ، تحفيزات وإعفاءات لقطاع نشاطات معينة (السياحة الصحراوية) - انخفاض أسعار الموارد الأولية - ولا يجب أن نفهم من أن المحيط الموالى هو عبارة عن فرص خالصة يتيحها للمؤسسة، لأن هذه الفرص في الحقيقة ما هي إلا تقليل من حدة آثاره ومخاطره وتهديداته المحتملة، وبذلك يبقى دوما المحيط مستمر التقلب والتغير، ويستوجب دوما من المسيرين اليقظة لاغتنام فرص أكثر وتجنب مخاطر أخرى .

ب- المحيط المعادي (غير الملائم) E . Défavorable:

يكون ذلك عندما تكون المخاطر أكبر من الفرص التي قد يتيحها ، ويتمثل في تأثيراته القوية والضغط على المؤسسة وعلى أداؤها .
وهنا تأثير هذه التغيرات يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاغتنام ما قد يتيح المحيط من فرص، وفي المقابل تجنب ما قد يهددها من مخاطر ، كما يجب إيضاح أن هذه الفرص ليست كلها واضحة وبيّنة وجلية ، فقد تكون فرص متباينة الوضوح حسب الظروف والمجالات ونشاط الأسواق ، ويساهم فيها المسيرون بنسبة كبيرة في تحديدها واكتشافها وظهورها، ونفس الأمر كذلك بالنسبة للمخاطر والتهديدات فمنها ما هو ظاهر ومنها ما هو باطن ولا تظهر تأثيرات إلا بعد مرور وقت معين أو نتيجة لتفاعلات معينة (تأثير العتبة) ويعكس هنا كما أشار اليه P.Drucker القدرة على تحليل وفهم ما سماه بالاشارات الضعيفة (les signaux faibles) .
كما يضيف آخرون المحيط الحيادي (neutre)، لكن عمليا وفي حقيقة الأمر، لا يوجد مثل هذا النوع؛ فالمحيط هو محيط واحد وقد يحمل فرص أو مخاطر تتفاوت نسبتها وكذا تأثيراتها ودرجة حدتها .

ولا يتوقف معرفتها واستغلالها أو تفاديتها إلا على كفاءة المسيرين ومهاراتهم التنظيمية.

ت- حسب موقع التأثير :

نجد أن تأثيراته المباشرة وغير المباشرة ترتبط بالمحيط الخارجي والداخلي .

1. المحيط الخارجي : وهو الذي تتاولناه لحد الآن من مفاهيم تتعلق ب، وقد يكون هذا المحيط (حتى من حيث مستوياته) مباشرا أو غير مباشر، ولا يفهم به هنا مدى بعد المحيط من المؤسسة وإنما يرتبط أكثر بدرجة التأثير .
فقد تكون بعض المتغيرات في المحيط المباشر تتميز بتأثير أقل حدة من متغيرات في محيط بعيد، والعكس صحيح .

وتجدر الإشارة انه كلما ابتعدت البيئة عن المؤسسة، كلما كان الضغط الذي تتسبب فيه هذه البيئة أقل حدة من تلك البيئة الأقرب (حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 96)، والتي قد تبدو آثارها أكثر بالنسبة للبيئة الداخلية.

2. المحيط الداخلي : يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة امتدادا لمحيطها الخارجي خاصة المباشر منه (من حيث القرب فقط)، ويأخذ نفس تصنيف الجوانب السابقة المتعلقة بالمحيط الخارجي عموما .
إلا أن هناك فروقات بينهما مثلا :

المحيط الخارجي يمثل متغيرات تفرض نفسها على المؤسسة وعلى المؤسسة التجاوب معها أو سبقها .

بينما **المحيط الداخلي** فهي بمثابة متغيرات تخضع للمسير ويتعامل معها وفقا لتغيرات المحيط الخارجي التي تحكم في نشاط المؤسسة وهو ما يحدد جوانب هامة من مدى ليونة ومرونة المؤسسة من حيث درجة استقلاليتها، أو سرعة رد فعلها (كما هو موضح في جانب مرونة المؤسسة في الأخير) .

4. المؤسسة والسوق ؟ والصناعة (قطاع النشاط)

لمختلف جوانب المحيط تأثيرات كبيرة على المؤسسة وهي تتباين من جانب لآخر ، إلا أنه يبقى الجانب الاقتصادي الأكثر تأثيرا في ذلك خاصة من خلال السوق التي يبقى تأثير هذه المتغيرة من أقوى التأثيرات لا محالة ودون نقاش ، ويرجع السبب في ذلك إلى (حيرش، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، 2007) :

1- المنافسة : باقي الجوانب الأخرى (P ,S ,T) يجب على المؤسسة أن تتعامل معها كما هي ، ولا يمكنها في غالب الأحيان من الحد من تأثيرها ولا التحكم فيها ولا حتى من مواجهتها كثيرا (كالقوانين ، التكنولوجيا ، المستوى التعليمي) أما بالنسبة للسوق فإن المؤسسة عند دخولها لهذه الأسواق تبحث دوما عن كيفية استحواد أكبر حصة فيها والمحافظة عليها والبقاء فيها ، لذلك تكون اهتمامات المديرين منصبة كلها على مواجهة المنافسة .

2- القرارات : جل القرارات التي تتخذها المؤسسة ترجع فيها دوما إلى دراسة السوق وتحليلها لترى وتقارن وتقيس حظوظها ونتائج قراراتها على أساس رد فعل الأسواق .

3- تركيبة السوق : تركيبة السوق هي من تحدد سلوك المؤسسة نفسها في كثير من الحالات ، وتحدد على أساسها حتى نوع الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في ظل المقاربة الاستنباطية للإستراتيجية (على أساس خارجي) - لا داخلي بالنسبة للإستراتيجيات البنائية-

وهذه الأهمية الكبيرة والبالغة للسوق هي من زادت أكثر من دور ومكانة الجانب الاقتصادي مقارنة بباقي الجوانب الأخرى .

5. مرونة المؤسسة وتغيرات المحيط(البيئية):

باعتبار المنظمات عموما، والمؤسسة على وجه الخصوص نظاما مفتوحا، ومدى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية (feed_ back) لتعديل سلوكها والسعي نحو النمو والبقاء، اهتمت المؤسسات أكثر بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة لمختلف جوانبها (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والتشريعية، والجوانب التكنولوجية)، ولم تعد تكثف بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات (l'Adaptation) وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط (l'anticipation) والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا لزيادة مرونة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، والتي تمس مختلف مستويات المؤسسة ووظائفها. فأصبحنا اليوم نتكلم عن مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، التسويقية، المرونة التموينية، والمرونة التكنولوجية والتي تتناسب

• مفهوم المرونة:

المرونة - أو الليونة كما يسميها آخرون- لغة هي " قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة وبأقل التكاليف للتغيرات المفاجئة للبيئة" (Pretet, 2006 , p. 210)، أما اصطلاحاً فبعد أن تم استخدام وإدخال المرونة في الفكر الإداري كمدخل تنظيمية، وإدارية، إلا أنها تشترك كلها في مدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ومدى تمكنها من التغيير والقدرة على رصد وسبق هذه التغيرات. وهناك من يشير إلى مفهوم المرونة على أنها عملية مستمرة تظهر من خلالها المؤسسة تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية، وعليه فهي تعكس قدرة المؤسسة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية . وتتوقف على حد كبير على مدى قدرتها على سبق هذه التغيرات البيئية والتوقع لها قبل حدوثها ومن ثمة تحضير الحلول المناسبة؛ "باعتبار المرونة وسيلة لمواجهة عدم التأكد؛ لذلك تم اعتبارها ضمن مجالات إستراتيجية المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى ضمن مستوياتها العملية والتشغيلية (Maggi, 2006).

من الباحثين من اعتبر أن المرونة أو الليونة تتعلق بسرعة الاستجابة+ الاستقلالية) عدم وجود قيود تحد من النشاط)

La flexibilité= la réactivité+ l'autonomie

والمؤسسة المرنة يجب أن تكون لديها يقظة إستراتيجية -معلوماتية- كفيلة برصد المعلومات المناسبة عن التغيرات البيئية، وهناك من وصف المؤسسة المرنة بأنها المؤسسة المتعلمة التي تتصف بالذكاء الاستراتيجي والتنافسي، لوجود إدارة عليا تكون قادرة على إدراك، ومواكبة التغيير قبل أن تغيرها قوى خارجية؛ أي التحكم أكثر في الفارق الاستراتيجي - الفجوة- (Strategic Gap) من خلال القدرات الإستراتيجية للمؤسسة ممثلة في مواردها

وما يجب الإشارة إليه، هو أن المرونة تعكس أبعاد إستراتيجية للمؤسسة تنطوي ضمنها أبعادا تكتيكية وعملية تشغيلية، وبذلك قدرتها على التعامل مع جميع أشكال التغيرات في البيئة من خلال تخصيص وإعادة تخصيص مواردها لتعزيز تنافسيتها، وتماشيا مع حدة التغيرات وتسارعها، أصبح من الضروري عند الحديث عن مرونة المؤسسات إتباع المنهج الاستباقي (L'anticipation) بدلا من التكيف والتأقلم (L'adaptation)، أي إتباع نهج ردة الفعل لا يتماشى في حقيقة الأمر والمستجدات العميقة والكبيرة التي تميز عالم الأعمال في الوقت الحالي. لذلك ينظر لمرونة المؤسسة على أنها قدرة المنظمات لضبط المصادر الإستراتيجية (الداخلية والخارجية) بطريقة تفاعلية واستباقية، وسرعة مقارنة لحاجة التغير الاستراتيجي المطلوب.

وبصفة عامة، فإن المرونة تعكس أساسا قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة تماشيا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا الطرح، فإنه لا يمكننا الحديث عن مرونة المؤسسة ما لم يتعلق أساسا بالمستوى الاستراتيجي، لذلك فاستخدام مصطلح مرونة المؤسسة يشير ضمنا إلى المرونة الإستراتيجية، "فالتغيرات البيئية المتسارعة سوف توجد قوى وضغوطا متناقضة على المؤسسات- هذا ما يحد من استقلاليتها كما اشرنا سابقا باعتبارها محددة للمرونة-، لتكون مرنة وكفوة في نفس الوقت؛ فمن ناحية، إن درجة عدم التأكد العالية التي ستميز بيئة المستقبل، تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية المتسارعة، وهذا سيجعل المؤسسات تأخذ في الاعتبار في الاعتبار التصاميم التنظيمية العضوية (الشبكية) والاستقلالية واللامركزية" (حريم، 2009، صفحة 322).

● المرونة كمفهوم نظمي:

من وجهة نظر المقاربة النظامية، فإن المرونة تمس مختلف مستويات المؤسسة (Pretet, 2006, pp. 215-216) والتي تتعلق بـ:

- التموين: المتابعة الجيدة للبيئة وكذا تمحيص الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط، يمكن المؤسسة من اختيار مواردها وتخصيصها تماشيا مع الأولويات المحددة .
- التمويل: تشكل بعض المنتجات المالية من حيث قابليتها للتفاوض، ومن حيث السيولة كأفضليات تسمح بإعادة النظر في قرارات المؤسسة وتحسين مرونتها المالية (التوقيت، التكلفة، القيمة، أقل درجة مخاطرة، ...).
- التسويق: حيث تعكس مرونة أجال التوزيع وأجال التسديد، والأسعار والوتيرة المطلوبة، الجودة ... الخ.
- ومن حيث المستوى التنظيمي فإن تحسين المرونة يتعلق بتكييف الهياكل الداخلية (التنظيم المصفوفي، أو بالمشاريع، ...)، والخارجية (هياكل المجمعات كالتشبيكي، التحالف، التعاون، المناولة ... الخ)، إلى جانب مرونة أنظمة المعلومات واتخاذ القرار وكيفية تنظيمها.

• أشكال وأنواع المرونة:

للمرونة العديد من الأشكال وهي :

- **المرونة الإنتاجية:** على غرار ما كان سائدا في مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان البحث عن زيادة الإنتاج، ومن أجل مواجهة التحولات الحاصلة سيما المتعلقة بالطلب المتنوع وبكميات مختلفة وقليلة، فأصبحت البحث عن تنظيمات إنتاجية جديدة من خلال تصور تجهيزات ومعدات إنتاجية مرنة - كما هو الحال في نظام الإنتاج الياباني الآني (JIT) - ومن خلالها أصبحت المرونة تتعلق أكثر بالمكننة والآلية (l'automatisation)، كما تم إدخال العديد من التقنيات والبرمجيات، وكذا الآلية بغرض تحسين الإنتاجية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية . فهي تتعلق أحيانا بـ (Pretet, 2006 , pp. 211-212) :
- تكنولوجيا حديثة أكثر مرونة وقابلة للبرمجة؛
- ليست نمطية أو موحدة وبصفة ثابتة؛
- التصنيع، التركيب، القيادة ورقابة الآلات، النقل، والتخزين ، ... الخ.
- تقنيات تصميم المنتجات وتسييرها بالحاسوب.

وعليه، فإن إدخال استخدامات الحاسوب والبرمجيات والتحكم عن بعد في تسيير الإنتاج من حيث تنظيمه وقيادته ساهم كثيرا في تحسين الجودة، المرودية، الإنتاجية، والتنوع

● **مرونة الموارد البشرية** : مرونة الموارد البشرية أو رأسمالها البشري تتعلق بمدى قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة وغير متجانسة المهارة وبشكل متقن، وهذا ما يرتبط أساساً بمدى القابلية للتشغيل (l'employabilité) للأفراد وكذا مدى تعدد مهاراتهم (la polyvalence) وإمكانية المحافظة على وظائفهم تماشياً مع متطلبات العمل المتجددة والمختلفة، وكذلك بمدى قدرتهم على الالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال سهولة الاتصال ما بين فرق العمل المتعددة، وما بين الأفراد في هذه الفرق وتعكس مدى قدرة الأفراد على القيام بمجموعة من الوظائف والأعمال المتنوعة والواسعة.

بما أن المؤسسة لا تعيش بمنأى عن التحولات والتغيرات البيئية، هذا ما فرض عليها وجوب تكيف مهارات (التقنية والتنظيمية) أفرادها سيما الوظائف المعنية بالتغيرات في مناصب العمل الداخلية تماشياً مع المتطلبات الجديدة للوظائف أو تلك المتعلقة بأنماط جديدة للإنتاج " (sépari., 2001, p. 220) ، وبذلك فإن مرونة الموارد البشرية تتعلق بجانبين أساسيين وهما : كمية وجودة الموارد البشرية ويمكن أن نلجأ في تحليلهما إلى العديد من الطرق كالتسيير التقديري (التوقعي) للشغل والمهارات (للوظائف والكفاءات)، والذي كان نتاج عن تطور التسيير التقديري للأفراد في الثمانينات، ويقوم على توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد ونتائج كل منهما على المؤسسة من جهة، وعلى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة من جهة أخرى خاصة في القطاع العمومي، حيث اشتهر واعتبر مؤشراً مهماً في هذا القطاع، فتطور أكثر وظهر التسيير التقديري للتشغيل والمهارات (la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) الذي اعتبر أسلوباً من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت، وهو بذلك يركز على جانبي الكم والكيف، وهذا التكيف يكون عن طريق التكوين وحركية الأفراد. وبالتالي فإن"

● **المرونة التنافسية:** تتطوي التنافسية على المستوى الاستراتيجي وعلى صعيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الإستراتيجية (الموارد والمهارات)، وبذلك فالمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على مقاومة المنافسين، وعلى إعادة ترتيب مواردها الأساسية، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها للتنافس، لتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين الفريدة والمنتظرة، من خلال قدرتها على خلق القيمة وكذا خلق المزايا التنافسية واستدامتها ما يضمن ولاء المستهلكين ورضاهم أكثر .

● **المرونة السوقية:** تمثل قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت ، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المستمرة.

● **مرونة المعلومات:** فهي تعكس قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة ، من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في مدى القابلية على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة ، والمرونة التحليلية أي لها علاقة بقدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات من أرشيفها وتحليلها لتساعدها في اتخاذ ودعم القرار فيها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه لحد الآن نجد أن كل الأشكال السابقة للمرونة كلها تصب في المرونة الإستراتيجية.

