



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم القرى 1945 م

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس

"تسيير المؤسسات"

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير، علوم اقتصادية وعلوم تجارية

من اعداد الدكتور: زرفة رؤوف

السنة الجامعية 2018/2019

# المقدمة

# المقدمة

يشهد العصر الحالي نمواً وتنوعاً كبيرين في المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ أربعة أخماس (5/4) النشاط الاقتصادي يتم ضمن المؤسسة، التي أضحت المكان المفضل لمزاولة هذا النشاط. وعلى هذا الأساس يعدّ هذا العصر عصر المؤسسة بإمتياز.

إنّ التنوع الكثيف للمؤسسات من حيث طبيعة النشاط، الهيكلة وكذا التأطير القانوني قد أدى إلى خلق أزمة في تحديد ماهيتها والإلمام بمختلف خصائصها؛ كما أنّ المؤسسات اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسها أو مالكيها، فلها شخصيتها القانونية (المعنوية) الخاصة وتتمتع بذمة مالية مستقلة ولها إلتزامات ومسؤولية عن تصرفاتها وأفعالها، كما أنّ لها ثقافة خاصة تميزها عن أقرانها.

وعليه فإنّ تسيير هذه الكيانات التي أنشأت في بداية الأمر من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق القيمة المضافة (الثروة)، لم يعد هينا خصوصا مع ترابط اقتصاديات الدول فيما بينها وعمولة المنافسة. فتسيير المؤسسة لا يقتصر فقط على تسيير ممتلكاتها المادية ومواردها المالية فحسب، بل يمتد إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق الفارق بفضل قدرته على الابتكار والتحديث المستدامين. إنّ هذا المورد البشري - في حقيقة الأمر - هو مزيج غير متجانس من التراكيب الاجتماعية والنفسية، التي يجب دراستها وتحديد العوامل التي تتحكم فيها قصد محاولة تمييط وتوجيه سلوكاتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك في إطار القيم الجماعية السائدة فيها والتي تشكل ما يعرف بـ "ثقافة المؤسسة".

إذنّ فالتسيير يهتم إلى جانب تطوير الوسائل الحديثة للعمل - التي هي في تبعية للتطور التكنولوجي في هذا المجال وكذا لتحديث التقنيات والوسائل خصوصا في مجال الإعلام والإتصال - بالتطوير المستمر للتقنيات والمناهج المتبعة في مجال التنظيم، الذي يعدّ المسهل والملين الأساس لعمل المؤسسة؛ بالإضافة إلى التحكم الأمثل في الموارد البشرية من حيث تحسين أوضاعها السوسيو-مهنية، تحفيزها والرفع من دافعيها، تكوينها ورسكلتها.

هذا ويجدر التوضيح بأنّ علم التسيير هو علم نابع أساسا من الممارسة وهو يؤول لتطبيقه على أرض الواقع، حيث أنّ أغلب رواده هم من الممارسين أي عمال المؤسسات التي أصبحت اليوم من المؤسسات الكبرى والتي نذكر منها على سبيل المثال: *Ford, General Electric, GMC, Toyota*، وغيرها. وبهذا يمكن القول بأنّ المؤسسة خاصة الابتكارية منها لها خاصية الإنتاج الجماعي للمعارف وبالتالي ضمان التحديث المستمر.

# الفصل الأول:

## نظرة عامة حول عملية التسيير

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم التسيير

المبحث الثاني: التسيير ومجاله الاصطلاحي

المبحث الثالث: مهام المسير وكفاءاته

المبحث الرابع: التسيير في مواجهة التحديات المعاصرة

**تمهيد:**

إنّ تطور الحياة الإنسانية خصوصاً بعد الثورة الصناعية نتج عنه تطور وتنوع في الحاجات من ناحية الكم والنوع، وللاستجابة لهذا الطلب تنظمت الأنشطة الإنتاجية والخدمية منها ضمن مؤسسات مختلفة ومتنوعة الأحجام والهيكلة. هذه الأخيرة التي عرفت مشاكل جديدة ومتعددة ساهمت في ظهور مناهج سمحت بإيجاد حلول لهذه المشاكل.

وعليه فتحت ضغط هذا التطور في الحاجات الذي هو في حقيقة الأمر تطور في الاقتصاد ككل تطورت تدريجياً مجموعة من الإجراءات وقواعد السلوك التي من شأنها ضمان السير الحسن قدر الإمكان للمؤسسات، وبهذا ظهر مجال جديد للنشاط يعرف بالتسيير.

إنّ التسيير الناجح يعدّ شرطاً ضرورياً لنمو المؤسسات التي هي مجبّرة على مواجهة محيط يتسم بالتعقيد و اللابيقين إلى جانب التغير المستمر، كما أنّه يتعيّن على المؤسسة لضمان بقائها ضمن هذا المحيط أن تطور قدراتها للاستجابة للحاجات المتنوعة للزبائن عن طريق عرض منتجات وخدمات تتطابق وتطالعهم من حيث النوعية والتكلفة أو الثمن.

في هذا الفصل سنقوم بعرض كل من التطور التاريخي للتسيير ككممارسة وكمفهوم؛ كما سنحاول موقعته ضمن مجاله الإصطلاحي عن طريق تقديم تعريف له لإعتماده في كل محطات هذا العمل، وإظهار الفرق بينه وبين بعض المصطلحات القريبة منه، والتي تدور في فلكه كالإدارة، المناجنت وغيرها؛ لنعرج بعدها إلى دراسة الشخص الذي يعنى بالتسيير (المسير) من حيث الأدوار المنوطة به والكفاءات الواجب توفرها فيه، لنخلص في النهاية لعرض التحديات الجديدة والمعاصر للتسيير والتي من شأنها أن تضيف لبنات جديدة في صرحه كعلم من العلوم الاجتماعية والإنسانية.

**المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم التسيير**

إنّ عملية التسيير قد تطورت بتطور المؤسسات ذاتها، وأنّ جل قواعده ونظرياته ظهرت كحلول لما تعرضت له المؤسسة في نشاطها؛ وبهذا الشكل فالتسيير في بدايته كان مجرد ممارسة من طرف المسيرين الذين هم كذلك أرباب المؤسسات ليتطور بعدها إلى فن معترف به نتيجة لقدرة بعض الأشخاص على تسيير شؤون المؤسسة على الوجه الذي يحقق لها نجاحاً ملحوظاً، ثم تطورت فيما بعد نتيجة للرغبة في زيادة الإنتاج من عملية معتمدة على القدرات والمواهب الشخصية لشخص المسير، وكذا على تكرار الممارسات الناجحة إلى ميدان للدراسة الإمبريقية خاضع للصرامة العلمية ومحدثاً لثورة في الممارسات التي كانت تعتمد كثوابت ومسلمات غير قابلة للتعديل أو التغيير.

إنّ هذا المسار الذي عرفه التسيير بدءاً من ظهوره وتأصله إلى اعتماده كعلم قائم بحد ذاته هو ما سوف

نحاول تبياننا في هذا العنصر بأكثر وضوح، ولهذا الأمر دواعي بيداغوجية تتمثل في وضع القارئ في الصورة من الناحية التاريخية، ناهيك عن كون أنّ هذا الأمر قد يساهم في بناء الشخصية العلمية له، التي يجب أن تبنى على المبادرة والبحث عن حل للمشكلات، وهذا استلهاما وإقتداء بالمفكرين الذين ساهموا في تشييد أسس هذا العلم.

### المطلب الأول: ظهور التسيير وانتقاله من الممارسة إلى الفن

بادئ ذي بدء تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التسيير (*Gestion*) قد ظهر في اللغة الفرنسية في سنة 1455<sup>(1)</sup>، وأنّ ظهوره في صورته القاعدية مرتبط كل الارتباط بتطور أنشطة الإنتاج والتبادل، بمعنى أنّه مرتبط بوجود مجتمعات هرمية تتميز من الناحية الاقتصادية بتخصص أعضائها من ناحية المهام والوظائف.

وعلى هذا الأساس كان لزاما ظهور بعض القواعد التنظيمية من أجل ضمان تلبية الحاجات على وجه أفضل، تخصيص وتنقل الموارد والمنتجات وكذا حفظها. إنّ إنشاء وتطبيق هذه القواعد قد شكل اللبنة الأولى لممارسة التسيير.

على الرغم من أنّ هذا المصطلح يبدو حديثا نوعا ما إلا أنّ النصوص التاريخية تبين وجود هذه الممارسات في المجتمعات القديمة كالأشوريين والفرعنة على سبيل المثال. فالمؤرخ الإغريقي *Xénophon*<sup>(2)</sup> في كتابه المعنون الاقتصادي (*L'Economique*)<sup>(3)</sup> في القرن الرابع قبل الميلاد قد تطرق لمبادئ الإدارة المثلى للعائلة (*Maisonnée*) وكذا للأعمال الفلاحية (*Domaine agricole*) مركزا على وجه الخصوص على الدور الذي تلعبه زوجة السيد. إنّ هذه المبادئ تشكل بواكر التسيير، حيث يجدر التوضيح أنّ لهذه النصوص خاصية الإهتمام بالأنظمة المغلقة والمنظمة بصفة إدارية، والقليلة الإفتتاح على المبادلات التجارية على محيطها.

إنّ التسيير في الأصل ممارسة ظهرت استجابة لحاجات معينة تتمثل في تنظيم الإنتاج والحفاظ على المنتجات خاصة الزراعية منها، وذلك بهدف تلبية حاجات المستهلكين وضمان دوام التزود بمنتجات جديدة.

إلى عهد ليس ببعيد إتصف التسيير بطابعه الإمبريقي، فهو في واقع الأمر فعل وليس فكر، الهدف منه الاتيان بحلول ملموسة للمشاكل المطروحة. وعليه فالقواعد والإجراءات الموضوعية لم تكن موضوع تنظير، وهذا بسبب طبيعتها البرغماتية وتنوعها الكبير الذي يعود لخصوصيات الحالات المختلفة المواجهة<sup>(4)</sup>.

كما وتجدر الإشارة إلى أنّ تطور التجارة والعمل المصرفي منذ القرون الوسطى كان له الأثر الكبير في ظهور تحديثات فيما يخص التسيير. إنّ هذه التحديثات قد مسّت بصفة أساسية المحاسبة والمالية، ولكن قواعدهما

(1). DUIZABO (S) & ROUX (D), *Gestion et management des entreprises*, Hachette, Paris, 2005, p 6.

(2). *Xénophon* (430 قبل الميلاد – 355 قبل الميلاد): مؤرخ، محارب وكاتب إغريقي ساهمت كتاباته في معرفة أفضل بالإغريق والفرس في القرن الرابع قبل الميلاد.

(3). هذا الكتاب تمت إعادة طبعه في أكثر من لغة ، ومن بين هذه النسخ نذكر

- XENOPHON, *L'économique*, Rivages-Payot, Paris, 1995.

(4). DUIZABO (S) & ROUX (D), *Opcit*, p 7 et 8.

لم تكن محل نشر واسع لأنه منذ فترة طويلة كانت هذه القواعد تستعمل من طرف عدد محدود من التجار والمصرفيين.

