

الفصل الأول: تعريف ومفاهيم المؤسسة

مقدمة:

يوصف عصرنا بعصر المنظمات *ère des organisations* في إشارة إلى أن كل حياتنا مرتبطة بوجودها، فالفرد قبل أن يولد تتولى متابعة تكوينه منظمة (المركز الصحي) والذي يرى النور فيه فيما بعد، ثم يسجل في الروضة وما بعد التحضيري، ثم المدرسة الابتدائية والمتوسطة والثانوية والجامعة وهي كلها منظمات، هذه الأخيرة التي سيلجأ إليها لطلب منصب عمل وتوفر له دخلا سينفقه في تلبية واشباع مختلف حاجياته من سلع وخدمات التي توفرها له أيضا مؤسسات إنتاجية وخدمية، والتي يظل يعمل بها إلى غاية إحالته على التقاعد، بعدها تتولى منظمة أخرى (هي مؤسسة الضمان الإجتماعي) التي توفر له المعاش إلى حين وفاته ليجد نفسه أخيرا امام منظمة أخرى هي البلدية التي تمنح له رخصة الدفن في المقبرة... إنها اشكال مختلفة من المنظمات التي تحيط بنا وحياتنا.

أولا: تعريف المؤسسة

أصبحت حياتنا المعاصرة اليوم مرتبطة أكثر بمؤسسات مختلفة صناعية وتجارية ومالية، صغيرة ومتوسطة وكبيرة... وكل منها يساهم في اشباع جزء من حاجاتنا ورغباتنا المتعددة والمختلفة أيضا، ما جعل المؤسسة تلعب دورا كبيرا ومتزايدا في مختلف المجتمعات، وجعلها محل اهتمام الخاص والعام ومحل دراسة وبحث من طرف الكثير من المختصين في العلوم الإقتصادية والإدارية والعلوم الإجتماعية والقانونية...

ونتيجة لتعدد أنواع المنظمات والمؤسسات وتعدد العلوم المهمة بها، فإن مسألة تعريف المؤسسة تعد مسألة معقدة، إذ أن هناك تعريفات متعددة ومختلفة، وكل علم يقترح تعريفا يعكس العلاقة بين المؤسسة كهيئة وبين اختصاص مقدم التعريف، كما أصبح ينظر للمؤسسة من عدة أوجه أو زوايا اقتصادية واجتماعية وقانونية. وبسبب هذا التنوع والاختلاف سنقدم فيما يلي مجموعة تعريف:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به (من شراء وتخزين وبيع وحساب التكاليف...) من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت لأجلها.
 - المؤسسة هي منظمة اجتماعية مستقلة تهدف إلى ضمان حياتها ونموها بإنتاج منتج أو تقديم خدمة.
 - المؤسسة هي وحدة إنتاجية مستقلة قانونيا، ومنظمة بشكل يُمكنها من انتاج سلع أو خدمات توجهها نحو السوق.
 - المؤسسة بالنسبة لـ *P. Drucker* هي هيئة اجتماعية *institution sociale* بما يحتم عليها بالضرورة حل جميع المشاكل الإنسانية وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.
 - المؤسسة تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المرتبطة به (تسويق، تخزين، بيع، ...)
 - المؤسسة هي بمثابة نظام يقوم من خلال موارده (المادية والمالية والبشرية ...) بعملية الإنتاج بغرض البيع.
 - المؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح، هادف، منظم، (معدل) ومكون من مجموعة من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها.
- وبتضمن هذا التعريف الشامل المعلومات التالية:

- المؤسسة نظام: فهي بمثابة وحدة أو كيان مكون من أجزاء، أو نظم فرعية *sous-systèmes* مادية (مقرات) وغير مادية (محل تجاري) وبشرية، وشبكة من التدفقات المادية والمالية والمعلوماتية مرتبطة فيما بينها وتساهم في وحدة النظام (المؤسسة)؛
- المؤسسة نظام مفتوح *système ouvert*: فهي في علاقة مستمرة مع محيطها الإقتصادي والإجتماعي والثقافي ...؛
- المؤسسة نظام هادف *système finalisé*: لديها أهداف محددة إقتصادية وغير إقتصادية ...
- المؤسسة نظام ساعي للتكيف *système régulé* فهي تسعى لمجاراة تغيرات المحيط لتتمكن من تحقيق اهدافها.