● المرونة الإستراتيجية :

منذ الثمانينات، أصبح ينظر إلى المرونة كضرورة "nécessité" وأصبحت كظاهرة تهيمن وتشمل العديد من مستويات نظام المؤسسة، وتتعلق بإمكانية المؤسسة على تطوير استراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة، ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية ، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة لمواكبة التطورات والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتعزيز موقعها في السوق، وتوزيع الموارد باتجاهات جديدة استجابة لتلك المتغيرات.

ولبلوغ السرعة في رد الفعل والتغيرات البيئية التي قد تطرأ، وجب أن تكون للمؤسسة يقظة إستراتيجية، تستطيع من خلالها القدرة على استغلال الفرص التي قد يتيحها المحيط حتى وان كان ذلك بإشارات ضعيفة حسب P. Drucker - يتعلق الأمر هنا بالمهارات التسييرية-، وفي المقابل القدرة على تحديد واكتشاف التهديدات والمخاطر، وهذا ما يعكس بصفة عامة مدى استقلاليتها وسرعة ردة الفعل (ليونتها)؛ بصفة استباقية تمس جميع أبعاد ومكوناتها من اليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية .

المحور السادس: تنظيم وهيكل المؤسسة

تنظيم وهيكل المؤسسة (La structuration)

• توطئة:

لمصطلح التنظيم (l'Organisation) دلالات مختلفة ومعاني متعددة، تبعاً لما تناوله الباحثون، سيما في الأدبيات الإدارية بالنسبة لموضوعات تسيير المؤسسة فالإداريون أشاروا إلى أن التنظيم كإحدى وظائف التسيير، باعتباره وضع الإطار المناسب لبلوغ الأهداف التي تم تحديدها في عملية التخطيط، والممثلة في " مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب واستخدام مختلف موارد المؤسسة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة" (الغالي، 2014، صفحة 360)؛ أما بالنسبة للاقتصاديين فيعتبرون تنظيم المؤسسة بأنها تلك الهياكل التي تمكن المؤسسة من التجاوب والتفاعل مع محيطها (من منظور الهيكلية)؛ أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فيقصدون بـ l'Organisation إما منظمة أو تنظيماً باعتباره كيانا اجتماعياً، أو مجموعة مختارة ومنظمة من الموارد للقيام بمهام محددة لتحقيق هدف معين.

لذلك فإن الاهتمام الكبير بتحقيق الهدف وكيفية بلوغه من جهة، وبالتفاعل والتأقلم مع المحيط من جهة أخرى، جعل التنظيم من أهم عمليات التسيير وكذا من أهم جوانب المؤسسة .

1. تعريف الهيكلية:

تتعلق الهيكلية (la Structuration) بجانبين أساسيين وهما تقسيم العمل (la division du travail) والتنسيق¹ (la coordination)

فحسب H.Mintzberg فإن هيكلية المؤسسة (تنظيمها) هو "عبارة عن الناتج الإجمالي لاستغلال الموارد من خلال تقسيم العمل بين الأنشطة المختلفة، وكذا ضمان التنسيق اللازم فيما بينها" (Pascal Laurent, 1997)، ومن الناحية الشكلية كنتاج لعملية التنظيم من خلال ما يسمى بالهيكلية والتي تظهر تقسيم العمل وتحديد مختلف العلاقات داخل المؤسسة.

¹ هناك من يسميها بالتكامل

ويمكن ان نورد أهم ما جاء من تعاريف للهيكلية من خلال التعاريف الآتية (حريم، 2009،
صفحة 103)

✓ حسب "Blau" الهيكلية هي توزيع الأفراد بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر
على علاقات الأدوار بين الأفراد .

✓ أما بالنسبة لـ "Stoner et Freeman" فهي الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة
المؤسسة وتنظيمها وتوزيعها.

✓ أما H.Mintzberg فيرى أن تنظيم المؤسسة وهيكلتها يرتبط بجانبين أساسيين
وهما تقسيم العمل والتنسيق؛ فنقسيم العمل هو تجزئة النشاط الإجمالي للمؤسسة إلى أنشطة
جزئية أقل، وإسناد الأفراد والوحدات التنظيمية لها، من أجل زيادة فعالية العمل. هذا على
الرغم من أن Adam Smith يعد من بين الاقتصاديين الأوائل الذين تطرقوا إلى تقسيم العمل
وإبراز أهميته في كتابه " ثروة الأمم " (1776) (Pascal Laurent, 1997, p. 42)؛ أما
بالنسبة لبلوغ التنسيق في المؤسسة فقد حدد له ثلاثة ميكانيزمات وآليات وهي :

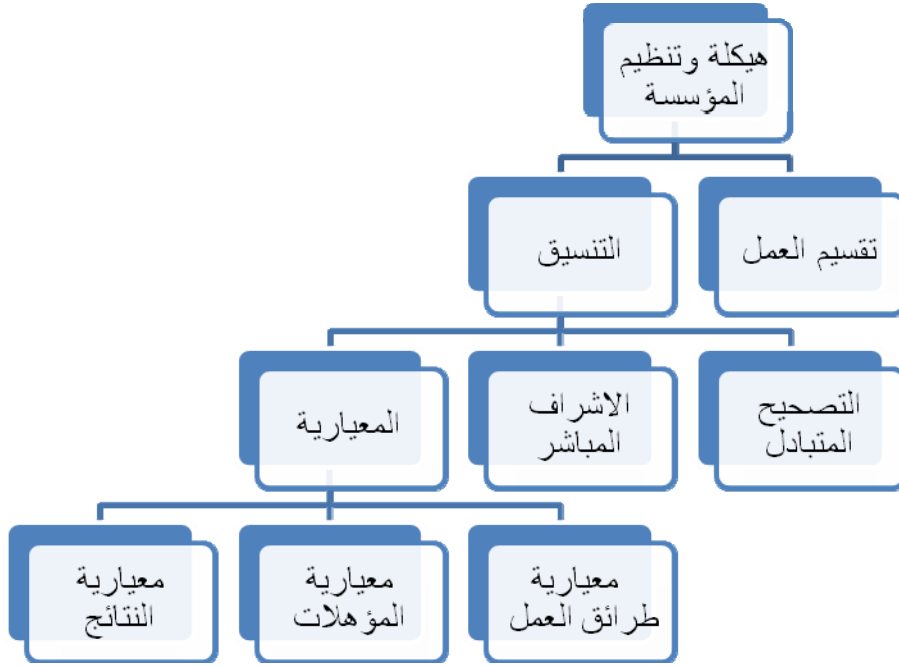
- التصحيح المتبادل؛

- الإشراف المباشر؛

- المعيارية.

وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (9): أسس هيكلية وتنظيم المؤسسة



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على (Pascal Laurent, 1997)

وسنقف على كل آلية من هذه الآليات للتنسيق فيما يلي:

✓ التصحيح المتبادل (l'ajustement mutuel)

يتحقق هذا التصحيح أساساً من خلال الاتصال بين الأفراد الذين يعملون معاً في إطار الجماعة، سواء ارتبط ذلك بانجاز ما هو مطلوب، أو في حل المشاكل التي يصادفونها فيما بينهم.

✓ الإشراف المباشر (la supervision directe)

يكون ذلك بالتدخل المباشر للمسؤولين في مختلف الوحدات التنظيمية من خلال الأوامر والتعليمات المناسبة.

✓ المعيارية (la standardisation)

يكون التنسيق بين الأنشطة والأعمال محدد مسبقاً، كما يتحقق ذلك حتى بدون تدخل المسؤول مباشرة في العمل، وهذا من خلال مراعاة ثلاثة أشكال للمعيارية وهي:

✓ معيارية طرائق العمل (la standardisation des procédés) : من خلال تحديد مسبق

لمحتوى العمل وما يجب أن يقوم به كل فرد في المؤسسة، وهذا ما يعطي تصوراً مسبقاً

- ✓ معيارية المؤهلات (la standarisisation des qualifications) : وهذا بتحديد لكافة المؤهلات والمهارات المطلوبة واللازمة للأفراد وكذا المعارف العملية ومعرفة كيف.
- ✓ معيارية النتائج (la standarisisation des résultats) : الاداءات المطلوبة محددة بصورة مسبقة وقد تكون في شكل مجموعة من المؤشرات، التكاليف، هوامش ربح...

2. أشكال التنظيم :

تتأثر هيكل المؤسسة بالعديد من العوامل من أهمها:

الهدف، الإستراتيجية، حجم المؤسسة، مستوى تكوين الأفراد، التكنولوجيا، درجة الانتشار الجغرافي، وكذا درجة تعقيد الأعمال، كما يجب الإشارة إلى أنه " لا توجد هيكلية واحدة تصلح في جميع الحالات والظروف بالنسبة للمؤسسة، بل أن هذه الهياكل تستجيب لعوامل موقفية عديدة" (الغالبي، 2014، صفحة 361).

عموما نجد هناك نوعين أساسيين للتنظيم وهما:

1.2 **التنظيم الأفقي** : يقوم هذا التنظيم على أساس تقسيم العمل وتوزيع المهام، وبقدر ما تكون المهام كثيرة في المؤسسة ، تكون الهيكلية واسعة وممتدة أفقيا والعكس كلما كانت المستويات التنظيمية كثيرة تكون الهيكلية عميقة وممتدة عموديا .

2.2 **التنظيم العمودي** : إلى جانب تقسيم العمل، فإن هيكلية المؤسسة ترتبط ارتباطا وثيقا بكيفية توزيع السلطة داخل المؤسسة، ومن ثمة تحديد العلاقات التي تربط بين مختلف مستوياته وتحديد أدوار الأفراد، وهو ما يشير أيضا إلى العديد من المفاهيم ذات الصلة بالسلطة وهي نطاق الإشراف، المسؤولية، تفويض السلطة، درجة المركزية، وحدة القيادة ...

3. أنواع الهياكل بالنسبة للتنظيم الأفقي:

هناك العديد من الهياكل التنظيمية التي تقوم أساسا على تقسيم العمل وأكثرها شيوعا تتمثل في:

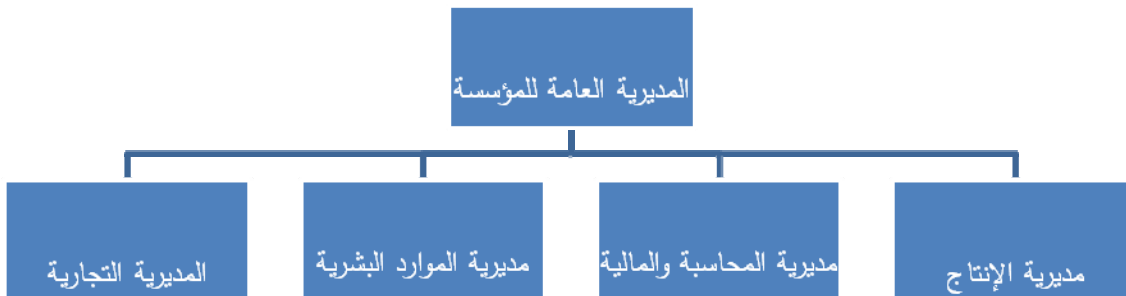
– الهيكلية الوظيفية (la structure fonctionnelle):

تعد هذه الكيفية أول كيف ظهرت، وتتطلق من مبدأ تقسيم العمل على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة، ويعتمد التنظيم الوظيفي أساسا على تجميع الأعمال تبعا لوظائف المؤسسة والأغراض التي تؤديها، بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة كالإنتاج، تسويق، مالية، إدارة الموارد البشرية ... كما يمكن تجزئة كل وظيفة من الوظائف الرئيسية إلى وظائف فرعية؛

من مزايا هذا النوع كفاءة الأداء، وتقليل ازدواجية العمل والجهود، وتخفيض التكاليف تسهيل عملية تدريب الأفراد، كما يساعد مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال أما من محدودية هذه الهيكلية أنها في الحقيقة لا تناسب إلا المؤسسات أحادية المنتج -التي تنتج منتوجا واحدا- وذلك لان كثرة المنتجات قد تؤدي في حالة الاحتفاظ بها إلى تداخل كبير بين المهام والعلاقات بين المصالح ، وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة ومن صعوبة عملية التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

ويمكن إيضاح هذه الهيكلية من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(9): الهيكلية الوظيفية.

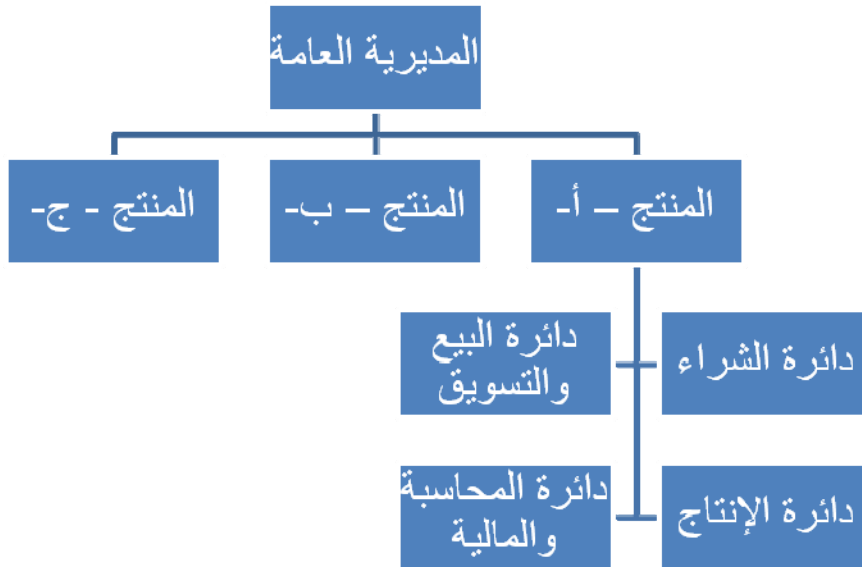


2. الهيكلية حسب المنتجات:

تتميز هذه الهيكلية بتخصيص حسب المنتجات، وان كانت تمكن من التحديد الدقيق للمسؤوليات وللمهام، فإنها في المقابل مكلفة من حيث العدد الكبير من المصالح المتكررة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان عيوب هذه الهيكلية تتضح أكثر إذا كانت للمنتجات موارد أولية أو مدخلات مشتركة، كما أن هذه الكيفية للتنظيم تكثر من الإسراف في المهارات والكفاءات ولا تهتم بالتوظيف الرشيد لها، فالمؤسسة في هذه الحالة تحتاج إلى عدد كبير من المختصين في التسويق وغيرها ومن المختصين في الشراء والتموين....

في هذا النوع من التنظيم يتم تحميل جميع الأعباء المتصلة اتصالا مباشرا بإنتاج السلعة أو خدمة معينة في مجموعة واحدة لإنتاج وتسويق كل منتج، ويصلح هذا النوع من التنظيم حينما يكون مشروع كبيرا ومنتجاته كثيرة ومتنوعة، طلب غير مستقر وغير موحد بالنسبة للمنتجات، من مزاياه التركيز والاهتمام على خطوط الإنتاج، تمركز السلطة والمسؤولية والمسائلة في وحدات تنظيمية معينة، تسهيل تحديد الأداء وقياسه تبعا لكل منتج.