إنّ من بين هذه التحديثات التي تستحق الذكر يمكن أن نعرض كل من:

■ المحاسبة ذات القيد المزدوج (*Comptabilité en partie double*): التي تشكل إلى يومنا هذا أحد أهم مميزات محاسبة المؤسسات. إنّ هذه الطريقة في التقييد المحاسبي قد تمّ عرضها لأول مرة من طرف *Luca Pacioli* في مؤلفه الصادر في سنة 1494<sup>(5)</sup>.

إنّ ظهور المحاسبة ذات القيد المزدوج يجد تفسيره في الحاجة لمعلومة دقيقة وواضحة خصوصا بعد التعقد المتنامي للنشاطات التجارية نتيجة لضخامة الصفقات التجارية وتنوعها بالإضافة إلى اتساع النطاق الجغرافي الذي يعنى بها.

■ الورقة التجارية (*Lettre de change*): والتي يعود تاريخ ظهورها هي الأخرى إلى القرون الوسطى، فظهور هذه الأوراق قد سهل من مرونة وفعالية عمليات الدفع، وذلك بالتقليل من الحاجة لحمل النقود المعدنية في هذه الحقبة التي تعرف ضعف في تأمين طرق النقل.

إنّ مبدأ هذه الأوراق التجارية يمكن توضيحه في المثال التالي: إذا كان هناك تاجر من مدينة "A" يريد بيع الحرير لتاجر من مدينة "B" ويتحصل لقاء ذلك على ورقة تجارية. فعند عودته إلى مدينته له الخيار في صرف هذه الورقة لدى مصرف له علاقة بمصرف المدينة "B" أو أن يبيع هذه الورقة لتاجر آخر من مدينته يريد شراء بضاعة من المدينة "B". وبهذا تقل حركة النقود المعدنية وتقل بذلك المخاطر التي يمكن أن تنجم عنها.

ونظرا لسهولة استعمالها ومزاياها عرفت الأوراق التجارية نجاحا كبيرا في ميداني التجارة والصيرفة إلى درجة أن استعمالها في بعض الحالات كان إلزاميا خصوصا في الصفقات المهمة، وهو ما كان عليه الحال في أمستردام في القرن السابع عشر.

هذا بالإضافة إلى أنّ للأوراق التجارية خاصية إضافية تتمثل في تجنب أو تجاوز حضر القرض بالفائدة، الذي فرضته الكنيسة آنذاك، وذلك عن طريق التقييد في الورقة التجارية لثمن المبادلة مضافا إليها قيمة الفائدة إلى غاية التاريخ المزمع للدفع. إنّ استغلال هذه الإمكانية قد سمح بظهور ما يسمى بالأوراق المالية (*Lettres de finance*) التي تتعلق بعمليات قرض صرفة دونما أي علاقة بمبادلة تجارية للبضائع. وعلى هذا الأساس، فالتسيير في شكله البسيط قد تحول من مجرد ممارسة إلى فن، وهذا نظرا لظهور قواعد تأطر المناهج والكيفيات التي من المفترض أن تكون الأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة كالزيادة في فعالية تخصيص الموارد والمنتجات، وكذا تطوير المبادلات وتحسين شروط عقدها.

(5). DUIZABO (S) & ROUX (D), Opcit, p 8.

وكما هو الحال في كل فن فإنّ الكفاءة والأهلية (أو المقدرة) تلعب دورا هاما. فعلى سبيل المثال يمكن لمصريني أو تاجر معيّن أن يربح مبالغ هامة بشراء هذه الأوراق، التي تتميز باختلاف مدد وفائها بين كل من مكان تحرير هذه الأوراق التجارية ومكان دفع قيمتها، وهو ما يسمى بالآجال العرفية (*Delais d'usage*).

ويجدر الذكر كذلك بأنّ التعديل الجذري في أنماط الإنتاج الذي صاحب الثورة الصناعية، كان وراء تطوير تقنيات جديدة للتسيير. ففي واقع الأمر فالإنتقال من الاقتصاد الحرفي إلى الاقتصادي الصناعي قد كشف عن مشاكل عملية تستدعي حلولاً ملموسة.

في المجلّات سبقت الثورة الصناعية ميلاد زراعة حديثة أو ما يسمى بالثورة الزراعية، والتي كانت لها مساهمة كبيرة فيما يخص التسيير.

إنّ التحولات التي عرفتها الزراعة الإنجليزية في نهاية القرن الثامن عشر ميلادي، وبداية القرن التاسع عشر ميلادي، والتي كانت ذات طبيعة مؤسساتية وتقنية. فالأولى تمثلت في مسار إعادة توزيع الأراضي الزراعية (*Remembrement*)، والتي نتج عنها تشكيل اقطاعات واسعة ومسيحة تعود لملاك معينين عوض الملكيات الصغيرة المتفرقة التي تعود لأعداد كبيرة من الأشخاص. وعلى هذا الأساس تمّ ادخال مناهج عصرية من طرف كبار ملاك الأراضي، عن طريق صرف المياه، تخصيب التربة، نظام الدورات في الزراعة، استعمال أدوات ووسائل زراعية محسنة. لقد كانت نتيجة هذا التطور نموا ملحوظا في انتاجية الأراضي والماشية، ومن ثمّ ارتفاع أثمان الأراضي الخصبة؛ هذه الظاهرة الأخيرة كانت في آن واحد السبب والنتيجة في الإستثمار الكثيف من طرف التجار والصيرفيين في الأراضي الزراعية.

إنّ التغيّر في المسارات التقنية وارتفاع سلم الإنتاج قد أديا إلى ظهور طرق جديدة لتسيير الدومين الزراعي، حيث أصبح استغلال الأرض بطرق أكثر علمية تستدعي معارف متخصصة من طرف المسيرين وتكويننا متخصصا لليد العاملة، بمعنى آخر أفضل تكوين للمورد البشري.

إنّ إدخال الرأسمال الخارجي عن صاحب المؤسسة قد دفع ليس فقط إلى مسك محاسبة صارمة، وإنما أيضا إلى التقيّد بهدف المردودية. كما أنّه من نتائج النزوح الريفي ظهور مشكلة تزويد المناطق الحضرية بما تستلزمه من منتجات وخدمات والتي لا تكف عن النمو. فضلا عن ظهور مشاكل جديدة متعلقة بنقل وصرف المنتجات الزراعية.

كل هذه الظروف دفعت إلى ضرورة البحث عن تقنيات للتسيير أكثر فاعلية، بالإضافة إلى ظهور الحاجة لمسيريين ذوي كفاءة ويد عاملة مؤهلة، الحاجة لصرف الإنتاج، اللجوء إلى التمويل ذو الأصل الخارجي من أجل تمويل الإستثمارات الكبيرة. وفي المجمل، فإنّ إدارة هذه المجالات الكبرى (الزراعة، التجارة، الصناعة) يتطلب اللجوء لتقنيات تسيير أكثر تطورا.

لقد شهد النظام الإنتاجي إبان الثورة الصناعية نموا واضحا، غير أنّه لم يمنع من ظهور مشاكل جديدة



مرتبطة بسيرورة أنشطة: الإنتاج، النقل، التجارة والتمويل. ولحل مثل هذه المشاكل تطلب الأمر كذلك البحث عن مناهج أكثر فعالية للتسيير.

إنّ البحث عن حل لهذه المشاكل بأفضل الطرق استدعى جهود للبحث والصرامة العلميتين، التي لا يجب أن يتكفل بها المسير وحده، وإتّما يجب أن تكون موضوع تمحيص من أشخاص ذوي كفاءات علمية، هؤلاء الأشخاص الذين كانوا في بداية الأمر مجرد عمال ذوي كفاءات علمية (مهندسين)، ثمّ إنتقل الأمر بعد ذلك إلى أشخاص تخصصوا في هذا الميدان الذي بدأ يكتسب شيئاً فشيئاً الدقة والصرامة العلمية.

### المطلب الثاني: انتقال التسيير من الفن إلى العلم

إنّ الانتقال من الاقتصاد الحرفي إلى الاقتصاد الصناعي بفضل الثورة الصناعية قد صاحبه تحول واضح في دور الإنسان ضمن النظام الإنتاجي، فإذا كان الحرفي يستعمل أدوات يتحكم فيها ويقرر متى وكيف يستعملها. فالعامل في المصنع على العكس يشتغل على آلة، إلى أمد ليس ببعيد تفرض عليه معيقات ووتيرة عمل معيّنة. وعليه فمن النتائج الأولى لهذا التطور على التسيير نجد ضرورة تنظيم العمل حسب خصائص الآلات ذاتها. وهذا ما قام به *F.W. Taylor*<sup>(6)</sup> في بداية القرن العشرين مع وضعه للتنظيم العلمي للعمل.

إنّ ما ساهم في تعميق تبعية الإنسان للآلة هو كل من:

✓ التعميم التدريجي لتقسيم العمل: حيث تعلق الأمر بتقسيم مسار الإنتاج إلى مهام قاعدية؛ ولضمان فعالية الكل وتنسيق وتيرة الإنتاج في مختلف المراحل؛ فإنّ جهود جعل النشاطات تسيير بصفة آلية (*Automatisation*)، والتقييس (*Standardisation*) المنتهجة في الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة قلة اليد العاملة زادت من حدّة تبعية الإنسان للآلة.

<sup>(6)</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915): يعتبر أحد مؤسسي المدرسة الكلاسيكية مع Henry Fayol (1841-1925)، اشتغل

كعامل بسيط ثم كمهندس في صناعة التعدين في منطقة Philadelphia شمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد سمحت له خبرته في هذا المجال بأن يستلهم فكرة تعظيم الإنتاجية عن طريق تقسيم العمل إلى مهام وعمليات بسيطة. إنّ هذا النمط من التحليل كان أساس ما أسماه تايلور بالمنهج العلمي (*Scientific Management*)، والذي ترجم إلى اللّغة الفرنسية بالتنظيم العلمي للعمل (*Organisation Scientifique du travail – O.S.T.*).

إنّ هذه الطريقة تقوم – كما سبق التوضيح – على التقسيم الأفقي للعمل إلى مهام قاعدية، وعمودي عن طريق فصل مهام التحكم (*Conception*) وكذا مهام الرقابة.

إنّ مزاجية نمط العمل ضمن سلسلة (*Travail à la chaine*)، الذي أتى به H. Ford في مصانعه للسيارات بتقسيم العمل الذي أتى به F. W. Taylor قد ساهمت في خفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تطوير الإنتاج الكثيف. ولحاربة ما أسماه Taylor بـ "الزعة الطبيعية للكسل *La tendance naturelle à la flânerie*" لدى العمال، فقد إقترح فكرة ربط الأجر بالمرودية، حيث يرى بأنّ الحفز الوحيد للعامل هو الأجر.