ثانيا: مفاهيم المؤسسة

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن يتكون لدينا عدة تصورات أو تفسيرات أو مفاهيم عن المؤسسة والتي يمكن إجمالها في ثلاثة أساسية:

- المفهوم المادي؛
- المفهوم الإنساني؛
- المفهوم النظامي.

1- المفهوم المادي للمؤسسة

المفهوم المادي *conception matérialiste* يتبناه أكثر علماء الإقتصاد الذين يركزون على الجانب التقني للمؤسسة، فيرون فيها مركزا للإنتاج ومركزا لتوزيع الدخل ومركزا لإتخاذ القرارات، وهو ما سنتناوله فيما يلي:

أ- المؤسسة مركز للإنتاج

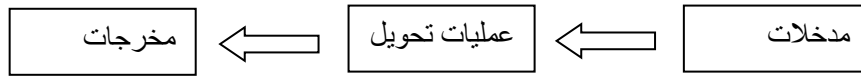
المؤسسة مركز للإنتاج *Centre de production* لأنها تعتبر وحدة لإنتاج السلع (*biens*) أو تقديم الخدمات (*services*) حيث تحصل على مختلف عناصر الإنتاج

(مواد أولية، يد عاملة، آلات ...) والتي تسمى بالمدخلات *inputs* وتقوم بمزجها وتحويلها لتحصل على مخرجات (*outputs*) أي على إنتاج سواء كان ماديا (سلع ومنتجات) أو غير مادي (خدمات).

ويقال عن المؤسسات الصناعية بأنها تخلق المنفعة الشكلية، بينما تساهم المؤسسات الخدمية في خلق كل من المنافع المكانية والزمانية والحيازية (التبادلية).

ويمكن توضيح عملية الإنتاج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1) يصور عملية الإنتاج



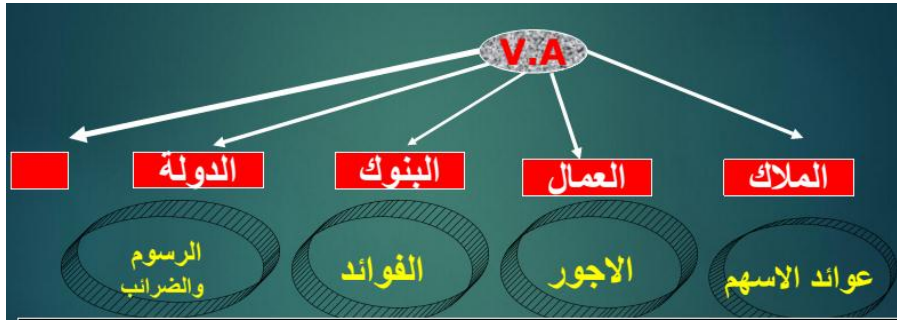
إن عملية الإنتاج بنوعيه المادي أو غير المادي هي مهمة وضرورية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة ملكيتها، لأنه بممارسة عملية الإنتاج يمكنها خلق القيمة المضافة *valeur ajoutée* والتي تشكل القيمة الزائدة والثروة التي تحققها من خلال عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وفق هذه النظرة نلاحظ مستويين: أحدهما يمثل أداة الإنتاج والثاني إدارة هذه الأداة، فحتى تضمن المؤسسة حياتها ونموها (كمركز للإنتاج) يتعين عليها أن تكون دوماً في مستوى حاجات ورغبات المستهلكين ومتطلبات السوق والمنافسة، وهذا من ناحية نوعية الأداة المستعملة أو جودة المنتجات، وهذا يعني أن المؤسسة مطالبة بتحسين الإنتاجية التي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية، وهذا شيء ضروري لضمان استمرار ونمو المؤسسة والإقتصاد الوطني ككل، حتى وإن كانت المؤسسة عمومية فإن الدولة تنتظر إليها على أنها نشاط اقتصادي يولد استثمارات ويوفر مناصب شغل ...