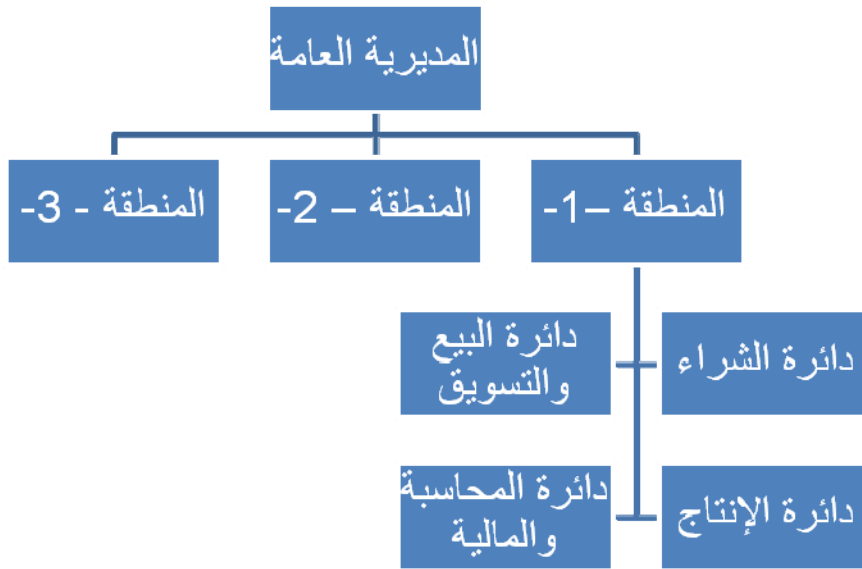
الشكل رقم (10): الهيكلية حسب المنتجات



3. الهيكلية حسب المناطق الجغرافية:

يستخدم هذا النوع من التنظيم في الحالات التي تتبع المؤسسة منتجاتها وتقدم خدماتها إلى مناطق جغرافية متعددة، أو عندما تكون الوحدات التقنية للمؤسسة متعددة وموزعة على

الشكل رقم (11): الهيكلية حسب المناطق الجغرافية



4. التنظيم على أساس مراحل العملية الإنتاجية:

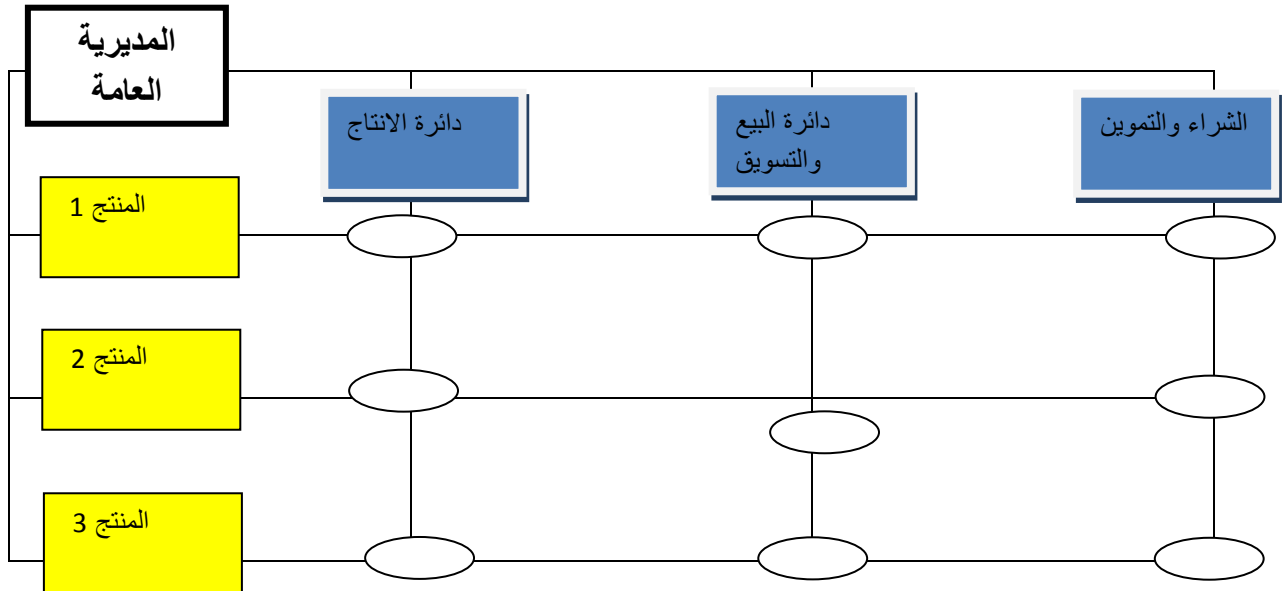
يستخدم هذا النوع من التنظيم في المنظمات الصناعية أكثر من غيرها، ويقوم على أساس تجميع الأعمال التي تتصل بعملية معينة أو مرحلة معينة ، أو بعدد من الآلات والتجهيزات التي ترتبط بورشة معينة من الورشات الإنتاجية، ويستخدم أكثر في الصناعات التركيبية والصناعات الميكانيكية.

5. التنظيم المصنوفي:

يعد كتنظيم مزدوج المدخلات، كما أنه يجمع بين أكثر من هيكلية (الوظيفية مع مراحل العملية الإنتاجية، أو بالمنتجات، أو حسب المناطق الجغرافية)؛

هناك العديد من الانتقادات الموجهة لهذا التنظيم والذي ما ينتج عنه غالبا اضطرابات مختلفة وتداخلات متنوعة بين المسؤوليات فانتماء فرد أو مصلحة لدائرة معينة وهي تحت سلطه مسؤول معين، والى مسؤول آخر في نفس الوقت، قد يؤدي حتما إلى تداخل المسؤوليات ؛ إلا أن مصممي هذا التنظيم لا يرون فيه هذا النقص، لأنهم ينطلقون من فكرة أن للمسيرين ما يكفي من المؤهلات والتكوين لتقادي الوقوع في هذا الإشكال، فالتنظيم المصنوفي يحتاج إلى مهارات تسييرية كبيرة ومستوى عالي من التصور.

الشكل رقم (12): الهيكله المصنوفية



المحور السابع: وظائف المؤسسة

وظائف المؤسسة / الوظيفة الإنتاجية

1. تطور وظائف المؤسسة:

تقوم المؤسسات بمجموعة من الوظائف المتكاملة من أنشطة التمويل، الإنتاج، مالية، إدارة الموارد البشرية، بحث وتطوير، بيع وتسويق؛ وتستخدم في ذلك مجموعه من الموارد المادية والمالية والبشرية، تقنية¹؛ وقد تطورت وظائف المؤسسة تبعاً لتطور المؤسسات والتي تزامنت مع مختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي، حيث شملت كل مرحلة على مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف متعلقة بها (مثلاً في مرحلة اقتصاد الإنتاج، زاد الاهتمام أكثر بالإنتاج وزيادة إنتاجية المؤسسات)؛ كما ساهمت كثيراً في تطوير المؤسسات ومن ثمة وظائفها التكنولوجية المستخدمة سواء تعلق الأمر بالإنتاج وأنماطه، أو حتى التأثير على باقي الأنشطة من تسويق، تمويل، إدارة الموارد البشرية...

رافقت هذه التطورات أيضاً تطور في وظائف المؤسسة في كل مرحلة من مراحل تطور النشاط الاقتصادي، بدءاً من مرحلة اقتصاد الإنتاج، مرحلة اقتصاد التوزيع، مرحلة اقتصاد التسويق، ومرحلة اقتصاد المعرفة. فقد حدد هنري فايول (H. Fayol) وظائف المؤسسة ممثلة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في ستة وظائف وهي الأنشطة التقنية (الإنتاجية)، التجارية، الأنشطة المالية، والمحاسبية، الأنشطة الإدارية، و الأنشطة الأمنية؛ أما في مرحلة اقتصاد التوزيع فقط تطور هذا التقسيم إلى وظيفة الإنتاج، التمويل، التسويق، وظيفة الأفراد، ودمج وظيفتي المحاسبة والمالية معاً. صنفت فيما بعد، وظائف المؤسسة إلى أربعة وظائف كبرى ممثلة في وظيفة الإنتاج، وظيفة المحاسبة والمالية، وظيفة الموارد البشرية، والوظيفة التجارية والتي أصبح يطلق عليها الوظائف الفعلية أو الوظائف الكبرى للمؤسسة.

¹ هناك تصنيف حديث للموارد، حيث تم تصنيفها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة (مادية ولامادية)

• تعريف الوظيفة (la fonction):

تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة التي تساهم في نفس الهدف، وتمارس هذه النشاطات في مصالح معينة" وبذلك يتم تجميع مختلف الأنشطة حسب طبيعتها (من حيث التجانس) والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق نفس الهدف في وحدات تنظيمية معينة (مديريات، دوائر، مصالح، أقسام، مكاتب...).

فيما يلي سنتطرق إلى كل وظيفة من هذه الوظائف الفعلية للمؤسسة.

2. الوظيفة الإنتاجية:

إن الحديث عن النشاط الإنتاجي بمفهوم الحديث يرجع إلى أواخر القرن الثامن عشر - منذ الثورة الصناعية- ثم تجلياتها أكثر في نهاية القرن التاسع عشر، والذي عرف تطورات كبيرة تعلقت بالتطورات التقنية واستخداماتها في المجال الصناعي والإنتاج. حيث اعتبر الاقتصاديون الكلاسيك الإنتاج على أنه قلب المؤسسة الصناعية (Pascal Laurent, 1997) ص 195، ومن ثمة زاد الاهتمام أكثر بالوظيفة الإنتاجية وسمية بالوظيفة الجوهرية لأنها الوظيفة التي من خلالها يتم إنشاء القيمة المضافة؛ ومنذ ستينات القرن الماضي في ظل مرحلة اقتصاد التسويق، زاد الاهتمام أكثر بالتسويق بظهور التسويق كعلم جديد، إلى جانب ظهور الإستراتيجية ضمن اهتمامات المسيرين على حساب الإنتاج؛ إلا أنه بظهور نمط الإنتاج الحديث أو ما يعرف بالإنتاج الياباني منذ منتصف الثمانينات احتلت وظيفة الإنتاج مكانة كبيرة بالنسبة لوظائف المؤسسة وعاودت استرجاع أهميتها أكثر باستحداث النشاط الإنتاجي (أنظمة السحب).

1.2 تعريف الإنتاج:

المفهوم التقليدي للإنتاج هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى خلق السلع والخدمات، كما عرف بأنه نشاط اقتصادي واجتماعي يهدف إلى خلق السلع والخدمات يتم تبادلها وتداولها في السوق ونتحصل عليها من عوامل الإنتاج.

كما أنه " تحويل الموارد الطبيعية من حالتها غير القابلة للإشباع إلى حالة أخرى قابلة للإشباع" (يونس، 1997، ص23)، ومن منظور الإنتاج الصناعي وهو " عبارة عن

- سلع استهلاكية (كالملابس، السيارات، المنتجات الغذائية...)
- في شكل سلع الإنتاج (كالآلات، والمعدات...)
- أو في شكل خدمات (كنقل المسافرين، الإطعام، التعليم والصحة...).

بذلك يتمثل الإنتاج عموماً في مجموعة العمليات والتي تختلف درجة تعقيدها حسب طبيعة المنتج وكذا حسب المتطلبات والوسائل المستخدمة في تحويل الموارد المخصصة (الموارد الأولية، التكنولوجية، الآلات، العمل...) إلى نظام إنتاجي يتم خلاله خلق السلع والخدمات.

2.2 تعريف تسيير الإنتاج:

يقصد بتسيير الإنتاج "إدارة العملية التحويلية في نظام الإنتاج والتي تهدف إلى التحكم في العملية الإنتاجية وكذا تحقيق التكامل بين المدخلات، والعملية التحويلية، والمخرجات. بذلك عملية تسيير نظام الإنتاج ككل في جميع مراحلها، كما يقصد به كذلك عملية تحليل الطريقة التي يتم من خلالها القيام بمزج وتحويل عوامل الإنتاج من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، كما يقصد به التحضير، والتوقع، وتنظيم الأعمال التقنية والإدارية المختلفة التي تتعلق بعملية تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي تام الصنع، ومن وجهة نظر علاقة نظام الإنتاج بالوظيفة التجارية فيمثل مجموعة العمليات التقنية الضرورية للمرور من تدفقات طلبات العملاء إلى تدفقات الإنتاج المرتبطة بأوامر الإنتاج التي يتم من خلالها تنفيذها تبعاً لأوامر التنفيذ - يتم تلبيتها بمخططات التنفيذ وعملية التصنيع والإنتاج بطريقه تسمح بضمان واحترام الآجال، والجودة، وعقلنة استخدام التجهيزات، والمواد الأولية واليد العاملة، الى جانب التحكم في التكاليف والعمل على تدنيتهما؛

بصفة عامة، يسمح تسيير الإنتاج بالحصول على منتجات ذات جودة، واحترام للآجال المحددة، وبالتكاليف المناسبة (Gilles. Bressy, 2006,p 174)، وهو ما يتعلق

3.2 الأهداف الإنتاجية (السياسة الصناعية):

توجه السياسة الإنتاجية الصناعية في ظل السياسة العامة للمؤسسة، وتعمل على تحديد تسلسل الأهداف الواجب تحقيقها ، ويمكن إيضاحها من خلال الأهداف الآتية (Gilles. Bressy, 2006,pp175-176):

✓ تكلفه الإنتاج: تسعى نظم تسيير الإنتاج إلى التحكم في التكاليف، ويتم تحديدها مقارنة بالتكاليف المعيارية أو التقديرية، كما أنه في المقارنة الحديثة للإنتاج تسعى هذه النظم إلى خلق القيمة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها (المناسبة)، وليس كما كان عليه في المقارنة التقليدية ضمن موضوعات إدارة الأداء أين يتم التأكيد على ضرورة تدنية التكاليف وتخفيضها، كما أن تكاليف الإنتاج تتأثر كثيرا بإستراتيجية المؤسسة (اقتصاديات الحجم مثلا)، إلى جانب طبيعة المؤسسات من حيث كثافتها الرأسمالية (تتحمل تكاليف ثابتة كبيرة) أو كثافتها العمالية (نسبة التكاليف المتغيرة كبيرة مقارنة بالتكاليف الثابتة)، ويتعلق تحديد هذه التكاليف أساسا من خلال المحاسبة التحليلية؛

✓ آجال الإنتاج: يجب الأخذ بان اعتبار الزمن اللازم للإنتاج (les délais de fabrication) مقارنة بزمان تصريف منتجات الذي يحدده الزبون (les délais de livraison) ؛

✓ جودة الإنتاج: يجب أن يتماشى المنتج النهائي مع الخصائص المعيارية المحددة (التي تحقق للزبون مستوى أدنى من الجودة المطلوبة)، ومع ما ينتظره الزبائن وحاجاتهم الضمنية (les besoins implicites)، وهو ما يتماشى مع مفهوم خلق القيمة، وما يستعد الأفراد لدفعه مقابل شراء المنتجات التي تنشئ لهم القيمة سيما من حيث جودتها، إلى جانب السعر وكذا الخصائص المادية والوظيفية للمنتجات كاللون، الحجم، الوزن، والأغراض التي يحققها؛

✓ التنوع: مما يزيد من مرونة المؤسسات قدرتها على إنتاج مجموعة من المنتجات المختلفة والمتنوعة، والتي قد تكون بكميات كبيرة أو صغيرة وبعرض متنوع، وهذا ما يتطلب قدرات تقنية ومرونة كبيرة لعوامل الإنتاج؛

✓ مرونة الإنتاج: مرونة النظام الإنتاجي مفهوم متعدد الأبعاد يتعلق بمرونة وقدرة التجهيزات، ومرونة العمل والمهارات المتعددة للأفراد، وخصائص الآلات؛ وكما أشرنا سابقا تعكس المرونة قدرة المؤسسة على مواجهة الطلب وتغيرات المحيط الخارجي بالكميات المناسبة (كميات صغيرة أو كبيرة أو ما يعرف بالمرونة الكمية quantitative)، وبطلب متنوع (المرونة النوعية qualitative)، كما أنها تتأثر بالمرونة التقنية التي تتعلق بقدرة المؤسسة على تكيف منتجاتها تبعا للتطورات النوعية المتعلقة بتطور خصائص المنتجات، والتي بدورها تؤثر في سرعة الاستجابة بالنسبة للطلب (la réactivité).

4.2 معيار الإنتاجية:

تحدد نتائج الأداء الإنتاجي في شكل مجموعة من المعايير والمؤشرات، من أشهرها مؤشر الإنتاجية، والتي يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء المحقق، وتعرف الإنتاجية على أنها العلاقة بين مستوى النشاط (النتائج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، النتيجة الصافية...) مقارنة بالوسائل المستخدمة (كعدد المستخدمين، المساحة، وساعات الإنتاج والعمل...).

3. وظائف تسيير الإنتاج:

هناك مجموعه من المصالح بالنسبة للإنتاج من أهمها: مصلحة الدراسات، مصلحة الطرائق، مصلحة جدولة الإنتاج والتنظيم، المصالح العملياتية والتي تتعلق مهامها بمختلف وظائف تسيير الإنتاج.