لقد أثرت أفكار Taylor في قطاع الصناعة، ومن ثمة في قطاع الخدمات وقد كانت أفكاره محل إثراء من أجل تطويرها أكثر فأكثر. وتجدد الإشارة إلى أن Taylor لا يأخذ بعين الإعتبار تطلعات الأشخاص العاملين، وكان يستبعد أن تكون المؤسسة في مواجهة محيط غير مستقر ومعقد، أين لا تتحقق قاعدته التي مؤداها بوجود حل واحد أمثلي لكل مشكل (*The One Best Way*).

SOUTENAIN (J-F), Management, Editions Foucher, Vanves, 2008, p 196.

إنّ انتشار المكننة (*Machinisme*) نتيجة لإختراع الآلة البخارية، والتي من خصائصها في القرن التاسع عشر هو عدم تجزئة طاقتها وعدم المقدرة على توزيعها على مساحات واسعة عكس آلات عصرنا التي تعمل بالطاقة الكهربائية. وعليه فمن أجل الإستفادة من منافع اقتصاديات السلم في الإنتاج تمت اقامة وحدات انتاج ضخمة.

وبخصوص التسيير فقد نتج عن ذلك عدّة نتائج هامة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تأسيس (*Institutionalisation*) لمبدأ الفصل بين النشاطات الإنتاجية والنشاطات الإدارية؛
- نظرا لكثافة الإنتاج وظهور الحاجة لصرف المنتجات، تمّ استحداث بعض المؤسسات لنوع من السلمية، وذلك لضمان التنفيذ الجيد للمهام وتنسيق مختلف النشاطات. ولقد تزامن هذا الأمر مع التخصص وتقسيم العمل، مما أدى إلى إعداد القوانين الداخلية في المؤسسات التي تحدد قواعد السلوك التي يجب أن يلتزم به العمال في مكان العمل، وحتى في بعض الأحيان حتى في خارجه.
- في المؤسسة الصناعية على وجه التحديد وفي القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ميلادي كانت السلطة في يد المهندسين لأنهم هم المسؤولون على الرفع من الإنتاج وسير عملية الإنتاج في أحسن الظروف. ولعل هذا ما جعل من أنّ أغلب قواعد التسيير آنذاك كانت من وضع مهندسين.
- كما أنّ التسيير كان مقتصرًا في جله على تنظيم الإنتاج دون الإهتمام كما هو الحال اليوم بالتسويق وتنمية العنصر البشري، باستثناء المحاسبة والمالية التي لقيتا حظًا وافرًا من الإهتمام كون أنّ الإستثمار ونمو المؤسسات لم يكن ليتم دون الموارد المالية الوفيرة من طرف البنوك، ومنه يمكن القول بأنّ هناك رابط قوي بين كل من المجال المالي والصناعي، وهذا منذ ظهور الثورة الصناعية.
- وتجدد الإشارة إلى أنّ التسيير المالي للمؤسسات كان أقلّ تعقيدًا مما هو عليه اليوم. وأنّ مسؤولية هذه المهمة تعود لمسير المؤسسة، حيث لم يكن هناك مدير للمالية على عكس مهمة المحاسبين التي اتضحت أهميتها على مدى القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ميلادي.
- إنّ نمو أحجام المؤسسات وتعقد نشاطاتها، وكذا تنامي الحاجة للأموال الخارجية عن المؤسسة قد جعل من توفر معلومة منتظمة وواضحة لدى المسيرين حول وضعية وكفاءة المؤسسة أمر في غاية الضرورة، وهذا ما أدى إلى ظهور حسابات النتائج (*Comptes de bilan*)، النتائج الدورية (*Résultats périodiques*). كما أنّ التشريعات الخاصة بمؤسسات الأموال جعلت من توفر هذه المعلومات أمر إجباري كما هو الحال في فرنسا سنة 1867 م مع القانون الخاص بالمؤسسات غير المسماة (*Sociétés anonymes*).
- ومنذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر ميلادي تمّ الاستحداث في المؤسسات الصناعية لنوع آخر من المحاسبة تسمى بالمحاسبة التحليلية (*Comptabilité analytique*)، والتي كان الهدف منها تحديد سعر تكلفة المنتجات (*Coût de revient*) من أجل تحديد أسعار البيع من جهة، ومن جهة أخرى للبحث في مدى إمكانية تخفيض التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه الفترة التي امتدت من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ميلادي كان الاهتمام منصبا على الزيادة في الإنتاج دون الاهتمام بصفة جدية بالعنصر البشري. كما وتجدر الإشارة إلى أنّ إدخال الطرق والمناهج العلمية خاصة في مجال تسيير الإنتاج يعود -حسب رأينا- في الأصل إلى كل من *H. Ford* و *F.W. Taylor* <sup>(7)</sup> إلى جانب *Henri Fayol* <sup>(8)</sup> في مجال التقسيم الإداري للعمل.

في الختام نقول بأنّ عملية التسيير قد ظهرت في أول الأمر كممارسة وتطورت تدريجيا نتيجة البحث عن حل لبعض المشكلات التي تعترض المؤسسة لتتحول إلى فن ومن ثمّة إلى علم <sup>(9)</sup> بمعنى أنّه في حقيقة الأمر فإنّ البحث عن "كيف؟" قد سبق البحث عن "لماذا؟". كما يجدر التوضيح بأنّ النشاطات التالية هي التي ساهمت في تطور علم التسيير ألا وهي التجارة، الصيرفة والصناعة، إلى جانب الزراعة ولكن بشكل أقل. كما أن تطور التسيير وتحوله إلى علم قد شهد قفزة نوعية منذ ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وتطور بصفة أكثر وضوحا منذ مطلع القرن العشرين ميلادي، وهذا على غرار بعض من العلوم الأخرى.

إن الشكل الموالي يوضح تطور عجلة التسيير.

<sup>(7)</sup> Henry Ford (1863-1947): هو أب العمل ضمن سلسلة (Travail à la chaine)، الإنتاج المكثف والتقييس في الصناعة الفتية للسيارات. إنّ فلسفته الصناعية تتمثل في: الزيادة في الإنتاجية، التخفيض من ثمن المنتج والرفع من المبيعات، وذلك بالاستفادة من مزايا اقتصاديات السلم، وذلك بغية التخفيض من الأسعار والرفع من أجور العمال لدرجة تمكينهم من شراء سيارات Ford، وبالتالي الرفع من المبيعات. وباختصار الرفع من الأجور مع تخفيض الأسعار مما يسمح بتطوير الاستهلاك المكثف، وهو ما يسميه البعض بال: Fordisme.

وهي طريقة تساعد على فهم نقاط القوة والضعف في التنظيم، وتساعد كذلك على تحديد وإيجاد الفرص وكذا الأخطار التي تهدد التنظيم.

<sup>(8)</sup> Henri Fayol (1841-1925): إنّ تجربته في المؤسسة الصناعية واستخراج المعادن Comentry-Fourchambault-Decazevill، أين قضى كل حياته المهنية، حيث كان مديرا عاما لهذه المؤسسة من سنة 1988 إلى سنة 1918 م، جعلت منه يبيّن نظريته حول تسيير المؤسسة.

كما أنّه يعد رفقة F.W. Taylor - كما سبق الذكر - أحد مؤسسي المدرسة الكلاسيكية للمناجمت. لقد درس H. Fayol المنظمة بصفة عامة كمجموعة من النشاطات التي صنفها في ست (6) مجموعات (النشاطات التقنية، التجارية، المالية، أمن الأشخاص والممتلكات، النشاطات المحاسبية والإدارية).

كما حدّد الأدوار الأساسية للإدارة، التي يرى بأنّها وظيفة قائمة بحد ذاتها وأنّ ممارستها ينقصهم التحفيز والتكوين اللازمين، وهذه الأدوار هي: الإستشراف (Prévoir)، التنظيم (Organiser)، القيادة (Commander)، التنسيق (Coordonner)، الرقابة (Contrôler).

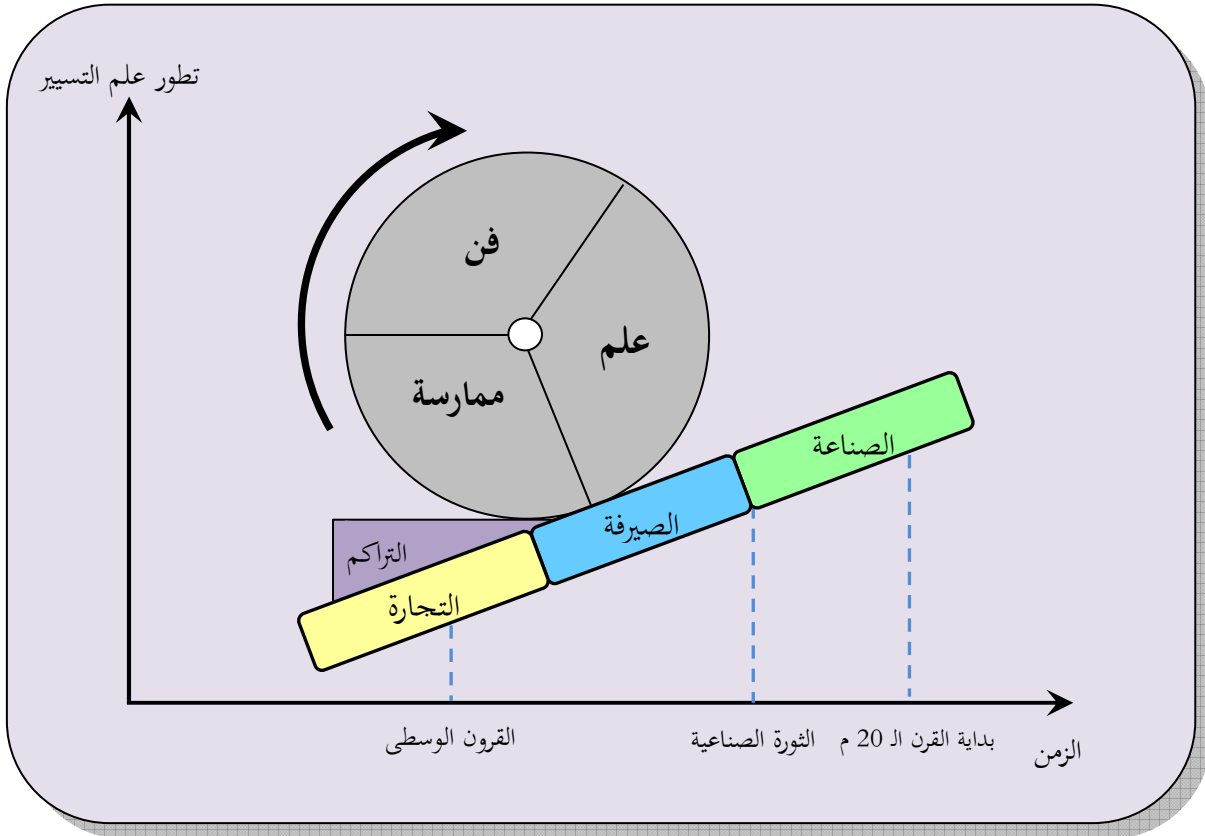
كما وضع H. Fayol المبادئ الأربعة عشر التي يجب على المسير احترامها من أجل تحقيق السير الحسن للمؤسسة، والتي سوف يرد شرحها ضمن الفصل الحالي.