ب- المؤسسة مركز لتوزيع الدخل

المؤسسة مركز لتوزيع الدخل *Centre de répartition des revenus* بإعتبارها منشئة للقيمة المضافة من خلال ممارسة عملية الانتاج، حيث ستقوم بتوزيع هذه القيمة على كل من شارك بصفة مباشرة او غير مباشرة في العملية الإنتاجية من عمال وملاك ودائنين وادارات عمومية ... ويستفيد المتعاملون الاقتصاديون من القيمة المضافة بأشكال مختلفة، حيث يأخذ العمال الأجور والبنوك فوائد القروض وأصحاب المؤسسة الأرباح والدولة الضرائب والرسوم.... ويمكن توضيح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) توزيع المؤسسة للقيمة المضافة



ج- المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات

النظر للمؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات *Centre de prise de décision* يعني أنها تتخذ قرارات شتى في عدة مستويات إدارية، فمن جهة حتى تقوم المؤسسة بنشاطاتها المختلفة فإنها دوما تقوم بإتخاذ قرارات في مجالات شتى مثل الانتاج (ماذا وكم ننتج، بأي مواصفات، ...) الشراء (كم نشترى، أي مورد نختار، هل نشترى دفعة واحدة أو على دفعات، ...) التسويق (بكم نبيع، في أي سوق، بالإستعانة بالوسطاء أم لا ...) وهكذا بالنسبة لكل وظائف ونشاطات المؤسسة. ومن جهة أخرى، وبإعتبار إتخاذ القرار من المهام الإدارية الأساسية، فإن هذه العملية تتم في عدة مستويات وفي كل إدارات وأقسام ومصالح المؤسسة، حيث كل

منها يتخذ القرار في مجال تخصصه وفي حدود السلطة التي تمنح للمسؤولين فيها.

2- المفهوم الانساني للمؤسسة

من التعريف المقدم للمؤسسة وباعتبارها في الوقت الحالي هيئة أو منظمة إجتماعية، كونها تَجْمَع بشري قد يبلغ آلاف العمال، فهذا يحتم عليها إدارة وحل المشاكل الانسانية التي قد تقع بداخلها نتيجة التفاعل الذي يحدث بين أفرادها. وهذا التجمع البشري أفرادا وجماعات له مصالح وأهداف قد تكون مشتركة ومتجانسة (استمرار المؤسسة ونموها...) أو لا تكون (توزيع الأرباح بالنسبة للعمال والمساهمين، وإعادة توزيعها بالنسبة للمدراء).

وفي إطار المفهوم الإنساني *conception humaniste* فإن المؤسسة هي كيان يسوده تنظيم خاص يوجه التفاعل الذي يحدث بين اعضاءه، حيث يحدد هذا التنظيم السلطات والمسؤوليات والأدوار لكل منهم، ومن خلال هذا التنظيم الفعال تستطيع المؤسسة تحقيق الأهداف المسطرة، وتزيد فرص تحقيق كامل الأهداف كلما كانت مشتركة وتصب في مصلحة جميع مكونات التجمع البشري.

ووفق هذا المنظور يرى علماء النفس وعلماء الاجتماع بأن المؤسسة هي في نفس الوقت شكل للنشاط الاقتصادي وشكل اجتماعي للعمل، وأنها المكان الذي تحدث فيه علاقات بين الافراد والجماعات، وأنه كلما كان التفاعل ايجابيا وساد تماسك وتعاون بين أفراد التجمع كلما زادت فعالية المؤسسة.