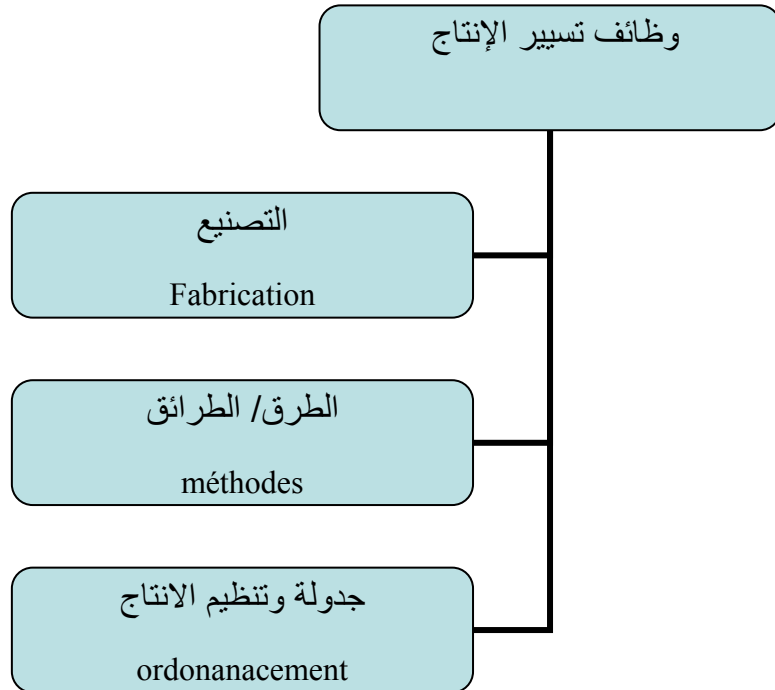
يتم تسيير الإنتاج لأي منتج بمجموعة من المراحل تتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تجيب عن الأسئلة الآتية:

- كم ننتج؟
- بواسطة ماذا؟
- كيف ننتج؟
- متى ننتج؟
- ماهي ووتيرة الإنتاج؟

يمكن تجميع مختلف هذه الأنشطة في ثلاثة وظائف أو ثلاث مجموعات كبرى متسلسلة وهي: وظائف التصنيع، الطرق والمناهج (الطرائق)، ومرحلة جدولة الإنتاج (Pretet, 2006).

حيث تهدف هذه الوظائف الى تحقيق التكامل بين المدخلات و العملية التحويلية والمخرجات. و الممثلة في:

- ✓ وظائف التصنيع: وتتعلق بعمليات قيد التصنيع (تحت التشغيل) و تدفق المراحل (بين محطات التصنيع).
 - ✓ الطرائق: تشمل عمليات التحضير (التحضير لعملية الانتاج) و التحسين.
- جدولة الإنتاج: ممثلة في التخطيط وبرمجة الإنتاج، البدء أو إصدار أوامر الإنتاج ، ومراقبة التقدم في الإنتاج.
- والتي يمكن تبيانها من خلال الشكل الآتي:
- الشكل رقم (13): وظائف تسيير الإنتاج



Source : Martine Pretet, Chantal. Bussenault. (2006). *Economie et Gestion de l'entreprise*. Paris: 4 édition. Edition Vuibert.p 67

✓ وظائف التصنيع:

تتعلق بالإجابة عن السؤال كم ننتج؟ وهي تضمن التدفق بين مختلف مراحل التصنيع وعمليات جارية الصنع- قيد الصنع-(la mise en fabrication , dispatching)، والتوفقة المثلى بين تدفقات طلبيات التصنيع (مخطط الإنتاج) أو التي تتلقاها من المصلحة التجارية (طلبات العملاء) مراعاة مع برامج المبيعات وكذا تدفقات الإنتاج ، كما يشير آخرون إلى أنها تحديد دفعات الإنتاج ولا يتعلق الأمر بتحديد كميته الإنتاج فقط، وإنما يجب مراعاة أيضا الوقت والآجال المناسبة لذلك بما يتلاءم وتدفق الإنتاج عبر مختلف المراحل (توزيع دفعات الإنتاج بين مختلف الورشات والآلات ومواقع الإنتاج) .

✓ الطرق (الطرائق):

تتمثل اهتمامات هذه الوظيفة في التعريف وإعادة التعريف (re / définir) بالطريقة التي يتم بها إنتاج منتج معين (وهي بذلك تستجيب للسؤال كيف ننتج؟)، إي تحضير طرق الإنتاج في ظل إطار الأهداف المحددة (Pascal Laurent, 1997,pp196-197)، وتتحدد من خلال جانبيين وهما تحديد النمط العملي أو الأنماط العملية للإنتاج (طريقة الإنتاج)، وتحديد العناصر الضرورية لتنفيذ كل مرحلة (من اختيار الوسائل، حساب الوقت الضروري، تموقع الأفراد والآلات...) للقضاء على مشاكل التموقع بهدف تقليص وتقليل التنقلات بين الأفراد، والموارد، والآلات، الورشات، إلى جانب تنسيق وتنظيم مواقع العمل من خلال دراسة حركات الأفراد وتجزئة العمل إلى مجموعة من الحركات وإظهار التحسينات الممكنة من خلال التعديل أو القضاء على الحركات الزائدة وتسيير حركة تنقلات الأفراد، تموقع التجهيزات والآلات...

كما أن الطرائق تمر أيضا بمجموعة من المراحل وهي تجيب عن سؤالين وهما كيف ننتج وبواسطة ماذا؟ وتتمثل الاجابة عنهما في هذين النشاطين :

- أنشطة التحضير (préparation) : يتم فيها تحديد قائمة التصنيع أو قائمة العمليات المتعاقبة والمتسلسلة الواجب القيام بها للحصول على منتج معين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تحديد وتجميع لمختلف العناصر والموارد الضرورية لتنفيذ كل عملية على

- أنشطة التحسين (l'amélioration) : ممثلة في مجموعة الدراسات المتعلقة بالطرائق، والتي لكل منها خاصية او مجموعة من الخصائص المحددة والكفيلة بإحداث تحسينات لأنماط والأساليب العملية، كما تشمل أيضا تحسينات على الآلات والتقنيات للوصول الى اكبر إنتاجية، وأفضل مستوى للجودة، والتحكم في التكاليف.

✓وظائف الجدولة:

تهدف وظيفة الجدولة (المتابعة والتنظيم) إلى تحديد الترتيب المتسلسل للأنشطة الواجب تنفيذها في مراكز الإنتاج مع مراعاة الأولوية والأهمية بالنسبة لانجاز الأنشطة، أي الاهتمام بالإجابة عن التساؤل الرئيسي متى؟ بالإضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى المتعلقة أين ننتج؟ كم يتطلب الوقت؟ من ينتج؟ .

كإجابة للتساؤل متى؟ تتعلق الجدولة بأعمال التخطيط والبرمجة، التنفيذ، ومراقبة مستوى التقدم ممثلة في أنشطة:

- التخطيط والبرمجة (le planing) : حيث تهدف إلى تنظيم عمليات التنفيذ من حيث جدولتها زمنيا ومدى إمكانية تحقيقها في أحسن وقت وهذا من أجل:

- الاستخدام الأفضل لمجموعات التنفيذ (الأفراد، الآلات..)
- تخفيض المخزونات الجارية (les en-cours) والتي تنشأ بين مختلف مراحل عملية الإنتاج وبين مجموعات التنفيذ، وبذلك تعمل على تقليص أجال الإنتاج والتنفيذ.

- البدء في التنفيذ (le lancement): يتعلق الأمر بتحديد من يبدأ بالتنفيذ، وبذلك توزيع أوامر التنفيذ والبدء في العمل لتحقيق الأداء المطلوب، وهو ما يمكن تماشيا وإصدار مخططات التنفيذ بالوقوف على مدى انسجام وتوافق مختلف الأنشطة فيما بينها، وبذلك نصل إلى أفضل نتيجة وأداء في الوقت المحدد.

- مراقبة التقدم (control d'avancement): لغرض مراقبة التقدم والإشراف على سيرورة مختلف العمليات وضبطها من حيث تنفيذها زمنيا، والوقت اللازم لها مقارنة بالآجال المرجوة في برامج التنفيذ (الإنتاج)، وبذلك تحديد وتزويد المسؤولين بالمعلومات

كما أن هناك من الباحثين من يضيف وظائف أخرى ك: وظيفة الدراسات.

- وظيفة الدراسات (la fonction étude):

تتعلق بإحدى وظائف الإنتاج، التي تتحدد مهمتها في تصور وإعادة تصور المنتجات (re / concevoir) من خلال تحديد خصائص المنتج أو الخدمة من أجل الاستجابة لرغبات المستهلكين (الإجابة عن التساؤل ماذا ننتج؟)، كما يتعامل هذا المكتب مع معطيات مصلحة التسويق التي تعمل على تحديد حاجات العملاء، كما يمكن الاعتماد على دائرة البحث والتطوير من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي الذي يمس المنتج، أو من خلال مكتب الدراسات التي يقدم حلول تقنية لعمليات الإنتاج؛ ومن أهم الطرق والأدوات التي يستخدمها مكتب الدراسات ما يلي:

- أداة تحليل القيمة (l'analyse de la valeur) وهي كطريقة تهدف إلى اكتشاف أنسب توفقة بين الوظائف الممكنة للمنتج، والتكاليف المتعلقة به؛

- إلى جانب استخدامات تقنية المحاكاة باستخدام الحاسوب (les techniques de X-AO) من خلال الاعتماد على مزايا وقدرات الحاسوب في عمليات التصميم، أو الإنتاج والتصنيع عن طريق الحاسوب، الرسم بالحاسوب، التقطيع عن طريق الحاسوب والتي تزيد أكثر في فعالية العمل؛

- قائمة مكونات المنتج (la nomenclature): هي قائمة تشمل مجموعة العناصر المكونة لمنتج معين، وهذا من أجل حساب الاحتياجات (من المواد والأجزاء والقطع) في شكل عناصر أو مكونات لمخطط الإنتاج، كما تسمح أيضا بتحضير طرق الإنتاج والعمليات المتعلقة بها.

4. أنواع الانتاج:

هناك العديد من أنواع الإنتاج، ويرتبط اختيار طريقة معينة بمجموعة من الخصائص كطبيعة القطاع، طبيعة المنتجات، المحيط الاقتصادي، الطلب على المنتجات... يمكن حصر مختلف أنواع الإنتاج في نوعين وهما:

- الإنتاج حسب طبيعة العملية الإنتاجية (nature du processus) ؛
- الإنتاج حسب العلاقة مع العميل (relation au client).

1.4 الإنتاج حسب طبيعة العملية الإنتاجية

تتألف من مجموعة من العمليات الضرورية للتصنيع والإنتاج من أجل الوصول إلى المنتج في شكله النهائي، ويمكن أن نميز بين طريقتين لتنظيم عملية الإنتاج وهما:

- الإنتاج الخطي - خطوط الإنتاج (la production en ligne): يكون فيه ترتيب التجهيزات والآلات في شكل خطي يتماشى مع مختلف مراحل الإنتاج للوصول إلى المنتج في شكله النهائي، وتبقى طريقه العمل متسلسلة بنفس الوتيرة من موقع إلى آخر؛ تكون فيه المنتجات أحادية المنتج، بوتيرة ثابتة، وهو أكثر فعالية.

- الإنتاج بالورشات المتخصصة (la production par ateliers spécialisés): حيث تضمن التجهيزات ومواقع الإنتاج نفس الوظائف التقنية في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، كما يتم تجميعها في نفس المكان بالنسبة للمنتجات .

يمكن إيضاح أهم الفروقات بين الإنتاج الخطي وبالورشات المتخصصة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (2) : مقارنة بين الإنتاج الخطي وبالورشات المتخصصة

بالورشات المتخصصة	الإنتاج الخطي
الآلات متعددة المهام، ومعالجتها للمنتجات تكون مختلفة تبعاً للوظيفة التقنية المتعلقة بالمنتج	الآلات متخصصة، كما أن المساهمة في خط الإنتاج يكون بأعمال محددة
رأس المال أيضاً هو منخفض، لأن الآلة الواحدة تقدم العديد من العمليات التقنية	رأس المال المستثمر الأولي كبير ويتضاعف بزيادة خطوط الإنتاج
تتميز اليد العاملة بالكفاءة والقدرة على إنجاز أنشطة متنوعة ويكون أجرها مرتفع، ولا يمكن استبدالها بسهولة.	اليد العاملة بسيطة ومتخصصة جداً، أقل تكلفة، ويمكن تعويضها وإحلالها بسهولة كما يمكن إحلالها بالآلات

يتعلق تسير مشاكل الورشات المتخصصة بالقضاء على مشاكل التسلسل و كذا التنسيق والقضاء على التنقلات الكبيرة لان الاهتمام بمواقع العمل امر هام .	تتعلق مشاكل تسيرها بمشاكل الموازنة، والقضاء على الانتظارات بين المواقع، ففي حالة حدوث عطب معين في آلة فان الخط كله يتوقف.
المخزونات الجارية تكون اقل من الإنتاج الخطي، لانه يتم مباشرة بعث الدفعات التي تمر في نفس الورشة إلى المواقع الموالية.	المخزونات الجارية كبيرة نوعا ما
يناسب طلب متنوع، غير ثابت، ومتوسط الدفعات(الحجم)، هو تنظيم أكثر مرونة	يلائم حالة الطلب الثابت وبمنتجات كبيرة وبمنتجات موحدة، بذلك هو تنظيم اكثر فعالية

2.4 الإنتاج حسب العلاقة بالعميل:

نميز فيه نوعين من الإنتاج وهما الإنتاج حسب الطلب، والإنتاج الموجه للتخزين.

- الإنتاج حسب الطلب:

مفاده أن لا نقوم بالإنتاج إلا بعد تلقي طلب مؤكد من قبل العميل؛

- الإنتاج الموجه للتخزين:

يكون الإنتاج بدون أي طلب، وإنما يتبع مخطط الإنتاج، ويكون العميل فيها بمثابة المخزن الذي يستقبل منتجات المؤسسة (المنتجات الكهرومنزلية، السيارات...)، كما أنه في حاله الإنتاج لأجل التخزين بالنسبة للدورة التجارية والدورة الإنتاجية، تكون هناك دوره تجارية ودورة أخرى إنتاجية، وهما منفصلتان عن بعضهما البعض لأنه في حاله وجود طلب نستطيع مباشرة تلبيةه باللجوء إلى مخزون المنتجات النهائية والقيام بالبيع؛

أما في حاله الإنتاج حسب الطلب فتوجد هناك دوره واحده وهي الدورة التجارية التصنيعية(الإنتاجية) التي تحويها ضمنا وتكون مدتها أقل من الحالة الأولى(للتخزين)، وهنا لا وجود للمخزونات لأنه مباشرة بعد الإنتاج نقوم بتصريفها كما أن هناك تخفيض للتكاليف الإجمالية و الناجمة عن تخفيض في التكاليف المرتبطة بالتخزين.

ومهما اختلفت طرق الإنتاج ، الا انه يمكن أن نميز بين أربعة أصناف من العمليات الإنتاجية والممثلة في :

- الصناعات الاستخراجية (القاعدية)؛
- عمليات التحويل؛
- عمليات التركيب؛
- عمليات التجزئة.

5. نظام الإنتاج الياباني:

يعد النموذج الياباني أو ما يعرف بالإنتاج الآني من النظم الإنتاجية الحديثة التي تتميز بمرونة عالية للاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، فلا نقوم بالإنتاج إلا بعد تلقي طلب مؤكد، وفي الوقت المناسب، كما يقوم أساساً على التحسين المستمر (kaisen, l'amélioration continué) من جهة، ومن جهة أخرى على تدنية التكاليف من خلال القضاء على مصادر التبذير، حيث تم حصر مختلف أنواع التبذير في سبعة أنواع من التبذير وهي:

- التبذير الناتج عن الإنتاج الزائد؛
- الانتظارات؛
- التقلات؛
- المخزونات غير الضرورية؛
- العملية الإنتاجية (الضياع التكنولوجي)؛
- الحركات غير الضرورية؛
- عدم جودة المنتجات أو اللاحقة.