وفي نظر H. Fayol فإنّ الفعالية الاقتصادية تؤدي أو تنتج الفعالية الاجتماعية، وأنّه لا يرى بأنّ المصالح الشخصية تلعب أي دور في المنظمة.

- SOUTENAIN (J-F), Opcit, p 174.

<sup>(9)</sup> لمزيد من الإطلاع حول الطابع العلمي لعلوم التسيير، أنظر:

- GODELIER (E), L'histoire d'entreprise et les sciences de gestion : Objets de controverses ou objets de polémiques ?, Work paper, p 45-67.



شكل رقم 01: عجلة التسيير وانتقاله من الممارسة إلى الفن فالعلم

المرجع: من إعداد المؤلف .

## المبحث الثاني: التسيير ومجاله الاصطلاحي

تعتبر وظيفة التسيير المحرك والقلب النابض للمؤسسة، وهذا بالنظر لما يضمنه من تنسيق الأداءات وتحقيق التكامل والاندماج في المؤسسة ويجعل من هذه الأخيرة تعمل بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها. فالتسيير هو الذي يبعث في المؤسسة الروح ويزود الجهود الجماعية بالفعالية لتحقيق أفضل المنتجات ضمن إطار أمثل من العلاقات الإنسانية وأخذاً بعين الاعتبار لطبيعة الظروف التي تحيط بها.

إنّ الاهتمام بثمين الأداء الفعال في المؤسسة نابع أساساً من إدراك المسيرين وأصحاب القرار بأنّ من أهم الأسباب الممكنة لفشلها يكمن في القصور في تطبيق مبادئ التسيير الحديث. إنّ نجاح المؤسسات لا يكمن فقط في كيفية توفير الموارد اللازمة التي تمكنها من إنجاز نشاطاتها ولكن بقدر أهم في كيفية استغلال تلك الموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبتين. وهنا يكمن بالضبط سر نجاح المؤسسات وبالتالي جوهر عملية التسيير بإعتبارها فن وعلم في آن واحد.

إنّ الخوض في عملية التسيير بإعتبارها مجموعة من التقنيات التي يجب التحكم فيها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة يستلزم بدءاً وضع أرضية مفاهيمية تمكن من إقامة نوع من التوافق بخصوصه؛ وعليه

فإنّه من الجدير التطرق لمفهوم التسيير والنظر في بعض أوجه الشبه والاختلاف بينه وبين جملة من المفاهيم الأخرى التي تدخل في نطاقه أو مجاله الإصطلاحي كالإدارة، المناجمت وغيرها من المفاهيم الأخرى.

### المطلب الأول: ماهية التسيير

إنّ دراسة طرق التسيير تحظى في وقتنا الحاضر بجانب كبير من الأهمية بالنظر لإمتدادها وتغلغلها إلى مختلف مناحي النشاط الإنساني بوجه أو بآخر. فهي تتأصل فيه بحيث لا يمكن فصلها عن هذا النشاط مهما كان بسيطاً؛ فهي تمس مجال الإداريين، المهندسين، الصيارفة، الأطباء، المحامون وغيرهم من أصحاب الوظائف والمهن الحرة. ولعل ذلك مرده لتعدد البيئة المحيطة وتنوع أشكال التأثيرات فيها من سياسية وقانونية، اقتصادية واجتماعية، ثقافية وتكنولوجية، إلخ.

إنّ التعريف الأكثر شيوعاً لتسيير المؤسسة يقضي بأنّه يكمن في "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفاً في إطار سياسة معيّنة"<sup>(10)</sup>. إنّ ما يستشف من هذا التعريف هو أنّه تعريف اصطلاحى أكثر من كونه عملي، كون أنّه يعطي إجابة عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف واستخدام الوسائل المتاحة. فلضمان تحقيق الأهداف المسطرة يجب الأخذ بعين الاعتبار لثلاثة عوامل مفتاحية.

✚ الاقتصاد في استخدام الوسائل المتاحة: وذلك بالبحث عن الحصول على الوسائل بأقل التكاليف، وذلك عن طريق اللجوء لموازنة التكاليف والنتائج (*Analyse coût/avantage*)، قبل الشروع في إنجاز أي مشروع.

✚ المردودية: وتمثل في البحث عن استغلال الموارد بالطريقة الأمثل من أجل تحقيق المردودية القصوى أو الحدية. ويمكن قياس ذلك على سبيل المثال بالمقارنة بين كمية المدخلات (*Inputs*) من الموارد والمخرجات (*Outputs*) من المنتوجات.

✚ الفعالية: أي كيفية التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، فالمسير يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة في بعض الأحيان دون أن يعير الاهتمام لكيفية استغلال الموارد، حيث يمكن أن يستعمل هذه الوسائل لغير ما سطر لها. وعليه فالحالة المثلى هي تحقيق الأهداف عن طريق استعمال الموارد بصفة أمثلية، بمعنى استعمالها بكفاءة (الاقتصاد والمردودية)، وفي الأغراض التي يجب أن تستعمل فيها (الفعالية).

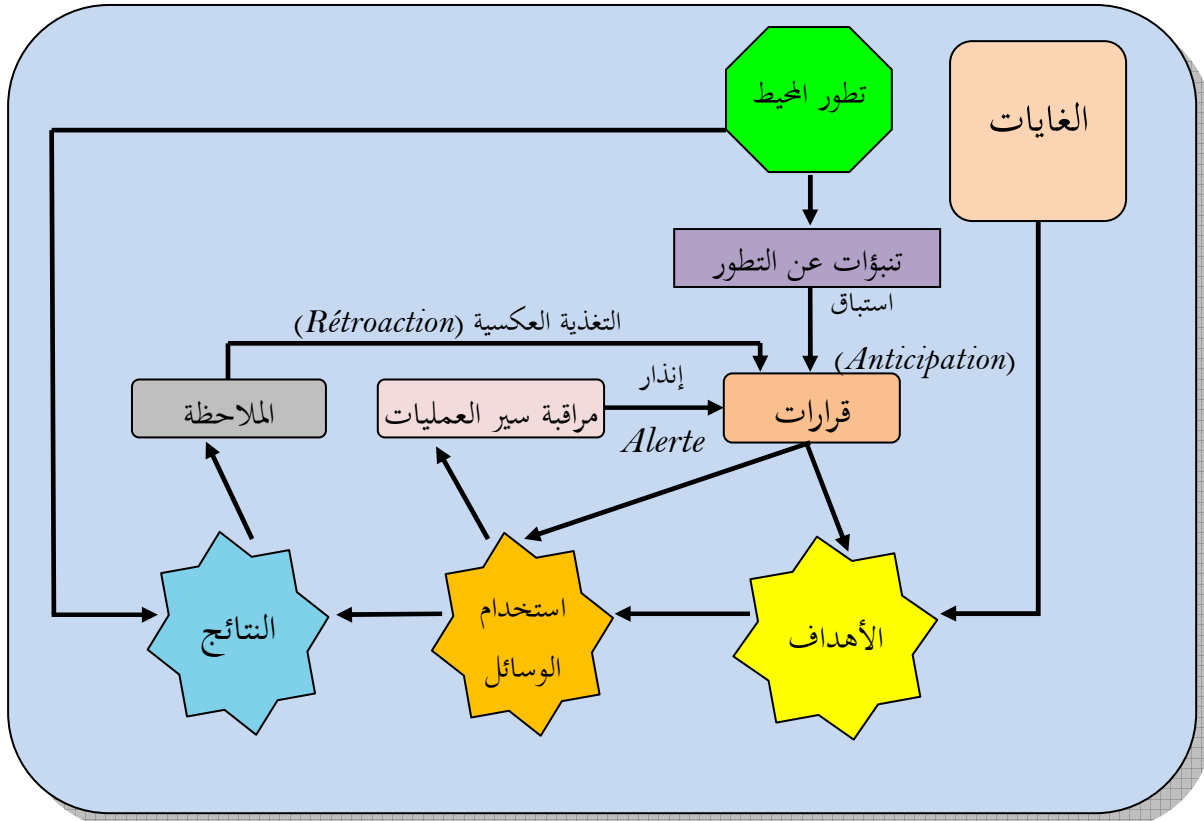
انطلاقاً من كل ما سبق يمكن إدراج تعريف آخر مؤداه أنّ تسيير مؤسسة أو إحدى أنظمتها الفرعية يعني في آن واحد<sup>(11)</sup>:

- تحديد الأهداف؛
- اختيار واستخدام الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المحددة (توظيف، تمويل، تجهيز...)
- مراقبة سير أعمال ونتائج النظام؛
- إجراء تعديلات أو تصحيحات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

(10). ERFI, Initiations à la gestion, EYROLLES, Paris, 1991, p 30.

(11). BRESSY (G) & KONKUYT (C), Economie d'entreprise, DALLOZ, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 1993, p 43.

إنّ هذا التعريف يبيّن بأنّ عملية التسيير هي مجموعة من النشاطات المتتابعة التي يقوم بها شخص المسير. فعلمية التسيير هي عبارة عن مسار (Processus). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم 02: مسار العملية التسييرية

المرجع: BRESSY (G) & KONKUYT (C), Opcit, p 45.

وعليه فإنّ عملية التسيير أو قيادة المؤسسة يتم من خلال: خلق طاقات دائمة للقيام بنشاطاتها أي جملة القدرات التي تسمح لها بملاحظة النتائج المراد تحقيقها بكفاءة، ونعني هنا توجهات المؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى نظام للمراقبة يسمح بقيادة النتائج واحداث هيكل تنظيمية ملائمة. هذا من جهة ومن جهة أخرى، العمل على الاستغلال الفعّال لهذه الطاقات والقدرات، والذي يتطلب التسيير العملي للنشاطات كالإنتاج، التسويق، الإمداد، إلخ، وكذا مراقبة النشاط ووتيرة تحقيق النتائج. وهنا يظهر عمل المسير في تحفيز أداء الأفراد ورفع من كفاءة أدائهم.

إنّ التسيير حسب R.A. THIETART هو "ممارسة أو فن لكيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها. يطبق في مختلف مجالات المؤسسة"<sup>(12)</sup>.

(12). THIETART (R.A), Le management, 7<sup>ème</sup> Edition, Puf, Paris, 1998, p 15.

في هذا التعريف يسلط *R.A. THIETART* الضوء على الجانب الفني في التسيير الذي يتطلب المهارة في الأداء؛ هذه الأخيرة التي تتنوع من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأشخاص أو المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشاكل.