3- المفهوم النظامي للمؤسسة

يستمد المفهوم النظامي *conception systémique* معناه من مصطلح النظام ضمن ما جاء به عالم الاحياء *Bertalanfy* في إطار ما يسمى بالنظرية العامة للأنظمة،

والتي تم استخدامها بعد ذلك في مجالات عديدة مثل الفيزياء والطب والعلوم الاجتماعية ... وخلاصة هذه النظرية عند تطبيقها على المؤسسة هي ضرورة أن تُدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة والتفاعلات التي تحدث من جهة بين مكوناتها (نظمها الفرعية) من جهة وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية التي تعمل في إطارها من جهة ثانية.

يعرف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء مرتبة بصفة منتظمة ومهيكلية وتهدف إلى تحقيق نتيجة محددة، أو هو مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو العناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر على بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق هدف محدد.

مما تقدم عن تعريف النظام يمكن تحديد خصائص النظام فيما يلي:

- النظام مكون من اجزاء تسمى بالنظم الفرعية *sous-systèmes*؛

- وجود تفاعل *interaction* بين هذه النظم الفرعية؛

- أن النظام ككل يهدف إلى تحقيق هدف محدد.

إن المؤسسة وفق المفهوم النظامي وهو المفهوم الحديث للمؤسسة يعني أنها مكونة من عدة أجهزة أو أقسام أو إدارات ووظائف تعمل مع بعضها البعض وتتكامل فيما بينها لتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

وقد كان يُنظر للمؤسسة في إطار الإتجاه التقليدي الذي ساد إلى غاية العشرينيات من القرن الماضي (نظريات الإدارة العلمية والبيروقراطية والعلاقات الإنسانية) بأنها نظام مغلق وكأنها تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية، وأن ظروف المحيط الخارجي كانت تؤخذ كمعطيات لا يمكن التحكم فيها أو تجنبها أو تعديلها وأنها تتميز بالبساطة والإستقرار، لذلك لم يكن يعترف بتأثيرها، ووفق هذا الفهم كان يعتقد اصحاب هذا الإتجاه التقليدي بأن فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف تتأتى من الداخل

فقط، وتعتمد على ترشيد استعمال مختلف موارد المؤسسة وتبني تنظيم داخلي جيد ...
وأن الإهتمام كان منصبا أساسا على إيجاد حلول للمشاكل الداخلية فقط.
ويمكن تلخيص هذا المنطق في الشكل التالي:

شكل رقم (3) فعالية المؤسسة كنظام المغلق

النظام المغلق ← التحكم في التسيير الداخلي ← تحقيق الهدف

أما في إطار مدخل النظم فإن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا على بيئتها الخارجية التي تعتبر نظاما أكبر منها، وهي في علاقة مستمرة معها تتأثر بمتغيراتها وتؤثر في ظروفها، وأن فاعلية المؤسسة وفق هذا المفهوم لا تتوقف على التحكم في البيئة الداخلية فقط، بل تتوقف أكثر على قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي أي قدرتها على مواكبة ومجاراة تغيراته المستمرة.

وتبنى فكرة النظام المفتوح أساسا على عمليات التبادل التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها الخارجي الذي يمثل مصدرا مختلف مدخلاتها (أسواق المواد والعمل والمال) ومنفذا لكل مخرجاتها (سوق بيع السلع والخدمات)، لذلك فإن استمرار المؤسسة ونموها يتوقف ويعتمد أكثر على التكيف مع التغيرات التي تصيب مختلف متغيرات المحيط.

وتستعين المؤسسة وفق هذا المفهوم بكل من المرونة والتغذية العكسية لتحقيق التكيف مع متطلبات المحيط، حيث تسعى إلى تسطير أهداف قابلة للتعديل عند الحاجة وتبني تنظيم لامركزي من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد التغذية العكسية التي

هي في الأساس معلومات تُبين مدى استجابة المحيط لمخرجات المؤسسة ومدى رضا السوق والمستهلكين عنها، وهي تستعمل لتعديل نشاط المؤسسة وتصحيح مسارها، والشكل التالي يصور المؤسسة كنظام مفتوح.

شكل رقم (4) فعالية المؤسسة كنظام مفتوح

النظام المفتوح ← التكيف مع متغيرات المحيط ← تحقيق الهدف