كما أن نظام الإنتاج الياباني لشركة Toyota يعتمد على أنظمة الجذب، لا على أنظمة الدفع كما هو الحال بالنسبة للنظام التقليدي لشركة فورد.

المحور السابع: وظائف المؤسسة/ الوظيفة المالية

الوظيفة المالية للمؤسسة

من منظور نظمي، المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف المترابطة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية، والتأثير المتبادل فيما بينها، تسمى بالوظائف الفعلية أو الوظائف الكبرى ممثلة في الوظيفة التجارية، الانتاجية، الموارد البشرية، والوظيفية المحاسبية والمالية، البحث والتطوير؛ وسوف نتناول في هذه المحاضرة واحدة من أهم هذه الوظائف ألا وهي الوظيفة المالية.

تعد الوظيفة المالية واحدة من وظائف المؤسسة إلى جانب الوظائف المتكاملة الأخرى بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وهي تتعلق أساسا بمالية المؤسسة أي بالاستخدامات والمصادر التمويلية لها، و في الواقع نجد صعوبة إمكان اعتماد تعريف وحيد للوظيفة المالية و هذا لتعدد خصائصها ،و يمكن الإشارة إلى الوظيفة المالية في المؤسسات عموما عن طريق القرارات المالية، والاستراتيجيات و الخطط، الأهداف و السياسات المالية، وهذا ما طرح إشكالية تعريفها بدقة.

• تعريف الوظيفة المالية :

✓ فهي مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتمويل الأصول وحسن استخدام الأموال ،أي الحصول على الأموال بالشكل الأمثل و تخصيصها بالشكل المناسب بهدف تعظيم ثروة المساهمين ؛

✓ أيضا هناك من ينظر إلى هذه الوظيفة من خلال نوعين أساسيين من القرارات المالية والمتمثلين في القرارات الاستثمارية ،والقرارات التمويلية للمؤسسة بهدف تعظيم قيمة المؤسسة ، فتعظيم ثروة المساهمين هو هدف أساس في الوظيفة المالية ،كما أن هناك من الباحثين من يضيف قرار توزيع العائد (الأرباح) إلا أنه في الحقيقة يندرج ضمن إحدى القرارين السابقين ؛

✓ بالإضافة إلى قراري الاستثمار والتمويل فان الوظيفة المالية تتعلق بعمليات التخطيط و الرقابة المالية ،و الوقوف عليها يستوجب استخدام مجموعة من الأدوات و التقنيات

✓ هي مجموعة الأنشطة المالية المتعلقة بالتدفقات المالية والتي تعكس تدفقات أنشطة الاستغلال، الاستثمار، التمويل، فالوظيفة المالية هي المحرك الحيوي للمؤسسة لتحديد ماذا يلزم من أموال؟، ولماذا؟ ومتى؟ ولأي أجل؟ لتمويل مختلف الأنشطة، وبذلك تساهم هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الأخرى المتكاملة في بقائها و استمراريتها .

✓ تماشيا مع التوجهات الحديثة في الإدارة وخاصة وجهة النظر الإستراتيجية للمؤسسة، أصبح ينظر لهذه الوظيفة من خلال مدى قدرتها على تهيئة وإعداد القرارات المالية المناسبة تبعا للتوجهات الإستراتيجية، أي مدى تأمين وفعالية الموارد المالية التي تخدم هذه الإستراتيجية .

كما أن هناك من يتطرق إلى الوظيفة المالية من خلال مقاربتين أساسيتين (Charles Henri d'arcimoles, 1995, p. 5):

✓ المقاربة الداخلية : وترتكز على مجموعة من الميكانيزمات والآليات المالية والتي من خلالها يقوم المسيرون بمهام التحليل، التوقع، مراقبة الآثار المالية للقرارات الاقتصادية والإستراتيجية من خلال التشخيص المالي، دراسة الاستثمارات واختيارها، دراسة طرق التمويل، تسيير الخزينة وسيولة المؤسسة.

✓ المقاربة الخارجية: وهي التي تقارن بين العائد ودرجة المخاطرة (في السوق المالية) -في إطار تطوير النظرية المالية النيوكلاسيكية- أي أن المسيرون الماليون يهدفون إلى تعظيم قيمة المؤسسة في الأسواق المالية والعلاقة بين العائد وتكلفة رأس المال المستثمر ودرجة المخاطرة هو المفهوم الرئيسي لها.

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن مفهوم الوظيفة المالية ينصب حول مالية المؤسسة ومختلف الآثار المالية المتعلقة بها، وهذا ما يفرض الوقوف على الوضعية المالية وحسن تسييرها.

• تعريف التسيير المالي :

يسمى أيضا بالإدارة المالية وارتبط تطورها بتطور الوظيفة المالية، وكذا مجموعة الأدوات والتقنيات المستخدمة في التحليل إلى جانب تطور المحيط الاقتصادي عموما.

✓ فالتسيير المالي هو عبارة عن تدبير وتوفير وإتاحة الموارد المالية وضمان استغلالها أحسن استغلال.

✓ هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها ثم استعمالها في حياة مختلف أنواع الأصول وفقا للشروط الآتية:

أي توفير الأموال وما تحتاجه في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب، وبأقل تكلفة ومخاطرة، أكبر عائد وهذا ما يضمن المرونة المالية للمؤسسة .

من خلال موضوع التسيير المالي يمكن الإجابة على ثلاثة تساؤلات أساسية:

1. ما تحتاجه المؤسسة ؟ أي الاستخدامات

2. طبيعة الأموال ومصادرها ؟ الموارد

3. كيفية تلبية الاحتياجات بأموال معينة ؟ الهيكلية

✓ عموما، الإدارة المالية عبارة عن مجموعة المهام و الأنشطة المتعلقة بالحصول على الموارد المالية، وتخصيصها واستعمالها بالشكل المناسب من أجل تعظيم حقوق المساهمين. بذلك يتضح لنا أن جل الأدوات المستخدمة في التسيير المالي ترتبط أساسا بالتحليل والتشخيص الماليين، وهذا لأغراض التخطيط والرقابة المالية إلى جانب اتخاذ القرارات.

• الأهداف المالية :

تسعى الإدارة المالية والمسирون الماليون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المالية المتكاملة، ويمكن أن نبين هدفين أساسيين هما بمثابة الهدفين اللذين تنبثق عنهما باقي الأهداف المالية الأخرى وهما : التوازن المالي والمردودية إلى جانب هدف السيولة ، هدف النمو والتوسع ، تعظيم قيمة المؤسسة.

أ- التوازن المالي : ونعني به التوازن بين استخدامات الأموال ومصادرها، أي

التوازن بين أصول وخصوم المؤسسة، ويمكن تعريفه على أنه : " قدرة المؤسسة

على المحافظة على السيولة الكافية لمواجهة الالتزامات التي يحين موعد

استحقاقها " .

ويرتبط التوازن المالي بتحقيق ما يسمى بقاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن التثبيات غير الجارية يجب تمويلها عن طريق الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية)، وكذا التثبيات الجارية تمويل عن طريق الخصوم الجارية أي تحقيق العلاقة الآتية :

درجة سيولة أي تثبيت (الأصول) من تثبيات المؤسسة \leq درجة استحقاقية المصدر التمويلي ،وهذا لكي يكون لنا الوقت الكافي لتحويل أصول المؤسسة إلى سيولة جاهزة ولا نقع في حالات العسر وعدم المقدرة على السداد، فمن خلال المردودية التي تحققها المؤسسة إلى جانب الاهتلاكات خلال العديد من السنوات نستطيع الوصول الى المحافظة على قاعدة التوازن الأدنى

ب- المردودية : ونعني بها قدرة المؤسسة على تحقيق وتوليد الأرباح ،والمردودية هي شرط أساسي لبقاء المؤسسة وترتبط بمدى تنافسيتها وتنافسية القطاع الذي تنشط فيه وطبيعته، وعادة ما يتم ترجمة المردودية في شكل نسبة مالية (مئوية)، أي أنها عبارة عن العلاقة أو النسبة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة ،وباختلاف الوسيلة يتحدد شكل المردودية، وكذا النتائج تبعا لإجمالي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة أو نشاط معين ، ويمكن تبيانها في النسبة التالية:

$$\text{المردودية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الوسائل المستخدمة}}$$

ويمكن إيضاح أهم أشكالها في 3 أنواع وهي :

- المردودية المالية : تسمى أيضا بمردودية الأموال الخاصة ،وهي عبارة عن العلاقة أو النسبة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة، وتعكس مردودية إجمالي الأنشطة ،وتحسب على أساس النتيجة الصافية (RN^1) أي تأثير جميع الأنشطة سواء كان نشاط الاستغلال أو تأثير السياسة المالية أو حتى سياسة الإهتلاكات والمؤونات.

- المردودية التجارية : وهي ترتبط بمردودية أدائها التجاري ويتم حسابها من خلال العلاقة بين النتيجة الصافية والمبيعات الصافية .

¹ RN: Résultat Net

• **المردودية الاقتصادية :** وتتعلق بمردودية رأسمالها الاقتصادي أي التثبيات لذلك نقتصر في حساب المردودية الاقتصادية مردودية نشاطها الرئيس فقط ألا وهو نشاط الاستغلال، لذلك يتم الاقتصار على نتيجة الاستغلال خارج النواتج والمصاريف المالية (النتيجة العملياتية ولا ترتبط بالنتيجة الصافية) .

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال خارج التراجع والمصاريف المالية}}{\text{اجمالي التثبيات}}$$

وتسمى أيضا : المردودية الاقتصادية بالعائد على مجموع الأصول ويستفاد من المردودية الاقتصادية في مقارنتها بالمردودية المالية تبعا لحالات الرفع المالي في الهياكل المالية .

ج- السيولة : وهي تعكس قدرة المؤسسة على سداد الديون قصيرة الأجل التي يحين موعد استحقاقها ، وسيولة المؤسسة تختلف عن سيولة الأصل والتي ترتبط بمدى قابليتها وسرعة تحويلها إلى سيولة جاهزة، ويتوقف تحقيق التوازن المالي على تحقيق هدف السيولة وكذا المردودية .

د- النمو والتوسع : تحقيق هذا الهدف ينجم أساسا عن تحقيق الأهداف الثلاثة السابقة وهو يرتبط أساسا بالنمو الاقتصادي للمؤسسة وتحسن تنافسيتها في ظل الاستراتيجيات المتبناة.
هـ- تعظيم قيمة المؤسسة: يرتبط بقيمة أسهمها في الأسواق المالية والعوائد التي تحققها في مقابل درجة المخاطرة التي تتحملها، وهي ترتبط بتراكم النتائج المحاسبية في شكل أرباح وزيادتها مع استقرار مقبول في درجة المخاطرة .

• منهجية التسيير المالي :

وهي ترتبط أساسا بمجموعة الخطوات العملية التي يجب إتباعها في الإدارة المالية والتي يمكن إيضاحها في 3 خطوات أساسية وهي :

1. التشخيص المالي : يعرف على أنه تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام

مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف في السياسة المالية للمؤسسة .

كما يمكن تعريفه بأنه الوصول إلى حكم عن الوضعية المالية للمؤسسة، وهو بمثابة نتاج لمنطق وآليات التحليل المالي بغية تحضير الحلول المناسبة لتعديل نقاط الضعف والعمل على المحافظة على نقاط القوة وتدعيمها.

2. اتخاذ القرارات المالية : بعد أن يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والوصول إلى مؤشرات توجيهية عن أدائها، نقوم باتخاذ القرارات المناسبة سواء كانت قرارات تمويلية، أو استثمارية، أو استغلالية في المدى القصير والطويل .

3. الرقابة المالية : بهدف الوقوف على مستويات الأداء المحققة وكذا النتائج المسطرة، يتم تحديد الانحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعلا بوضع إجراءات وسياسات تصحيحية جديدة بواسطة قرارات مالية، ثم نقوم بالتشخيص من جديد، وللتشخيص عموماً أربعة أنواع وهي:

التشخيص المالي ، الاقتصادي ، الإستراتيجي ، الهوية ، هذا الأخير الذي يتعلق بالجوانب والتسييرية و التنظيمية للمؤسسة .

• أنواع التشخيص المالي :

للتشخيص المالي ثلاثة أنواع وهي :

1. تشخيص تطوري (اتجاه الأداء).

2. تشخيص معياري .

3. تشخيص مقارن .

• تشخيص تطوري : وهو دراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية، بهدف الوقوف على الاتجاه الذي يأخذه أداء المؤسسة في المستقبل بعد تشخيص الوضعيات السابقة والحالية ، كما يتم من خلاله التوقع للأداء المستقبلي.

• التشخيص المقارن : يتم من خلال مقارنة وضعية المؤسسة مع المؤسسات التي

تنشط في نفس القطاع ، وكذا المؤسسات الرائدة فيه.

التشخيص المعياري : وهو امتداد للتشخيص المقارن، يتم من خلاله مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة مع المؤشرات والنسب المعيارية لقطاع النشاط ، وللوصول إلى تشخيص مالي مناسب لابد أن يتماشى التشخيص المالي جنباً إلى جنب مع التشخيص الاقتصادي

يعد التحليل المالي كأداة للرقابة والتخطيط الماليين بالنسبة للمؤسسة، من أجل الوقوف على الوضعية المالية لها بواسطة مجموعة من المؤشرات المالية المستمدة من التشخيص المالي، و التي يتم التوصل إليها من خلال استخدام مختلف أدوات التحليل المالي للوقوف على الوضعيات المالية الحالية و السابقة والعمل على تقدير الوضعيات المالية المستقبلية سواء في المدى القصير، المتوسط، و المدى الطويل.

• تعريف التحليل المالي :

تعددت تعاريف التحليل المالي، فهو بصفة عامة دراسة تفصيلية للبيانات والمعطيات المحاسبية والمالية، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية والاقتصادية وكذا الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا لمعرفة مدلول هذه البيانات، أسبابها، والعمل على إيجاد نقاط القوة وكذا تحديد أسباب الضعف في السياسة المالية للمؤسسة وتقديمها في شكل معلومات هامة يستفاد منها في اتخاذ القرار والتخطيط المالي .

من بين تعاريف التحليل المالي نذكر ما يلي :

- هو المقاربة التي تعتمد على الفحص الدقيق للمعلومة المحاسبية والمالية، والتي نهدف من خلالها إلى الحكم بموضوعية على أدائها المالي والاقتصادي وقدرتها على السداد وكذا ذمتها المالية.

- عبارة عن " تحويل الكم الهائل من البيانات والمعلومات المالية التاريخية التي تحتويها القوائم المالية، إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة في عملية اتخاذ القرارات (الشمخي، 1998، ص 42).

- هناك من أدمج النظرة الإستراتيجية للمؤسسة ومدى أهمية التحليل المالي في ذلك، حيث يرون أن التحليل المالي هو مجموعة الطرق والأدوات التي تسمح بإجراء وتشخيص للمؤسسة والمجمعات والوصول إلى حكم عن أدائها، وهو يستخدم خلال القيام بالتوقعات ويساعدنا في التفكير الإستراتيجي (Peyrard, 1999, p V).

- يعرف على أنه الدراسة المنهجية للمعلومات المحاسبية والمالية باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات، من أجل التوقع للوضع المالية وأداء المؤسسة في المستقبل، وكذا للمخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.

ما يجدر الإشارة إليه أن التحليل المالي تكمن أهميته أساسا في إعداد جدول القيادة بالنسبة لأهم المؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة، سيما الأداء المالي منها ، بهدف اتخاذ القرارات وتعزيز نقاط القوة ، والعمل على تقادي جوانب و نقاط الضعف في السياسة المالية للمؤسسة.

نستخدم العديد من الأدوات في الوقوف على الوضعية المالية للمؤسسة، حسب الهدف منها كتحطيط الأرباح والمردودية(تحليل نقطة التعادل أو عتبة المردودية، أثر المقص، التعادل التمويلية..)، تقييم الاستثمارات، دراسة التوازن المالي وسيولة المؤسسة، وكذا الوقوف على مختلف جوانب المؤسسة باستخدام المؤشرات والنسب المالية، وسنقوم فيما يلي على مفهوم التوازن المالي وإبراز أهميته لما له من تأثيرات كبيرة على القرارات التمويلية والاستثمارية في المؤسسة.