أما بخصوص أهم الوظائف التسييرية فقد أوضحها *H. Fayol* الذي يعدّ أول من تطرق للوظائف الإدارية من خلال نظريته للتنظيم الإداري والتقسيم الإداري للعمل، إذ اعتبر الإدارة أو التسيير عموماً فن كباقي الفنون، وكل فن يستلزم مهارة وكفاءة، حيث يقول "إنّ معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب"<sup>(13)</sup>. وهي الوظائف الخمس الأساسية المتمثلة في<sup>(14)</sup>:

- التنبؤ أو الإستشراف (*Prévoir*): وهي عملية تقدير المستقبل ووضعها في شكل برنامج عمل (*Programme d'action*). إنّ هذه العملية تعتبر من أصعب المهام وأهمها في المؤسسة، وهي تمس كافة المصالح والوظائف؛

- التنظيم (*Organiser*): يقوم التنظيم على سبيل المثال على رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى إحترام العلاقات الوظيفية والسلمية وكذا مبدأ وحدة القيادة. هنا يضيف *H. Fayol* بأنّ مهمة المشرفين المتواجدين في المستويات الوسطى تتمثل في خلق الأفكار وخلق الديناميكية عوض إعتبارهم كقنوات لنقل المعلومات بين المستويات العليا والدنيا.

- القيادة أو إصدار الأوامر (*Commander*): وهو الأمر الذي يضمن الإحترام الصارم للقواعد والإجراءات، ويتطلب تبنيه من قبل كل الموظفين في المؤسسة، كما أنّه يعتبر فن مرتكز على بعض الخصائص الشخصية والمعرفة بالمبادئ الإدارية من طرف القائد (*Leadeur*)؛ إذ يجب أن يكون على علم بما يدور في المؤسسة وبمعرفة جيّدة بالعمال وبطاقاتهم، وكفاءة كل واحد منهم ولما هو أهل له. كما يجب كذلك أن يعطي المثل في سلوكه وعمله، وأن لا يهتم بالتفاصيل كثيراً مع حثه على المبادرة بغية كسب ولاء العاملين.

- التنسيق (*Coordonner*): ويعني خلق الانسجام في كل الأعمال المنجزة في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الاتصال بمختلف أنواعه المباشر وغير المباشر.

- الرقابة (*Contôler*): وهي التأكد من مدى مطابقة التنفيذ مع القواعد، المبادئ والأهداف المسطرة، ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون منظمة ومقرونة بنظام للثواب والعقاب.

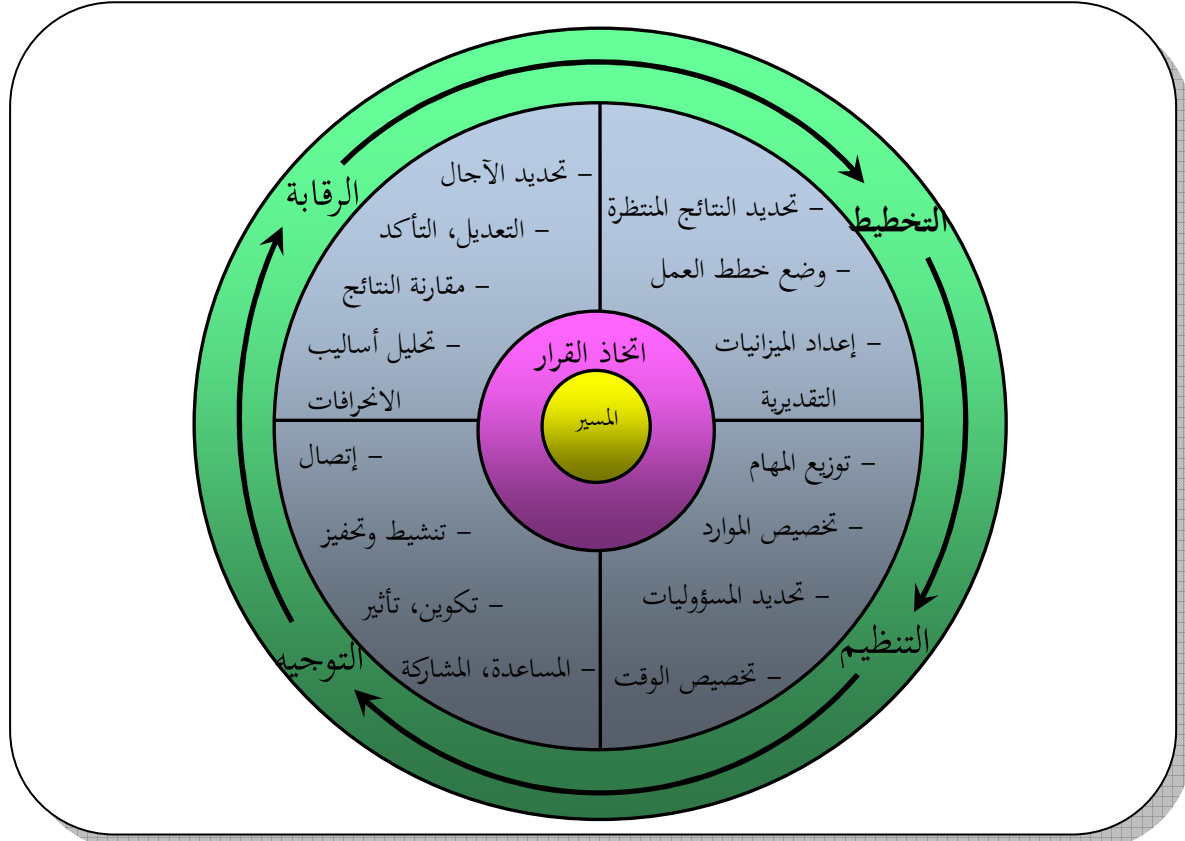
لقد دعم *Fayol* هذه الوظائف بأربعة عشر مبدأ لضمان نجاح العملية التسييرية، كما تجدر الإشارة إلى أنّ هذه الوظائف التي حددها *Fayol* في ظل النموذج الكلاسيكي للتسيير الهادف إلى تعظيم الإنتاج والإستخدام الأمثل للموارد قد إكتسبت بمرور الوقت أفكاراً جديدة وتعديلات، وذلك لجعلها أكثر ملائمة للمؤسسة بكل جوانبها، حيث تمّ تلخيصها في أربع وظائف أساسية والتي يطلق عليها مسار ال *PODC* في تسيير المؤسسة، حيث يعني كل حرف من هذه الكلمة ما يلي: التخطيط (*Planification*)، التنظيم

<sup>(13)</sup>. منصور علي، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 34.

<sup>(14)</sup>. SCHEID (J.C), Les grands auteurs en organisation, BORDAS, Paris, p 79-87.

(*Organisation*)، التوجيه (*Orientation*) والرقابة (*Contôle*). أما وظيفة التنبؤ فقد أدمجت في وظيفة التخطيط، كما تمّ إعتبار وظيفة التنسيق على أنّها وظيفة مستقلة، مندمجة في كل الوظائف. فالتنسيق في حقيقة الأمر هو أساس الفعالية التسييرية.

إنّ عملية التسيير على هذا النحو تظهر على شكل مسار دائري مستمر من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهذا ما يبينه الشكل الموالي.



شكل رقم 03: التسيير مسار دائري مستمر شبيه بالعجلة

المراجع: GAGNON (P) & SAVARD (G), Opcit, p 130.

إنّ ما يمكن الإشارة إليه هو أنّ الأهمية النسبية لهذه الوظائف تختلف حسب المستوى التنظيمي. فوظيفتي التخطيط والتنظيم تكونان ذاتا أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا (*Top Management*)، بينما تسود وظيفتي التوجيه والرقابة في مستوى الإدارة الوسطى (*Middle Management*). وبهذا تظهر الأنشطة التسييرية على شكل مسار مستمر، الغاية منه تنسيق الأنظمة الداخلية وتوجيه المؤسسة ضمن محيطها وقيادتها نحو مستقبل زاهر.

إنّ عملية التسيير هاته تبدأ منطقيا بعملية التخطيط لتعود إليها في الأخير، وهذا بدواعي الضبط والتعديل إلّا أنّ الواقع العملي قد يلزم المسير بعدم إحترام هذا التسلسل المرحلي والزمني للوظائف، كما أنّ عملية إتخاذ القرار تظهر في وسط هذا المسار لأنّها تتواجد في مختلف الوظائف، وذلك عند الإختيار أو المفاضلة بين البدائل



(الخيارات) المتاحة، كما وتتطلب معلومات دقيقة وصحيحة من هذه الوظائف والنشاطات، والتي على أساسها يتم إتخاذ القرارات السليمة.

### المطلب الثاني: الفرق بين التسيير وكل من الإدارة والمناجمنت

كثيرا ما يقع الخلط بين مصطلح التسيير وبعض من المصطلحات الأخرى كالإدارة والمناجمنت، التي هي في واقع الأمر قريبة إلى حد كبير لمدلوله على الرغم من أنّ هناك بعض من الاختلافات. فماذا نعني بالإدارة وبالمناجمنت مقارنة بمفهوم التسيير الذي سبق عرضه؟.

❖ الإدارة (*Administration*): وتعني التحكم في الشؤون وتسييرها وفقا لقواعد، فهي حسب *Fayol* عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة مع السهر على التنسيق بين المهام المختلفة. ولممارسة الإدارة -حسبه دائما- من الضروري إحترام المبادئ الأربع عشر التي وضعها وهي:

- تقسيم العمل والتخصص - تكافؤ السلطة والمسؤولية - الإنضباط - وحدة التوجيه - إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة - السلمية - النظام - استقرار الموظفين، إلخ. ويلح بصفة خاصة على وحدة القيادة، التي هي -في نظره- على عكس ما يرى *Taylor* شرط ضروري لممارسة السلطة.

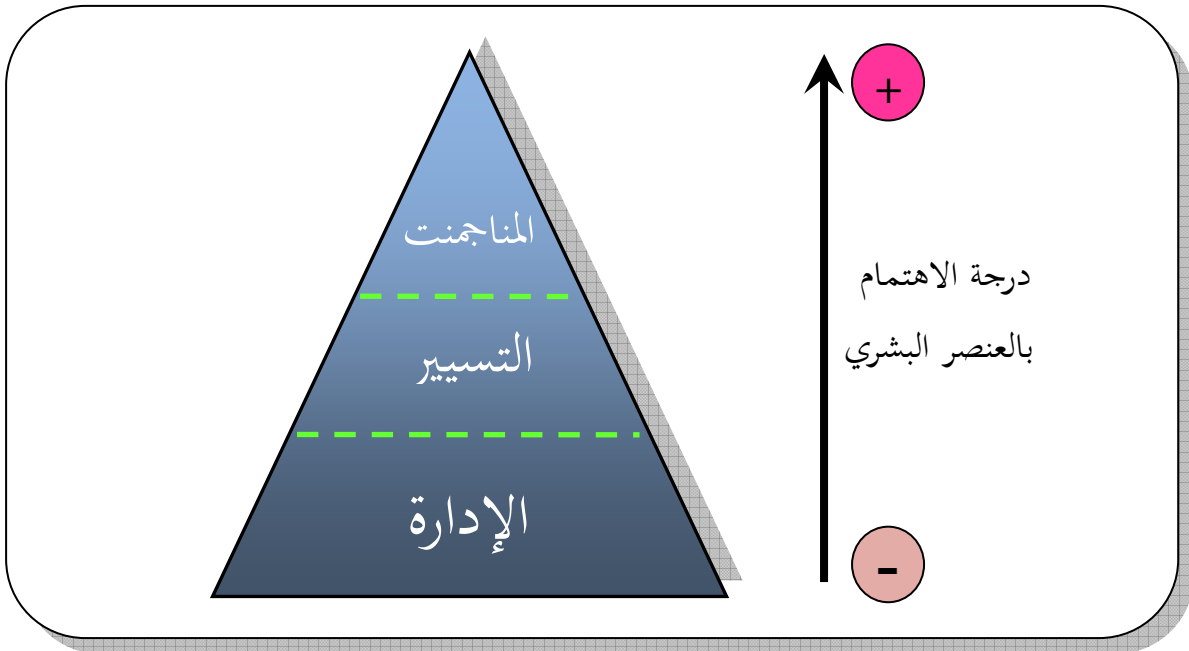
إنّ جوهر الاختلاف بين كل من الإدارة والتسيير هو أنّ الإدارة يبدوا أنّها تقتصر على التسيير الجامد، الذي لا يهتم بالعنصر البشري ولا يرى فيه موردا، ويهمل العلاقات الإنسانية التي تقوم بينه.

❖ المناجمنت: إنّ المصطلح الإنجليزي "*Management*" هو ذوو أصول فرنسية، وهو بدوره منحدر من اللاتينية من كلمة "*MANSIO*"، التي تعني المنزل "*Demeure*"، وفي اللّغة الفرنسية القديمة فإنّ فعل "*Ménager*" يعني الإهتمام بالمصالح العائلية. وقد تمّ إدخاله إلى اللّغة الإنجليزية للتعبير عن النشاط الخاص بجعل المؤسسة تعمل. وقد تمّت إعادة إدخاله إلى اللّغة الفرنسية في القرن العشرين ميلادي بنفس هذا المعنى. ومنذ تلك الفترة فإنّ التفكير حول المناجمنت قد طال كل التنظيمات بمختلف أنواعها.

إنّ مفهوم المناجمنت هو أكثر إنفتاحا من قرينه "التسيير"، حيث يضم في طياته بعدا استراتيجيا يتمثل في مفاوضة الوسائل والأهداف. فهو في حقيقة الأمر يتعلق بسلوك أو مزاج "*Etat d'esprit*" في حين أنّ مفهوم التسيير يحيل بصفة أوضح للتقنيات. إنّ المناجمنت يتضمن تسيير الموارد ولكن بطريقة تسمح بالبحث عن إنتاج ديناميكية عن طريق الإهتمام بصفة أساسية بالعنصر البشري<sup>(15)</sup>.

وفي نظرنا، فإنّ هذا العنصر البشري عن طريق درجة وكيفية الإهتمام به هو الذي يحدد الفرق بين المصطلحات الثلاثة: الإدارة، التسيير والمناجمنت، والتي هي على التوالي بهذا الشكل مرتبة ترتيبا تصاعديا من حيث هذا المعيار. إنّ الشكل الموالي بيّن وبأكثر وضوح هذه التفرقة بين المصطلحات الثلاثة.

(15). SOUTENAIN (J.F), Opcit, p 14.



شكل رقم 04: هرمية المصطلحات الثلاث: الإدارة، التسيير والمناجمت بحسب الاهتمام بالعنصر البشري المرجع: من إعداد المؤلف .

كما وتجد الإشارة إلى أنّ هناك من يستعمل مصطلح التسيير كمرادف لكل من التوجيه (*Direction*) والقيادة (*Pilotage*). وهو - في نظرنا - محاولة إلباس المهمة لباس الوظيفة؛ فالتوجيه - كما سبق التوضيح - هو مجرد نشاط أو مهمة من مهام التسيير أو الإدارة، أما مصطلح القيادة فيستخدم للإشارة وتعيين ما يقوم به المسؤولون الذين يشغلون مناصب في كافة المستويات التنظيمية: العليا، الوسطى والتنفيذية عن الإنجازات والسهر على متابعة أعمال الآخرين وإن اختلفت الأهمية النسبية للوظائف التسييرية في كل حالة.

على العموم يجدر التوضيح بأن استعمالنا في كل محطات هذا العمل لمصطلح التسيير كمرادف لمصطلح المناجمت يعود لدواعي عملية تتمثل في تفادي الخوض في دقائق الأمور، لأن الفرق بين المصطلحين في الواقع مهمل<sup>(16)</sup>؛ مع استبعاد مصطلح الإدارة الذي يحمل في طياته نوع من الجمود والتلميح للنمط الكلاسيكي في التعامل مع العنصر البشري، الذي يعتبر هذا الأخير مجرد رقم في معادلة وليس مورداً من أهم موارد المؤسسة.

### المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي والتسيير العملياتي

إنّ من جملة التصنيفات الهامة للتسيير أو المناجمت، والتي لها أهداف علمية وعملية نجد ذلك التصنيف الذي يقسمه إلى كل من تسيير إستراتيجي وتسيير عملياتي. فيا ترى ما الفرق بينهما؟.

لقد عملنا على التفرقة بين هذه النمطين من التسيير ضمن محاور مدرجة في جدول على النحو التالي:

(16). في هذا الصدد يرى كل من S. DUIZABO و D. ROUX بأنّ التسيير يظهر أكثر نظري أما المناجمت فهو مصطلح عملي. وتجد الإشارة إلى أنّ هذين المؤلفين لا يجذبان التفرقة بين هذين المصطلحين. لمزيد من الإطلاع في هذا الموضوع، أنظر:

- DUIZABO (S) & ROUX (D), Opcit, p 6.

التسيير العملياتي	التسيير الإستراتيجي	النوع المعايير
- كيف نسير يومياً فقط ؟	- ما هو المستقبل الذي نريده للمؤسسة ؟	الطريقة (المنهج)
- تعظيم استعمال الموارد لتحقيق الأهداف	- ضمان تطور وديمومة المؤسسة	الهدف
- رؤية داخلية موجهة لموارد المؤسسة التي يجب تنظيمها على أفضل وجه	- رؤية خارجية موجهة للمحيط (استغلال الفرص وتفادي المخاطر والتهديدات)	الرؤية
- المديين المتوسط والقصير	- المدى الطويل (أكثر من 3 سنوات)	الآفاق
- الطبقة السلمية الوسطى	- المديرية العامة	الفاعلين المعنيين
- تسيير الموارد البشرية، المالية، تسيير المنتج وتسويقه، تسيير المعلومات	- إختيار مجالات النشاط، الأسواق وكذا الهياكل	طبيعة القرارات
- قابلة للتعديل إن لزم الأمر	- غير قابلة للتعديل	خصائص القرارات
- التوظيف، تحديد الأسعار، إطلاق حملة عروض تخفيضية	- إطلاق نشاط جديد، شراء مؤسسة منافسة، التغيير في الهيكلة	أمثلة

### جدول رقم 01: الفرق بين التسيير الاستراتيجي والتسيير العملياتي

المرجع:

- LEMOINE (D) & MICHAUX-OMONT (L), Management des entreprises, Foucher, Vanes, 2009, p 36 et 37.

إنّ هناك نوع من ديناميكية الكل (*Dynamique d'ensemble*) بين التسيير الإستراتيجي والعملياتي؛ فالتسيير الإستراتيجي هو الذي يدفع بالتسيير العملياتي، وذلك راجع لكونه هو الذي يتكفل بتحديد التوجيهات وإطار العمل لهذا الأخير. كما أنّ التسيير العملياتي يوجه كذلك بدوره التسيير الإستراتيجي عن طريق التغذية الرجعية (*Feed-back*) وإفادة المكلفين بتحديد الإستراتيجيات بكل المعلومات التي تخص الصعوبات العملياتيّة المتعرض لها في التنفيذ. ففي الأمر إذن نوع من العلاقة التكاملية بين هذين النوعين والمستويين من التسيير.

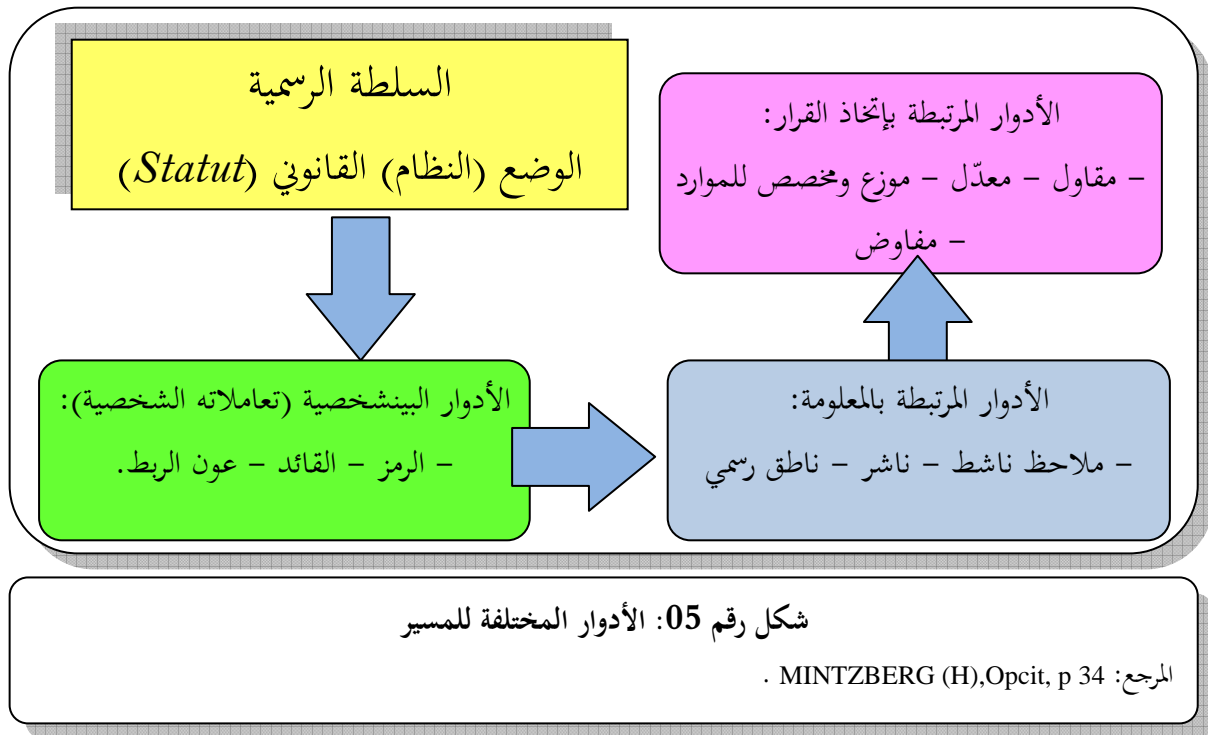
### المبحث الثالث: مهام المسير وكفاءاته

إنّ عملية التسيير تتطلب نوعاً من الأشخاص لممارستها بنجاح وفعالية، الذين يجب أن تتوفر فيهم نوع من الكفاءات والاستعدادات الفطرية لممارسة هذه الوظيفة. حيث أنّ التسيير هو -في آن واحد- فن وعلم تنشيط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مع الاستعمال العقلاني للموارد المادية، المالية والبشرية.