• دراسة التوازن المالي للمؤسسة

تعددت الأدوات المالية المستخدمة في التحليل المالي بتعدد الأهداف المرجوة من التحليل كتلك المتعلقة بدراسة التوازنات المالية أو التي تخص نشاط معين أو اللجوء إلى النسب المالية لمختلف جوانب النشاط في المؤسسة، أو كالوقوف على حالة الخزينة سواء كان من خلال دراسة ساكنة، أو دراسة ديناميكية للسيولة تتعلق أساسا بجدول تدفقات الخزينة .

كما تم الإشارة إليه سابقا فقد اعتمد في إعداد الميزانية المحاسبية المالية على مبدئين أساسيين هما : مبدأ السيولة والاستحقاقية من جهة، ومبدأ التصنيف جاري غير جاري من جهة أخرى وهذا للفصل بين الأصول والخصوم التي تزيد عن السنة بالنسبة للمبدأ غير جاري، وكذا تلك التي تكون أقل من سنة والتي اعتبرها في شكل أصول وخصوم جارية و من بين أهم التحاليل المتعلقة أساسا بالميزانية المالية تلك المتعلقة بالعلاقة بين الأصول و الخصوم أو ما نسميها بالتوازن المالي.

• تعريف التوازن المالي:

يعرف بأنه " الحالة التي يضل فيها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل، وكذلك يحقق معها اليسر المالي * نسبيا والسيولة للمؤسسة" (جمعة، 2000، ص 247)، والتوازن المالي هو توازن جزئي يتبع التوازن الاقتصادي (الإعداد المتناسق للقرارات الإستراتيجية، التكنيكية، التشغيلية) وهو يبحث عن توافق الاحتياجات الاستثمارية والتمويلية في الأجلين المتوسط والطويل، حينئذ يتوازن الهيكل المالي مع الهيكل الاستثماري. وقد ينتج عدم التوازن، عند عدم كفاية المقبوضات لمواجهة المدفوعات المطلوبة (أي التوازن بين مصادر الأموال واستخداماتها).

عموما، يجب توافر شرط التوازن المالي في هذه الاستخدامات، والذي يقتضي أن تكون رؤوس الأموال الدائمة كافية لتمويل الأصول الثابتة، والأصول المتداولة تمويل بالقروض قصيرة الأجل.

فالتوازن هو عبارة عن الحالة التي يضل فيها رصيد الخزينة موجبا يعد سداد الديون التي يحين موعد استحقاقيتها، لذلك وجب على الأقل المحافظة على قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن التثبيات غير الجارية يجب تمويلها عن طريق الأموال الدائمة، أما الجارية فتمول بالخصوم الجارية أي المحافظة على قاعدة التوازن من منظور السيولة والاستحقاقية والتي تنص على أن درجة سيولة أي تثبيت من تثبيات المؤسسة يجب أن تكون أكبر من درجة استحقاقية الخصوم، وهذا لتفادي الوقوع في حالة عدم السداد و العسر المالي (سيما منه الفني قبل أن يصل إلى العسر الحقيقي).

• أهمية التوازن المالي :

تتمثل أهميته في ما يلي :

❖ ضمان تمويل الاستخدامات غير الجارية وكذا الاحتياجات الجارية الدائمة (المتكررة)

بالأموال الدائمة ؛

❖ يسمح تحليله بتأمين تمويل احتياجات الاستثمار الثابت والجاري الدائم بأموال طويلة

الأجل؛

* اليسر المالي: يرتبط بالحالة المالية الكلية ويمكن التعبير عنه بالعلاقة بين الاستخدامات (أو صافي التدفقات النقدية والمعنوية أو حقوق الملكية) والأموال المقترضة (الديون) وهو يضمن أمان المنظمة و صحتها المالية.

❖ يبدو كضمان لسداد الديون في الأجل القصير ويحمي بطريقة تلقائية من خطر العسر المالي؛

❖ يكشف تحليله عن درجة الاستغلال المالي اتجاه الغير، وسيادة المؤسسة و استقلاليتها؛

❖ يؤدي تحقيقه إلى التخفيف من معرفة حالات العسر والخطر المالي؛

❖ إن الرؤية المتكاملة فيما يخص تحقيق التوازن المالي في المدى القصير والطويل يسمح بالتوقع بشروط التوازن المالي، وتظهر صلاحيته في الحكم على الأداء المالي في منظمة الأعمال طالما أنه يضمن كل من:

✓ احتياجات تمويل دورة الاستغلال والاستثمار، قدرة التمويل الداخلي، اللجوء إلى التمويل الخارجي، مقدرة السداد، مركز النقدية.

✓ يدعم تحليله كيفية تمويل دورة الاستغلال، أنشطة الاستثمار، التمويل من خلال الدراسة الديناميكية لتدفقات الخزينة وكذا تحديد طبيعة موارد الدولة (داخلية ممثلة أساسا في قدرة التمويل الذاتي أو خارجية)، ومن خلاله تتحدد مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

• مؤشرات التوازن المالي :

من أجل تشخيص سيولة وملاءة المؤسسة، وفي مقابلة أصولها لخصومها، نعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تحكم التوازن المالي والمتمثلة في:

❖ مؤشرات التوازن المالي في المدى الطويل (رأس المال العامل).

❖ مؤشر التوازن المالي لدورة الاستغلال (احتياجات رأس مال العامل).

❖ مؤشر التوازن المالي في المدى القصير (الخزينة).

✓ (التوازن المالي في المدى الطويل :

مؤشر رأس المال العامل: يمكن دراسة التوازن في المدى الطويل من خلال مؤشر رأس المال العامل، وهو يتعلق بالقسم العلوي للميزانية، أي العلاقة بين الأموال الدائمة والتثبيات غير الجارية حفاظا على قاعدة التوازن المالي الأدنى ويعرف رأس المال العامل : بحجم الأموال الدائمة المستخدم في تمويل الأصول الجارية، أي ذلك الهامش من الأموال الذي نستخدمه في تمويل الأصول الجارية بعد تمويلنا للتثبيات غير الجارية، وهذا في الحالات التي تكون فيها السيولة غير كافية. أي أن رأس المال العامل يتعلق بحجم الاستثمار المتاح

ويحسب من خلال :

الطريقة الأولى : أعلى الميزانية رأس المال العامل = الأموال الدائمة - التثبيات غير الجارية

الطريقة الثانية : أسفل الميزانية

رأس المال العامل = (\sum الخصوم - الخصوم الجارية) - (\sum الأصول - التثبيات

الجارية) رأس المال العامل = التثبيات الجارية - الخصوم الجارية

إلى جانب دراسة رأس المال العامل للوقوف على التوازن المالي في المدى الطويل، وجب أيضا مرحليا معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل، و كذا الوقوف على حالة التوازن بالنسبة لدورة الاستغلال وكذا الخزينة .

✓ التوازن المالي لدورة الاستغلال:

دراسة مؤشر احتياجات رأس المال العامل: من خلال الوقوف على موارد الدورة من جهة، واحتياجات الاستغلال من جهة أخرى ، حيث نسمي الأصول المتداولة أو الجارية التي لم تتحول بعد إلى سيولة جاهزة بـ : احتياجات الاستغلال (أي قيم الاستغلال والقيم المحققة) وهذه الاحتياجات ترتبط أساسا بالمخزونات والمدينين .

احتياجات الاستغلال = الأصول الجارية - القيم الجاهزة

= قيم الاستغلال + القيم المحققة

كما نسمي الخصوم الجارية التي لم يحن موعد استحقاقيتها بموارد الدورة، وتحسب من خلال العلاقة الآتية :

موارد الدورة = الخصوم الجارية - الاعتمادات البنكية الجارية

فإذا كان الفرق بين احتياجات الاستغلال وموارد الدورة موجبا سمي باحتياجات رأس المال العامل وهو يحسب :

احتياجات رأس المال العامل = (التثبيات الجارية - القيم الجاهزة) - (الخصوم الجارية -
الاعتمادات البنكية الجارية المتعلقة بخزينة الخصوم)
أما إذا كان الفرق سالبا فهو يعكس (فائض الدورة) بمعنى كفاية موارد الدورة لمقابلة
احتياجات الاستغلال

✓ التوازن المالي في المدى القصير :

دراسة مؤشر الخزينة :

نعني بالخزينة القيم الجاهزة للمؤسسة وهي مجموعة الأموال السائلة التي تستطيع التصرف
فيها حالا وتعبر عن الرصيد النهائي لمجموع المقبوضات والمدفوعات النقدية كصورة نقدية
لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي تحسب بطريقتين :

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

= القيم الجاهزة (أموال الخزينة و الحسابات الممائلة) - الاعتمادات البنكية الجارية
وللوقوف أكثر علة حالة الخزينة يستحسن أيضا القيام بالدراسة الديناميكية لسيولة المؤسسة
من خلال جدول تدفقات الخزينة و تقسم مختلف هذه التدفقات إلى ثلاثة أنواع : تدفقات
نقدية لأنشطة الاستغلال (النشاط الرئيسي)، تدفقات نقدية لأنشطة الاستثمار، تدفقات نقدية
لأنشطة التمويل .

المحور السابع: وظائف المؤسسة / الوظيفة التجارية

الوظيفة التجارية:

تمهيد

تتعلق الوظيفة التجارية بمختلف القرارات المرتبطة بالسياسة التجارية، ممثلة أساساً في القرارات التسويقية والعمل على غزو أسواق جديدة، كما أن آثارها صعبة التحديد لأنها تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة، حيث يعمل المسيررون التجاريون على تدنية المخاطرة المتعلقة بمثل هذه القرارات من خلال البحث عن المعلومات حول محيط المؤسسة وتحليلها سيما تلك المتعلقة بالسوق ودراسته، لذلك يعد تحليل ومعرفة السوق مرحلة تمهيدية، وذات أولوية بالنسبة للقرارات الإستراتيجية، وفي تحديد السياسة التجارية للمؤسسة.

كما تساهم الوظيفة التسويقية في صياغة وتصميم إستراتيجية المؤسسة، وتوجيه جهود باقي الوظائف الأخرى؛ حيث تضم هذه الوظيفة مجموعة النشاطات والمهام المرتبطة بتسويق المنتجات فنجد فيها العديد من الوحدات والمصالح التنظيمية التي تنظم الأنشطة المتعلقة بها كمصلحة البيع، خدمة ما بعد البيع، مصلحة دراسة السوق، الاشهار والترويج... كما أن وظيفة التسويق تجمع مختلف النشاطات التي تسمح للمؤسسة بما يلي:

- فهم انتظارات وحاجات المستهلكين، ومعرفة تطور الأسواق؛
- التأثير في سلوك المستهلكين لبلوغ أهدافها من خلال قدرتها على خلق القيمة للمستهلكين.

من خلال ما سبق تتجلى أكثر مكانة الوظيفة التجارية من خلال علاقتها بالمستهلكين وقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من جهة، ومن جهة أخرى علاقتها بالأسواق والقدرة على المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها.

فالوظيفة التجارية هي وظيفة جوهرية وأساسية بالنسبة للمؤسسة، ويعد غزو الأسواق كغاية تصبو إليها المؤسسة ليس بطرح أكبر كمية، ولكن من خلال القدرة على إشباع حاجات المستهلكين والعملاء بما تسمح بتطوير المبيعات ونموها.

1. تعريف التسويق:

حسبه فيليب كوتلر فان التسويق الحقيقي لا يمكن أن نعتبره فن بيع ما تنتجه المؤسسة، لكن هو معرفه ما يجب أن تنتجه المؤسسة، أي العمل على تحديد حاجات الأفراد والعملاء، ومن ثم تصور المنتجات والحلول لإشباع هذه الحاجات، الأمر يعود بالمرودودية على المؤسسة ومساهميها (Gilles. Bressy, 2006,P144):.

بذلك يعرف كوتلر التسويق على انه: "آلية وميكانيكي اقتصادي واجتماعي، يتم من خلاله إشباع حاجات الأفراد والجماعات عن طريق خلق وتبادل المنتجات والخدمات ذات قيمة مع الآخرين.

كما عرف آخرون التسويق بانه " مجموعة الوسائل المستخدمة من قبل المؤسسة من اجل معرفة وتصور وتحديد حاجات المستهلكين من جهة، ومن جهة أخرى، تكييف الجهاز الإنتاجي والتجاري للمؤسسة تبعا لهذه الاحتياجات" (Gilles. Bressy, 2006,p146):
أما إدارة التسويق فهو علم وفن لاختيار الأسواق المستهدفة، والقدرة على جذب المستهلكين والمحافظة على السوق، وزيادة العملاء من خلال خلق وتقديم منتجات ذات قيمة.

بذلك فان التسويق يقوم بتوجيه الطلب من خلال القدرة على تحديد واكتشاف الحاجات، كما يوجه أيضا العرض من خلال التوقع وتصور الحاجات الكامنة للأفراد؛ بذلك قدرته على التأثير في الحالة النفسية والذهنية للأفراد (état d'esprit) وإشباعه للحاجات والرغبات بأفضل كيفية، باستخدام مختلف التقنيات، والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية.

2. أبعاد التسويق:

من خلال تعريف إدارة التسويق، يتضح لنا أن للتسويق بعدين أساسيين وهما (Gilles. Bressy, 2006,p146):

✓ بعد استراتيجي: يتمثل في تحليل الخيارات الإستراتيجية، حيث تحتاج المؤسسة إلى معرفة السوق، دراستها وتحليلها، دراسة الزبائن، الطلب وهذا من خلال القيام بتجزئة السوق (La segmentation)، تحديد الدائرة التسويقية (La cible)، وكذا تموقعها (Positionnement) ليتم بعدها تحديد مزيجها التسويقي.

عموماً، عملية التسويق المتعلقة بهذا البعد تمر بثلاث مراحل كبرى وهي معرفة وتحديد حاجات المستهلكين عن طريق دراسة وتحليل السوق، تجزئة السوق وكذا دراسة شرائح الأفراد وأعمارهم الإطار والتوزيع الجغرافي، وتحديد الدائرة التسويقية والخيارات التسويقية، بالإضافة إلى تموقع المؤسسة في السوق وحصتها السوقية، إلى جانب تبيان طبيعة السوق التي تنتمي إليها (سوق رئيسية، مجاورة، داعمة، جنيسة) ليتم بعدها تحديد المزيج التسويقي.

تعتمد طرق التحليل على جمع المعلومات المتوفرة من مصادر مختلفة سواء كانت الدراسات الكمية، أو الكيفية لدراسة السوق وتحليله.

✓ بعد عملي: يتمحور حول كيفية الممارسة التجارية من خلال العمليات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي (Marketing mix 4P) الممثلة في المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

3. مصطلحات الحاجة والرغبة والمنفعة:

تبحث الوظيفة التسويقية أساساً عن تلبية الحاجات والرغبات الإنسانية، فكل منا حاجاته الخاصة والتي تختلف عن الآخرين، وعلى أساسها تتحدد المنفعة من منتجاتها ومدى القدرة على إشباعها.

- الحاجة (le besoin): تكون الحاجات عموماً محدودة، أما الرغبات فهي غير محدودة؛ تعرف الحاجة حسب كوتلر بأنها: "الشعور بالنقص أو العوز مقارنة بالإشباع المرتبط بالحالة الإنسانية (الحاجات العامة) (Gilles. Bressy, 2006, P148) :

يتعلق التسويق ويهتم أساساً بالحاجات الإنسانية، ولكن لا يؤثر في الحاجات (لا يخلقها) لأنها موجودة ومحددة مسبقاً (الحاجة للأكل، للتنقل، للراحة، للتنزه....)، لكنه يؤثر في الرغبات وكيفية إشباعها وتلبيتها، فالحاجة تحول إلى رغبة، والرغبة إلى طلب، وطلب يتم تلبيته بمنتجات المؤسسة وتكون في شكل السلع أو خدمات.

الرغبة (le désir): عبارة عن كيفية مفضلة للفرد في تلبيته لحاجاته، فهي وسيلة محددة للتعبير عن حاجاته.