## المطلب الأول: مختلف الأدوار المنوطة بالمسير

إنّ وظيفة التسيير يمكن أن تعرّف كذلك بالرجوع إلى مختلف الأدوار والمهام المنوطة بالمسير، والتي أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية أنّها تتمثل في عشر مهام مقسمة إلى ثلاث مجموعات أساسية هي: العلاقات البيئشخصية، الأدوار المتعلقة بالمعلومات وأدوار إتخاذ القرار.

وفي هذا الشأن يرى *H. Mintzberg*<sup>(17)</sup> بأنّ الواقع يبيّن لنا بأنّ المصطلحات الأساسية التي وضعها *H. Fayol*، والتي لطالما سيطرت على الفكر البشري (ويعني الوظائف الأساسية للإدارة والتسيير، المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) لا توضح إلّا جزئياً حقيقة مهام المسير، بل إنّها تقدم نظرة واسعة فقط. إنّ كل وظيفة يقوم بها المسير تنبني على شغل مكانة معيّنة في المنظمة (سلطة رسمية ووضوح قانوني *(Statut)*)، والتي تستوجب تفاعل هذه الأدوار بنسب مختلفة بحسب طبيعة النشاط والمرتبة في الدرج السلمي. إنّ الشكل التالي يبيّن مختلف أدوار المسير كما وضعها *H. Mintzberg*<sup>(18)</sup>.



(17) Henry MINTZBERG (1939 - ) : أستاذ بجامعة McGill في Montréal، أجرى عدّة بحوث في مجالات عدّة للتسيير، كما درس

هيكلية المنظمة ووضع تصنيفاً للهيكل التنظيمية قائم على مبدأ التنسيق.

كما انصبت كذلك أعماله حول طبيعة المناجمت، حيث درس الطريقة التي على أساسها يؤدي المسير عملها مهامهم مع مقابلة الجانب النظري والجانب التطبيقي. لقد أسهم في تعميق الفهم حول أدوار ومهام المسيرين.

إهتم Mintzberg بدراسة المقاربة الاستراتيجية منتقدا التخطيط الاستراتيجي، مع التأكيد على أهمية الاستراتيجيات الصاعدة. كما أثبت بأنّ الاستراتيجيات التي تتحقق مختلفة في الغالب عما يريده أصحاب القرار، إذ أنّ سير المنظمة وتطور المحيط تؤثر على التوجهات الإستراتيجية.

(18) MINTZBERG (H), Le management, Les éditions d'Organisation, Paris, 1997, p 34.

فالمسير يملك سلطة رسمية في المنظمة التي ينتمي إليها ناتجة عن وضعه القانوني، من هذه السلطة تنشئ أشكالاً مختلفة من العلاقات مع الآخرين، ومن هذه الأخيرة يحصل التوصل إلى المعلومات؛ هذه المعلومات تسمح له بإتخاذ قرارات ووضع استراتيجيات للمنظمة الذي هو مسؤول عنها.

1. الأدوار البيئشخصية (تعاملاته الشخصية) (*Les rôles interpersonnel*): إنَّ هذه الأدوار ناتجة عن علاقاته مع الآخرين، ونابعة أساساً من السلطة الرسمية. فدور الرمز (*Symbol*) يتمثل في إنجاز مهام التمثيل والتشريفات في المصلحة التي يسيرها أو في المنظمة ككل.

إنَّ دور القائد (*Leader*) يتطلب منه تقسيم وتنسيق مهام الأشخاص الذين هم تحت سلطته، كما يتضمن كذلك توظيف، تشجيع وتحفيز العمال وتقييم آدائهم.

أخيراً، دور عون الربط (*Agent de liaison*) ويهتم بعلاقاته مع الزبائن، الموظفون السامون وأعضاء مجلس الإدارة، الموردون، إلخ. إنَّ المسير بإتمامه لهذا الدور يساهم في تكوين شبكته الخاصة للمعلومات، التي هي في غاية الأهمية في عمله.

2. الأدوار المرتبطة بالمعلومة (*Les rôles liés à l'information*): بمقتضى علاقاته مع أعضاء المنظمة وارتباطاته مع خارجها، فهو يقوم بأدوار مرتبطة بتسيير المعلومة، بدءاً من عمله كملاحظ ناشط (*Observateur actif*)، فالمسیر يبحث ويتلقى المعلومات، وبهذا فهو في بحث دائم عن المعلومات التي يمكن أن تؤثر على سير مصلحته أو المنظمة في عمومها.

أما بخصوص دوره كناشر (*Diffuseur*)، فإنَّ المسير يوزع ويتقاسم المعلومات على الأعضاء الآخرين للمنظمة الذين هم بحاجة إليها.

وكناطق رسمي باسم المؤسسة (*Porte-parole*)، فهو يتولى تقديم التصريحات الرسمية الموجهة نحو خارج المؤسسة عن طريق الخطابات، التقارير، والظهور في وسائل الإعلام المختلفة.

وعموماً فإنَّ الدور المعلوماتي للمسير يكمن في قدرته على البحث، غريلة ونشر المعلومة المفيدة لتسيير المؤسسة.

3. الأدوار المتعلقة بإتخاذ القرار (*Les rôles décisionnels*): إنَّ المسير هو مقاول (*Entrepreneur*) يبحث عن تحسين عمل مصلحته أو المنظمة عن طريق المبادرة بمشاريع جديدة أو إحداث التغييرات اللازمة، كما أنه يترصّد الفرص المتاحة، ويبحث باستمرار عن أفكار جديدة تمنح لها مزايا أخرى مقارنة بمنافسيها ويبادر في تطبيقها والسهر على متابعتها.

أما بخصوص دوره كمعدل (*Régulateur*) فهو مدعو لحل المشاكل التي تظهر بين الأشخاص الذين هم تحت سلطته السلمية أو بين المصالح المختلفة للمنظمة.

كما أنّ المسير هو عبارة عن موزع أو مخصص للموارد (*Répartiteur de ressources*)، فهو المسؤول عن إتخاذ القرار حول الكيفية التي يجب أن تخصص على أساسها الموارد المختلفة، وذلك بشكل يضمن فعالية استخدامها.

أما دوره كمفاوض (*Négociateur*) فيتمثل في تمثيل المصلحة التي يشرف عليها أو المنظمة -بحسب الحالة- في المفاوضات مع الشركاء الأجانب، وذلك لصيانة مصالحها.

في الختام نقول بأنّ المسير ملزم بالقيام بكل الأدوار السالفة، ولكن بنسب ومقادير مختلفة بحسب الموضع الذي يتواجد فيه في السلم التنظيمي للمنظمة، فمهمته تبدو مهمة مندمجة، لأنّ كل الأدوار السالفة الذكر مرتبطة ببعضها البعض، ولا يمكن الاستغناء عن دور دون التأثير بصفة واضحة في أداء المسير. فالمقدرة على جمع المعلومات القيمة لإتخاذ القرار الصحيح تتطلب كذلك الدراية والوعي بإقامة علاقات مستقرة مع الآخرين سواء من داخل أو خارج المؤسسة.

إنّ تحليل *H. Fayol* الذي قدم للهيكله القاعدية أو الأساسية للعمل التسييري، الذي يمر بضرورة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، يصعب عمليا إلحاق السلوك اليومي للمسير إلى إحدى هذه الوظائف.

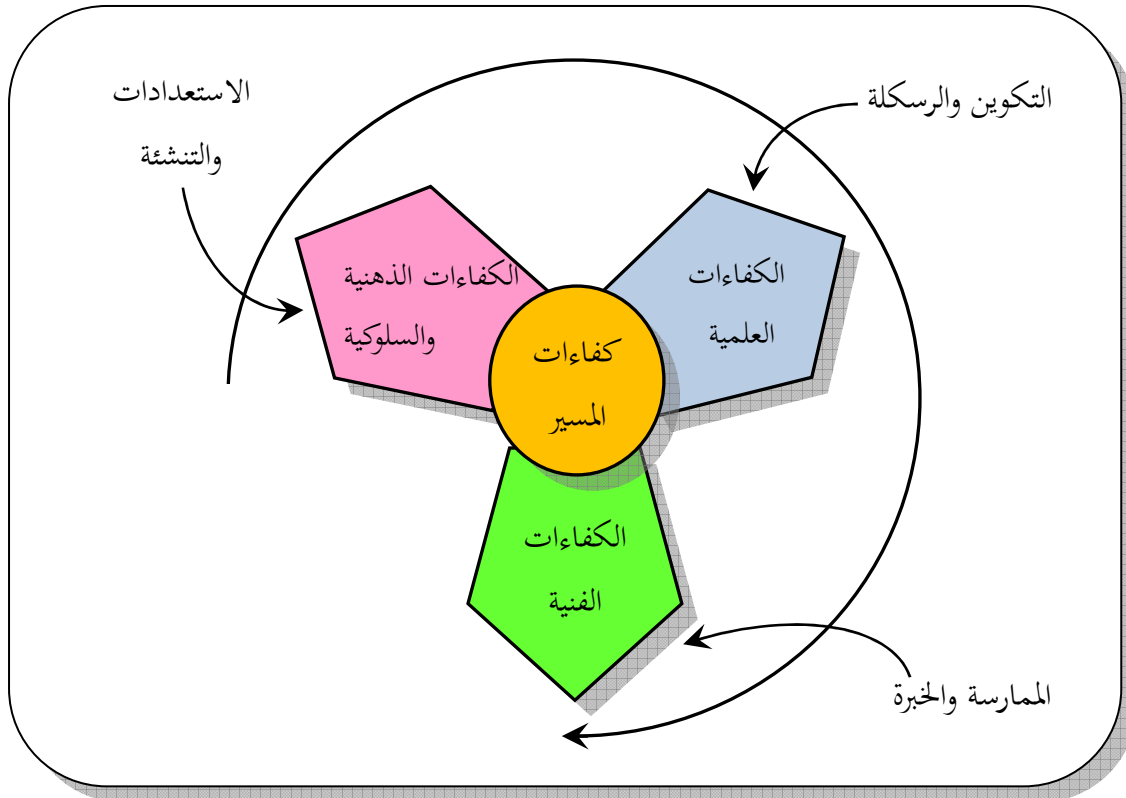
أما ما قام به *H. Mintzberg* فقد أوضح المهام التسييرية في الواقع، والتي إذا ما عمقنا دراستنا لها نجد أنها منطوية أو تؤول إلى إحدى الوظائف الأساسية التي ذكرها *H. Fayol* بصفة كاملة أو جزئية. فعلى سبيل المثال، دور المفاوض والملاحظ الناشط يدخلان ضمن وظيفتي التخطيط والتنظيم، ودور القائد، المفاوض وعون الإتصال يدخلون ضمن وظيفتي التوجيه والرقابة وهلم جرّ. وعليه فإنّ هذين المدخلين لدراسة التسيير هما في واقع الأمر وجهان لعملة واحدة.