✓ المنفعة: هي قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع الحاجات الإنسانية (صالح مهدي

وطاهر منصور، 2014، ص621)

✓ السوق: من وجهة نظر إدارة الوظيفة التجارية فان السوق يتمثل في مجموعة المشترين لمتوج معين (سلعة او خدمة)، ما ينظر إليه الاقتصاديون على انه " نقطة الالتقاء بين الطلب والعرض"، والذي بنيت على أساسه أفكار النظرية الاقتصادية لذلك زاد الاهتمام أكثر بمعرفة وتحليل السوق، ودراستها والعمل على غزو أسواق جديدة.

4. ظهور وتطور مفهوم التسويق :

تطور الاقتصاد الرأسمالي منذ بداية القرن التاسع عشر، وما أفرزه من تغيرات على مستوى المنافسة الدولية في بداية القرن الواحد والعشرين من جهة، ومن جهة أخرى التأثيرات الكبيرة على التنظيم الداخلي للمؤسسات، هذا ما جعل الوظيفة التجارية تحتل مكانة متزايدة الأهمية.

يمكن إبراز هذه التطورات من خلال المراحل الثلاثة الكبرى والتي شكلت منطلقات

للتسويق والممثلة فيما يلي (Gilles. Bressy, 2006, PP145-146):

1.4- مرحل الإنتاج (phase production): تمتد من بداية القرن 19 إلى فترة الحرب العالمية الثانية تقريبا، حيث كانت الأولوية تعطى أساسا لوظيفة الإنتاج (لذلك اعتبر كوتلر أن التسويق الحقيقي ليس فن بيع ما تم انتجه)، والدور الجوهري فيها هو زيادة الإنتاجية؛ يمكن إبرازها من خلال القانون الشهير للاقتصادي J.B.Say " قانون المنافذ" مفاده ان "العرض يخلق الطلب" (الخاص به)، حيث كانت فيه الأسبقية والميزة للإنتاج على المبيعات، لان العرض كان اقل من الطلب وكل ما يتم إنتاجه يتم بيعه، وهو ما يتوافق مع المقولة التسويقية " اقتل الدب ستجد من يشتري جلده"

2.4- مرحله البيع (phase vente): امتدت هذه الفترة الى غاية ستينات القرن العشرين، فمن خلال تطور المنافسة، وكذا الأخذ بعين الاعتبار مساهمة وتسليط J.M.Keynes الضوء على أهمية ودور الطلب في الدورة الاقتصادية، أدركت المؤسسة خصوصية المشاكل التسويقية المرتبطة بالسوق، وتفضيلات المستهلكين، لان العرض أصبح يفوق الطلب وأصبحت اهتمامات هذه المرحلة تدور حول معرفة حاجات المستهلكين من خلال الاعتماد على مختلف التقنيات صبر آراء الأفراد، كما يمكن تحسين مبيعات المؤسسة من خلال

3.4- مرحله التسويق (la phase mercatique): منذ سنوات الستينات أصبحت الاقتصاديات مفتوحة أكثر على صعيد الأسواق العالمية، كما زادت بحدة عدم اليقين ودرجة المخاطرة على مستوى عالمي، لذلك أصبح هدف المؤسسات هو التطوير وزيادة حصتها السوقية وغزو أسواق جديدة وهذا من خلال النمو الخارجي بالاندماج، أو بضم وشراء مؤسسة أخرى وهذا للمحافظة على بقائها.

4.4- التوجه بالسوق (l'orientation marché): منذ الثمانينات الماضية، بحثت العديد من المؤسسات عن كفاءات جديدة لوظيفتها التسويقية، وابداع طرق حديثة تتماشى والتحويلات التي شهدتها المحيط الاقتصادي بالتركيز أساسا على التوجه بالسوق وتأثيراته على مختلف الفاعلين لقرارات الشراء وأصحاب المصلحة، مسايرة للتحويلات المتعلقة بتسيير الإنتاج (الإنتاج الآلي مثلا)، وشبكات الإمداد وزيادة إلاح المستهلكين، إلى جانب التحول تدريجيا نحو التسويق الإلكتروني.

5. أنواع السوق:

يمكن الاعتماد على مجموعة من المعايير في تحديد تصنيفات معينة وأنواع للسوق من أهمها:

- انواع السوق حسب طبيعة منتجات المؤسسة: حسب هذا التصنيف نجد ما يلي:
 - ✓ السوق الرئيسية (marché principal): تتمثل في مجموعة المنتجات المتشابهة والتي تخضع للمنافسة المباشرة بالنسبة لهذا المنتج. مثلا سوق منتج الغسيل السائل لآلة الغسيل (نجد فيه العديد من العلامات بالنسبة للمؤسسات ك: CHAT, TEST, THELJ, ISIS...)

- ✓ السوق المجاورة (marché environnant): ممثلة في مجموعة المنتجات ذات طبيعة مختلفة نسبيا عن المنتج في السوق الرئيسية لكنها تلبى نفس الحاجات مثلا مسحوق الغسيل لآلة الغسيل، أو مسحوق الغسيل اليد.

✓ السوق الجنيصة (marché générique): تتمثل في جميع المنتجات التي لها القدرة على تلبية واشباع نفس الحاجة في السوق الرئيسية، مثلا منتجات النظافة عموما كالصابون، الجافيل، مطهرات...

✓ السوق الداعمة (marché support) : تشمل مجموعة المنتجات التي يتطلبها استهلاك المنتج الرئيس في السوق الرئيسية كالصناعات النسيجية وصناعه الملابس، آلات الغسيل...

• التصنيف على أساس هيكله وبنية السوق: يمكن أن نميز فيها العديد من أنواع السوق على أساس المنافسة والحصة السوقية للمؤسسة والتي تنفرع عن قسمين كبيرين وهما: سوق المستهلكين، وكذا سوق غير المستهلكين.

➤ سوق المستهلكين: وهي تتعلق بالأفراد المستهلكين لمنتجات معينة، ونجد فيها التصنيفات الآتية:

✓ سوق المؤسسة: تستحوذ على حصة سوقية بنسبة معينة؛

✓ سوق المنافسين: والتي تتعلق بالمنافسين الآخرين.

➤ سوق غير المستهلكين: يميز فيهم أيضا غير المستهلكين نسبيا، وغير المستهلكين إطلاقا؛

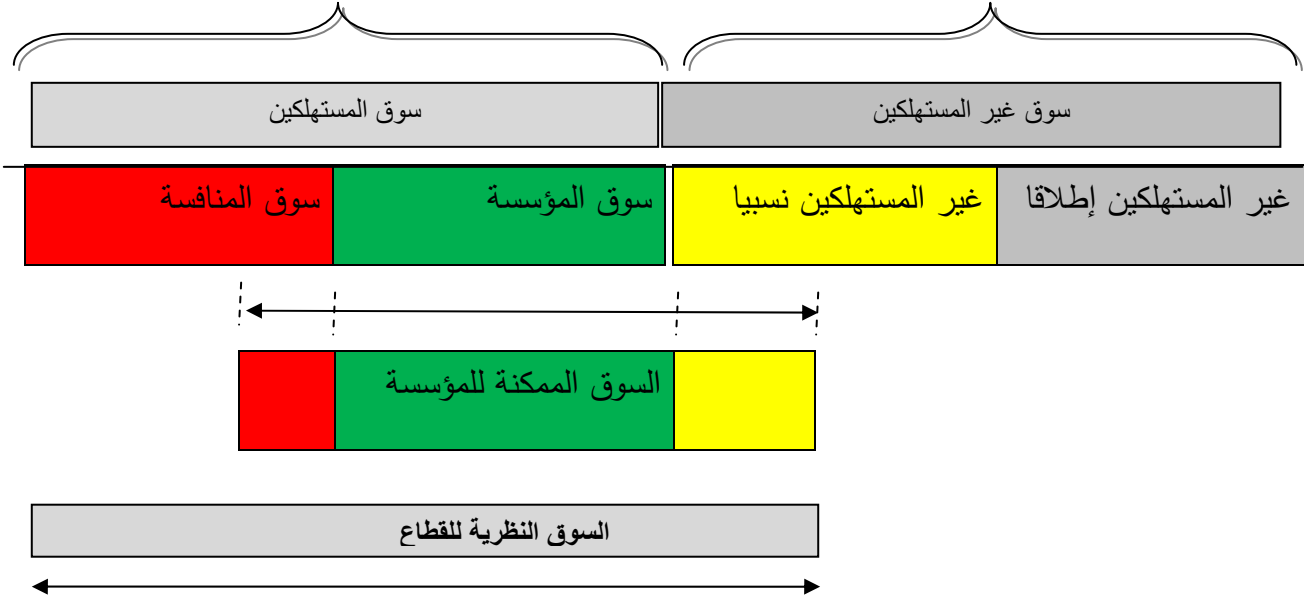
✓ كما أن هناك السوق الممكنة للمؤسسة والتي تتمثل في سوقها الحالية بالإضافة إلى امكانية استحواد نسبة من سوق المنافسين، وكذا قدرتها على جذب بعض الغير المستهلكين نسب نسبيا؛

✓ السوق الحالية للنشاط (المهنة): هي عبارة عن مجموع سوق المؤسسة وسوق المنافسين ؛

6. السوق النظرية فتشمل أساسا سوق المستهلكين بالإضافة إلى جزء من حصة غير المستهلكين نسبيا، والذين يمكن أن يصبحوا ضمن فئة المستهلكين، فهم الأفراد الذين لا يستهلكون حاليا منتجات المؤسسة لعدة أسباب منها: لعدم معرفتهم المنتج أوهم في غير حاجة إليها (في الوقت الحالي لظروفهم) أو أنهم لا يستطيعون شراءها

يمكن أن نوضح هذه الأنواع من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): تصنيف السوق.



Source : J.P.Helfer.J.Orsoni.Marketing.vuibert.p 192

نقلا عن:

Pascal Laurent,Francois BOUARD . Economie d'entreprise.Tome 1.édition

D'ORGANISATION .Paris

.1997.p 101

المحور السابع: وظائف المؤسسة / وظيفة الموارد البشرية

وظيفة الموارد البشرية

في ظل المقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، زاد الاهتمام أكثر بالأفراد باعتبارهم مصدرا للميزة التنافسية، سيما في ظل التوجه الاستراتيجي لها، فظهرت العديد من الممارسات والأساليب التسييرية التي تهتم بالأفراد أكثر، والعمل على تطوير مواردها البشرية بما يتماشى مع التحولات و التحديات التي تواجهها، لذا سنتطرق إلى إطار مفاهيمي لوظيفة الموارد البشرية نتناول فيه مفاهيم أساسية لهذه الوظيفة، ثم نتطرق إلى مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية .

● مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية.

نجد العديد من المسميات التي سميت بها وظيفة الموارد البشرية كوظيفة المستخدمين، الأفراد، العاملين، القوى العاملة، المهارات، و هذا الاختلاف في المسميات يرجع إلى مجموعة من العوامل تزامنت أساسا مع تطور النشاط الاقتصادي، و تطور المفاهيم التسييرية (الإدارية)، تتامي دور الأفراد في المؤسسات خاصة في ظل مرحلة جديدة للاقتصاد وهي اقتصاد المعرفة، والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية، لهذا نجد من الأهمية بمكان الوقوف على مصطلح "الموارد البشرية Ressources humains" و كذا المصطلحات المرتبطة بها.

1. تعريف الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها و أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم ،و تنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية" (عقيلي، 2005، صفحة 11) .

يتبين لنا أن الموارد البشرية هم جميع الأفراد في المنظمة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي، (أعوان تنفيذيين، رؤساء أو مسؤولين، الإدارة العليا) والذين تم توظيفهم فيها.

تتجلى لنا الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال " تحول النظرة إلى الأفراد في المنظمات، من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها نو زيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، لذلك تحولت النظرة إلى الأفراد العاملين إلى اعتبارهم كمورد من موارد المنظمة، و هذا بالرغم من أن مصطلح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة و الإيرادات" (حسن، 2005، صفحة 29).

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

عرفها William B. Werther "إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، و وظائف استشارية في مجال الأفراد و العاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الإدارية التي تتجزأ ، واستشارية في الوظائف و النشاطات الخاصة بها" (العبادي، 2006، صفحة 38). فيوضح من خلال هذا التعريف أنه يمكن أن ننظر إدارة الموارد البشرية من خلال جانبين الأول استشاري أي يتعلق بجميع الأنشطة المحددة لها ، و المتعلقة بالممارسات الخاصة بها كاستقطاب الأفراد و توظيفهم، تكوينهم و تمثيتهم ، ترقيتهم و المحافظة عليهم و يمكن أن نبينها من خلال النقاط التالية (علي، 2007، صفحة 21):

الحصول على الأفراد بالنوعية و الكمية اللازمة، تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير، إدارة نظام المكافآت و الأجور و الرواتب بما تكيف و إدماج الأفراد العاملين.

في هذا الإطار هناك من عرف إدارة الموارد البشرية على "أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية ، للوصول إلى الأهداف المحددة ، في مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين، والعلاقات

عرفت أيضا بأنها "التسيير الفعال للأفراد في العمل" (François Pichault, 2000, p. 22)، فمن خلال هذين التعريف الأخير، نجد أن الباحثين ركزوا على الفعالية في العمل لتحقيق الأهداف، سواء كانت على مستوى الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع كما يتعلق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال "توفيرها في الوقت المناسب كما و نوعا، و تحويلها إلى أداء جماعي". (L. Cadin, 2002, p. 4).

3.- مسميات ووظيفة إدارة الوارد البشرية:

منذ الثمانينات من القرن الماضي، تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية (Peretti, 1998 , p. 7)، و هي تسمية حديثة مقارنة مع التسميات التي عرفت هذه الوظيفة والتي يمكن تبيانها كما يلي:

أ- إدارة الأفراد: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد -المستخدمين- (personnel management)، بعد أن توسع الاهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين، خاصة الأجور و أنظمة العمل و كيفية تسييرها.

ب- شؤون العمال (Labor relations): استخدمت شؤون العاملين كبديل لإدارة الأفراد، لوصف الوظيفة في منظمة صناعية، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة.

ج- إدارة القوى العاملة (man power management): تستخدم الإدارة العامة (الحكومية) هذه التسمية، للإشارة إلى الاهتمام بالعمال في أجهزة الدولة، هذه التسمية متأثرة بعلم الاقتصاد الذي يعتبر الإنسان أحد عوامل الإنتاج، كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية، و الاهتمام بالأفراد من خلال تنفيذ القوانين و الأنظمة الخاصة بها (مرسي، 2003، ص 19).

د- إدارة الموارد البشرية: أصبحت هذه الإدارة بمثابة نظاما لإدارة المورد البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها (المحيط)، و من ثمة قدرتها على تحقيق أهدافها"

4. تطور إدارة الموارد البشرية.

ارتبط التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية من حيث أنشطتها، مضمونها، و نظرتها للأفراد، بالتطورات الاقتصادية وبمختلف مراحل تطور النشاط الاقتصادي سيما ما ميزت الاقتصاد الحالي أو ما يعرف باقتصاد المعرفة (économie de connaissance)، أين تطورت أكثر المفاهيم المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، و من جهة أخرى إلى تطور الفكر التسييري، و نظرتة للأفراد ، فمنذ الثمانينات تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية واستعملت كثيرا من المؤسسات التسمية الجديدة مديرية الموارد البشرية، هذا التحول في التسمية، تم اعتباره تحولا في آفاق هذه الوظيفة، فالتصور التقليدي للأفراد الذي يعتبر أنهم مصدر للتكاليف، والتي يجب تدنيها و تخفيضها، تم إحلاله بتصور جديد ينظر للأفراد كموارد يجب الاستثمار فيها" (Peretti, 1998 , p. 31) ، فالأفراد هم بمثابة موارد يجب تعبئتها (mobiliser) و الاستثمار فيها ،لذلك أصبحت مهمة مدراء الموارد البشرية (DRH) * تطوير و تعبئة هذه الموارد ،و تم إدراجهم في التوجه الاستراتيجي بالنسبة لهذه الوظيفة ، من خلال ظهور مقاربات جديدة و نظريات حديثة تبنت هذا الطرح ك : المقاربة المبنية على الموارد ، المقاربة المبنية على المهارات (الكفاءات) ،و المقاربة المبنية على المعرفة ؛ فالتسيير الحديث مبني على المهارات (حيازة المهارات: l'acquisition des compétences، تنشيط المهارات: la stimulation des compétences، تطوير المهارات: développement des compétences) وما تمتلكه من معرفة ، هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل التحدي المهم، التي تتعلق بممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية لإعداد و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، والتي ينتظر منها تحقيق قيمة مضافة كبيرة لتحسين تنافسية المؤسسة .

من الباحثين من جمع وحصر مختلف مراحل تطور الوظيفة في أربعة مراحل كبرى مميزة لعملية تجسيد وظيفة الأفراد في المؤسسات (Lacono, 2000, pp. 16-28) وهي:

- بداية تشكيل و نشأة وظيفة الأفراد (المستخدمين: personnels)؛
- مرحلة تطور وظيفة المستخدمين التي تزامنت مع الثلاثينات المجيدة (هناك من يسميها بالثلاثينات الذهبية (les trente glorieuse)؛

* Directeurs des ressources humaines

- مرحلة احترافية الموارد البشرية (la professionnalisation)؛
- المرحلة الحالية التي شهدت تحولات كبيرة و عدم التأكد و كذا ظهور إشكاليات حديثة ارتبطت بها.

1. بداية نشأة و ظهور وظيفة الأفراد (1914-1945)

قبل هذه الفترة ،لم تكن هناك وظيفة خاصة بتسيير الموارد البشرية أو وظيفة الأفراد، فإدارة الأفراد (Administration des personnels) كانت تمارس من قبل ملاك و أصحاب الورشات في حد ذاتهم، فظهور هذه الوظيفة، كان مرتبط بالحوادث التي دفعت بهم إلى التفكير في هذه الوظيفة كوظيفة مستقلة (fonction indépendante) و كان ذلك بعد الحرب العالمية الأولى، و اربط ذلك بالتحولات في النظام الاقتصادي (وما ساهمته الثورة الصناعية كثيرا في هذا التحول) والمساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية وعلم النفس، وكذا تطور الجانب القانوني و التشريعي قد أعطت مختلف هذه القوانين و التشريعات نقطة ارتكاز وتحول لوظيفة الموارد البشرية.

2. المرحلة الثانية تطور وظيفة الأفراد.

كان للمحيط الاقتصادي والسياسي الأثر البالغ في تطوير وظيفة الموارد البشرية في ظل الثلاثينات المجيدة (الذهبية) (1945-1975)، والتي ينظر إليها JEAN. FAURASTIE أنه في هذه الفترة تم تشكيل مختلف الأنظمة و الإجراءات، التي تنظم وتكون جميع الوظائف الكبرى للمؤسسة.

ما يميز هذه المرحلة، أنها شكلت آفاق جديدة لاحترافية الموارد البشرية، من حيث تركيزها على الجانب الكيفي أو النوعي للأفراد ،على حساب الجانب الكمي (المؤهلات les qualifications) والتي تم تطويرها فيما بعد، وأصبحت تبحث عن المهارات (les compétences) ، وكذا استحداث أدوات جديدة لتسيير هذه الوظيفة كالتسيير التقديري للشغل (GPE) ،إلى التسيير التقديري للشغل و المهارات (GPEC) ،و كذا ميزانية المهارات بدل الميزانية الاجتماعية،

3. مرحلة احترافية الموارد البشرية: منذ الثمانينات، اعتبرت الفترة بين(1975-

1985) كفترة انتقالية ضمن عملية احترافية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و لم يكن

- ✓ النظرة الأولى قبل سنة 1980 : تصور تقليدي للفرد من خلاله يرى الاجتماعي و الاقتصادي بصورة متعارضة و متعاكسة بأن الفرد هو بمثابة تكلفة يجب تخفيضها.
- ✓ النظرة الثانية بعد سنة 1980 : نظرة مغايرة تماما أين نجد تكامل حقيقي بين الرجل الاجتماعي و الاقتصادي، اللذان يعتبران بأن الفرد هو مورد، يجب تعظيمه و الاستثمار فيه، و يمكن أن نبين هاتين النظرتين من خلال الجدول التالي:

* المسيرين الحقيقيين: لأنهم أصبحوا يمارسون وظائف التسيير إلى جانب أنشطة الوظيفة و سميت هذه المرحلة بالمرحلة المسيرين (كل اطار هو مسير للموارد البشرية)

جدول رقم(3): النظرتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.

الفرد ك: تكلفة	الفرد ك: مورد
الفرد بمثابة عائق	الفرد بمثابة فرصة
تكلفة يجب تدنيها	مورد يجب الاستثمار فيه
تسيير قصير المدى	تسيير طويل المدى
تسيير يهتم بالنتائج فقط	تسيير يهتم بالنتائج و الوسائل
تسيير كمي للفرد	تسيير نوعي للفرد
غير مرن	مرن
لا يتمتع بالاستقلالية في العمل	أكثر استقلالية

Source : Charles Henri. BESSEYRE. Op.cit. P. 57.

4. المرحلة الحالية و التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية

مواجهة للعديد من التحديات التي أفرزها المحيط (التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، ...) ، عبأت المؤسسة كافة مواردها الداخلية خاصة أفرادها، و نشطت هذه الوظيفة بصورة محورية في ظل الممارسات التسييرية الحديثة: كإدارة الجودة الشاملة، التسيير بالمشاركة ، التمكين الإداري و اعتبرت الوظيفة كنظام أساسي لوظيفة إستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الأكثر تقدما.

فتسيير المهارات و المعرفة ، و كذا الأهمية المتعلقة بالقابلية للتشغيل (employabilité) ميزتا سنوات التسعينيات، إلى جانب الأهمية المرتبطة بالشخصنة لممارسات إدارة الموارد البشرية إلى فردنة الأعمال ، و متابعة إمكانات الأفراد و المحافظة على المهارات ، و أصبحت وظيفة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية، تسعى إلى تحقيق المرونة في العمل، و اعتبرت الموارد البشرية كمصدر لتحقيق المزايا التنافسية ، و خلق القيمة، و اعتبرت بمثابة موارد إستراتيجية.

4. الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

لمواجهة التحديات المفروضة منذ التسعينيات ، و جب على المؤسسات تبني أساليب جديدة بما يتماشى و السياسات الاجتماعية ، وكذا استحداث أدوات جديدة في

• الشخصية (la personnalisation) :يخدم منطق الشخصية والفرديّة سياسات الشغل (Emploi) ، التوظيف، تسيير الحياة المهنية ، المكافآت ، التكوين (مخطط التكوين للفرد ، استغلال الوقت)، شخصية الأجر، وقد ساهمت في ظهور وتطوير بعض الممارسات و الأدوات الخاصة بها ك : أنظمة تقييم أداء الأفراد ، الإمكانيات ، ميزانية المهارات وتترجم الشخصية بساعات العمل لكل فرد ، مدى التحكم في وقت العمل وكذا التطور نحو الوقت المناسب والمرن، والشخصنة نعني بها اختيار موسع يأخذ بعين الاعتبار انتظارات وطموحات كل فرد المؤسسة على حدى ، فالتسيير الجديد للوقت ،ومعدلات ونظم العمل أصبحت ذات أهمية وهذا ما يتطلب لامركزية في اتخاذ القرار ، وكذا المهارات المطلوبة والأساسية في القيام بالأعمال ، فالبحث عن شخصنة و اهتمامات مستقلة بالنسبة لكل فرد ، جعلته يطالب بشروط عمل مرنة تسمح له بأن يؤدي عمله في الأوقات المناسبة له ، وأن يحصل على العطل عند الحاجة ، العوائد المناسبة " ، وتعددت بذلك صيغ العمل التي توفر مرونة إضافية وتستجيب لاحتياجات وطموحات وانتظارات الفرد كالعامل عن بعد (telecommuting) ، والمنظمة الافتراضية (Virtual Organization) وهذا بالتوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات.

• التكيف والتأقلم (l'adaptation) : على المؤسسة أن تتكيف بسرعة وبطريقة فعالة مع تغيرات المحيط وآثارها سواء الداخلية أو الخارجية ، لهذا وجب عليها البحث عن المرونة (الخاصة بالعمل والفرد) من خلال مرونة كمية خارجية : كالعقود محدودة الأجل ، الإنابة ، مرونة كمية داخلية كالساعات الإضافية ، التعويضات والتعديلات ، مرونة نوعية أو وظيفية من خلال الاهتمام بالحركية (mobilité) ، تعدد المهام (Polyvalence) ،الأخرجة (l'externalisation) كالمناولة الداخلية والخارجية وكذلك عن طريق إعادة توجيه بعض الأفراد إلى وحدات إنتاج أخرى خارج المؤسسة (l'essaimage) للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم ولقيادة وتوجيه المعنيين الجدد ، (Sous-traitance) ..

• التعبئة (la mobilisation): التعبئة تركز وتستند على تعنية تدرج الهرم التنظيمي ومدى قدرته على تحفيز المرؤوسين، وهي تتطلب جو اجتماعي مشجع، وحوار حقيقي وفعال لبناء علاقات اجتماعية بين الأجراء والمؤسسة، لهذا وجب عليها أن تقوم بتحديد وتحديث ممارساتها، لكي تتمكن من حشد كافة الطاقات البشرية و تفعيلها .

• التفكير المسبق (سبق المحيط : l'anticipation): نتيجة للتغيرات المستمرة وعدم اليقين، وجب انتهاز مقاربة استباقية تشجع التكيف مع الأحداث الطارئة وغير المتوقعة، فنجاح التسيير قصير المدى للشغل مرهون بمدى ملائمته في إطار تسيير متوسط وطويل المدى، فالتسيير قصير المدى بدون التفكير المسبق يضاعف المخاطر في المدى المتوسط ويعيق استمرارية المؤسسة .

• التشارك (le partage): منذ سنوات الثمانينات أصبح كل إطار -الذي يمارس وظيفة قيادية- مسيرا ومديرا للموارد البشرية DRH بالنسبة للمؤسسات التي تهتم وتبحث عن الفعالية والتطوير، فالكل مسير للموارد البشرية (tous DRH)، وبشارك مباشرة في جميع تطوير وظيفة الموارد البشرية ومختلف انشطتها .

5. أنشطة ادارة الموارد البشرية:

عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها " الحصول على الأفراد بالتنوع و الكمية اللازمة، تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير، إدارة نظام المكافآت و الأجور و الرواتب بما تكيف و إدماج الأفراد العاملين"، فمن خلال هذا التعريف يتبين لنا أن أنشطة الموارد البشرية تشمل تخطيط الموارد البشرية من تحديد حاجتها من الأفراد وتوظيفهم، التكوين والتدريب، تقييم أداء الموارد البشرية، ادارة المكافآت والأجور وكذا إدارة المسار المهني، والتي سنتطرق اليها بشكل موجز فيما يلي (حجازي، 2013):

• تخطيط الموارد البشرية: يهدف هذا النشاط الى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب، وفي الوقت المناسب

• الاستقطاب والتوظيف: يعرف الاستقطاب بأنه هو جذب الأفراد بالعدد والمؤهلات المناسبة، أي أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية

- تحديد الحاجة من الموارد البشرية (كما ونوعا)
- البحث عن المترشحين؛
- اختيار المترشحين من خلال انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف .
- إدماج الأفراد وتعيينهم.
- التكوين :يعرف التكوين بشكل عام على انه التعلم وتطوير المهارات والارتقاء إلى المستوى المطلوب، فتمكن المؤسسة من خلاله من الحصول على المعارف الضرورية للأفراد بشكل دائم لتمكينهم من تأدية المهام المسندة إليهم بنجاح.
- تقييم أداء الأفراد : هو تلك العملية التي تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للأفراد اتجاه وضعية معينة، كما أن هناك من عرفه على انه العملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على التغذية العكسية لفعالية موظفيها، ويتم بموجب هذه العملية الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة في اتخاذ القرارات .
- إدارة المسار المهني : يتمثل المسار المهني في مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية في المؤسسة ، بطريقه تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح ضمن الهرم التنظيمي او الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين اعتبار لقدراتهم وتأهيلهم.
- إدارة الرواتب والأجور: تشكل الرواتب مصدرا هاما للتكاليف بالنسبة للمؤسسة، وفي الوقت ذاته العائد بالنسبة للعاملين، لذلك تعد عملية تحديد الرواتب مؤثره بشكل كبير في التوازن المالي والاجتماعي للمؤسسة، فتعكس الأجور ما يستحقه العامل لدى المؤسسة في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه تشريعات المؤسسة.

قائمة المراجع:

Bibliographie

- Chabrol, J.-B. (1993). *Théorie Générale des Systèmes*. Paris: Edition Dunod.
- Franklin, G. R. (1985). *les principes du management*. quebec canada: Gaetan Morin.
- Gilles. Bressy, C. K. (2006). *Economie d'entreprise*. paris: 8ème édition.édition DALLOZ.
- Maggi, B. (2006). Critique de la notion de flexibilité. *Revue française de gestion/3 (no 162)*, , 35-49.
- Pascal Laurent, F. B. (1997). *Economie d'entreprise(Tome 1)* . Paris : Les éditions D'ORGANISATION.
- Pretet, C. b. (2006). *Economie et Gestion de l'entreprise*. Paris: 4 édition. Edition Vuibert.
- Peyrard, J. (1999). *Analyse financière. 8ème édition*. Paris: . ed. Vuibert.
- Rosney, J. d. (1975). *macroscope, vers une vision globale*. Paris: édition du seuil , points .
- sépari., R. B. (2001). *Economie d'entreprise*. Paris : édition DUNNOD.
- BESSEYRE, C. H. (1998). *Ver une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Edition d'organisation.
- Charles Henri d'arcimoles, J. Y. (1995). *Finance Appliquée*. Paris: librairie Vuibert.
- François Pichault, J. N. (2000). *Les pratiques de GRH*. Paris: Edition du seuil.
- L. Cadin, F. e. (2002). *Gestion des ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*. Paris: Edition dunod.
- Lacono, G. (2000). *Gestion des ressources humaines*. Alger: Casbah édition.
- Peretti, J.-M. (1998). *Gestion des ressources humaines. 7eme édition*. Paris: Ed, Vuibert

باللغة العربية:

- إبراهيم الجزراوي؛ حمزة الشمخي. (1998). الإدارة المالية الحديثة. ط1. الاردن: دار صفاء للنشر
- إبراهيم سلطان. (2005). نظم المعلومات الإدارية (مدخل للنظم). الإسكندرية. مصر : الدار الجامعية.
- السعيد فرحات جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة). المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- حجازي اسماعيل، معاليم سعاد. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات . الاردن :دار أسامة.

- حسين حريم. (2009). *ادارة المنظمات*. عمان . الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حيرش عيسى .دار الهدى :الجزائر .*الادارة الاستراتيجية الحديثة*. (2012) . -
- حيرش عيسى .(2006-2007) .مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة موجهة لطلبة السنة الثانية تسيير ومحاسبة ومالية. قسم علوم التسيير جامعة بسكرة .الجزائر.
- رايmond مكلويد ترجمة سرور علي إبراهيم سرور . (2005). *نظم المعلومات الإدارية*. الرياض. السعودية: دار المريخ للنشر .
- عايدة سيد خطاب. (1985). *الادارة والتخطيط الاستراتيجي*. القاهرة. مصر: دار الفكر العربي.
- عبد الرحمان كساب عامر . (2016). *المشروعات الصغيرة والمتوسطة*. دار الكتاب للنشر والتوزيع: مصر.
- محمد أحمد حسان. (2010). *نظم المعلومات الإدارية*. الاسكندرية. مصر.: الدار الجامعية.
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي. (2005). *المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية*. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد محمد الهادي. (1989). *نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة*. القاهرة: دار الشروق .
- راوية حسن. (2005). . *مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية*. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
- سميحة القليوني. (2005). *الشركات التجارية*. ط 5. مصر: دار النهضة العربية.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الثالثة. الأردن: دار وائل للنشر..
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. بعد استراتيجي. ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- جمال الدين محمد مرسي. (2003). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*. المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية.
- ناصر دادي عدون.(1998). *اقتصاد المؤسسة*. دار الخلدونية. الجزائر.
- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي. (2006). *إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل*. الطبعة الأولى. عمان. الأردن: . الوراق للنشر و التوزيع.