## المطلب الثاني: الكفاءات الواجب توفرها في المسير

يمكن تقسيم الكفاءات والمهارات اللازم توفرها في المسيرين إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي<sup>(19)</sup>:

- الكفاءات الفنية (*Savoir*): ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين أو عدّة مجالات والناجئة أساسا عن التحصيل العلمي بفضل الدراسات الأكاديمية، الإطلاع الشخصي أو إعادة الرسكلة.
- الكفاءات الذهنية والسلوكية (*Savoir-être*): وتتمثل أساسا في الميزات الشخصية المتمثلة في المقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، وكذا المقدرة على الحكم على الأمور والتعامل مع الآخرين وفهم سلوك الأفراد، وتحفيزهم وتحقيق الإتصال والتعاون معهم.

(19). THIETART (R), Opcit, p 15.

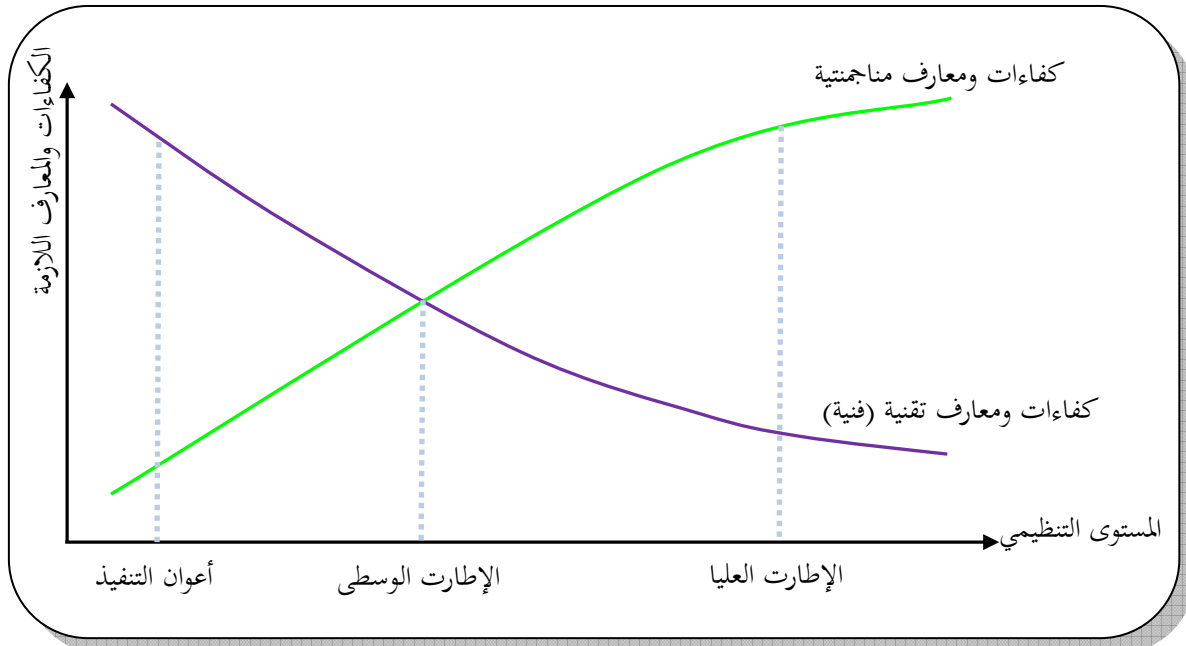


شكل رقم 06: الكفاءات الواجب توفرها في المسير

المرجع: من إعداد المؤلف اعتمادا على:

- THIETART (R), Opcit, p 15.

تجدر الإشارة إلى أنه تختلف الحاجة إلى هذه الكفاءات والمهارات باختلاف المستويات التنظيمية التي يتواجد فيها المسيرون. فتزداد الحاجة إلى الكفاءات الذهنية والعلمية كلما إتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات، في حين في القاعدة هناك الحاجة أكثر للمهارات الفنية المتخصصة بمجال نشاطاتهم للتمكن من الإشراف وإتخاذ القرارات السليمة؛ أما المهارات السلوكية، فهي مطلوبة لكافة المستويات لإرتباطها بالتعامل مع الأفراد. وهذا تطابقا مع التوزيع الفئوي للوظائف، فالمسирون بصفة عامة يقومون بوظائف مناجمئية (تسييرية)، وبالتالي تزداد عندهم المعارف والكفاءات المناجمئية، وتقل لديهم الحاجة للمعارف والكفاءات الفنية (التقنية) على عكس أعوان التنفيذ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.



شكل رقم 07: التقسيم الفئوي للوظائف والكفاءات التي تستلزمها

المرجع: من إعداد المؤلف .

ولتطوير كفاءاتهم باستمرار يلجئ المديرون إلى جانب التكوين والرسكلة إلى طريقة التدريب (Coaching)<sup>(20)</sup> التي ينمون بفضلها قدراتهم الذهنية والفنية.

والتدريب هو مرافقة شخص أو مجموعة من الأشخاص في مرحلة مهنية معينة من أجل تطوير طاقاتهم الكامنة وخبراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية.

ويساعد المدرب (Coach) الشخص على القيام بما يلي:

- ✓ التطوير الشخصي: عن طريق تحسين قدرات التواصل لديه الشخصية والكتابية، التحكم في القلق، التركيز، الإنصات، إلخ؛
- ✓ تسيير وتنظيم فرق العمل (Team Building): عن طريق التدريب على كيفية تقمص دور المدير، تفويض السلطات، فض النزاعات وتسييرها، تنظيم وتسيير فرق العمل؛
- ✓ وضع الاستراتيجيات والمساعدة على إتخاذ القرار.

إن هذه الطريقة قد أصبحت اليوم مهنة قائمة بحد ذاتها يلتجئ إليها الأشخاص بمختلف مستوياتهم السوسيو-مهنية قصد مساعدتهم على تنمية قدراتهم الذاتية وتحقيق تطلعاتهم المهنية.

(20). لمزيد من الإطلاع حول هذا الموضوع، أنظر:

- KHELASSI (R), Management des ressources humaines, Collection des sciences de management, Edition Houma, Alger, 2010, p 115-130 ;  
- DUCHAMP (D) & GUERY (L), La gestion des ressources humaines, Nathan, Paris, 2006, p 102-103.



## المبحث الرابع: التسيير في مواجهة التحديات المعاصرة

إنّ نشاط المؤسسة وبخاصة النشاط الاقتصادي له نتائج يمكن أن تكون سلبية على مجموعة مختلفة من الأشخاص، وعليه فإنّ المؤسسات من خلال مسيرتها ملزمة بتقديم الحسابات لكل من الجمهور، وسائل الإعلام وجماعات الضغط التي تزيد من متطلباتها. كما ولها الوسائل اللازمة لإسماح صوتها، وحتى لإتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تلحق صعوبات وأضرار بالمؤسسة.

### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة

تمثل المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية (*Résponsabilité sociale et sociétale*) للمؤسسة في إدماج الإنشغالات الاجتماعية والأيكولوجية في إستراتيجيتها إلى جانب الأهداف الاقتصادية لها، فهي تتضمن بذلك توفير شروط وظروف عمل مقبولة للعمال وكذا لموניהا، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون لها تفاعل إيجابي مع بيئتها.

تجدر الإشارة إلى أنّ الإحساس المتزايد للمؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، ناتج عن<sup>(21)</sup>:

- الضغوطات الاجتماعية: والمتمثلة في تناول الاعلامي الواسع للكوارث الأيكولوجية، الفضائح الاقتصادية والسياسيو-مالية (*Politico-financières*)، التي تثير ردات فعل هامة لدى الرأي العام؛ هذا الأخير الذي يمكن له المضي بتصرفه إلى حد مقاطعة منتجات بعض المؤسسات؛
  - الفرص الاستراتيجية والمالية: إنّ بعض صناديق الإستثمار الأخلاقية لا تضع أموالها إلاّ في المؤسسات ذات السلوكيات المسؤولة (*Investissement Socialement Responsable -ISR*)، ونفس الأمر ينطبق على بعض المساهمين الحساسين للأخلاقيات؛
  - التحفيزات العمومية: إنّ المؤسسات الدولية على غرار منظمة الأمم المتحدة (*ONU*) والاتحاد الأوروبي تساهم في إقرار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عن طريق -على سبيل المثال- برنامج الميثاق العالمي للأمم المتحدة (2000)، وكذا الكتاب الأخضر للمفوضية الأوروبية (2001)، هذا بالإضافة إلى بعض تشريعات الدول المتقدمة التي تصب في هذا المجال، كالقانون الفرنسي المتضمن التعديلات الاقتصادية الجديدة لسنة 2001، والذي يفرض على كل المؤسسات المسجلة في بورصة فرنسا النشر السنوي للتقرير الاجتماعي والبيئي. وفي إطار منطق التنمية المستدامة، فإنّ أجيال الحاضر يجب أن تلي حاجياتها دون أن تعرض للخطر تلبية الأجيال القادمة لإحتياجاتها كذلك. إنّ مصطلح التنمية المستدامة، قد لقي رواجاً إعلامياً وأكاديمياً كبيراً منذ المصادقة على الأجندا 21 بمناسبة قمة الأرض المنعقدة في *Rio de janeiro* سنة 1992.
- كثيرة هي المؤسسات التي تعمل على صياغة قواعدها التنظيمية المتعلقة بمسؤولياتها الاجتماعية والمجتمعية في موثيق تسمح لها بتوحيد السلوكيات واعتبارها كمرجعية في هذا المجال، وأداة للإتصال الداخلي والخارجي

(21). DUCHAMP (D) & GUERY (L), Op cit, p 148.

وتلميع صورتها. ولكن بعيدا عن الخطابات والنصوص، فإنّ مواطنة المؤسسة (*La citoyenneté de l'entreprise*) تقاس فعليا بمنجزاتها الاجتماعية والبيئية.

إنّ المؤسسة المواطنة تعتبر نفسها متضامنة مع المجتمع الذي تنمو فيه. فهي وإن تسعى لتحقيق أرباح تسهر كذلك على توازن مصالح كل الأطراف الفاعلة من مساهمين، أجراء، زبائن، ممولين، الجيران، المجتمع المدني بصفة عامة، إلخ.

إنّ كفاءة المؤسسة تقاس حسب ثلاث محاور إضافية هي:

■ الكفاءة المحيطة (*Performance environnementale*): وتتمثل في التوافق التام بين نشاطات المؤسسة والحفاظ على مختلف الأنظمة البيئية؛

■ الكفاءة الاجتماعية (*Performance sociale*): وتتمثل في الطابع الايجابي للآثار الاجتماعية لنشاطات المؤسسة على مختلف الأطراف الفاعلة؛

■ الكفاءة الاقتصادية (*Performance économique*): وتتمثل في المساهمة في التطور الاقتصادي العام لكل المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة وكذا لكل الأطراف الفاعلة فيها.

ولكن التصريح بالمبادئ أمر غير كاف، بل يجب أن يكون واقعا وممارسة. ولهذا فعلى المؤسسة أن تضع مؤشرات تسمح لها بمتابعة التقدم على النقاط الحساسة المحددة مسبقا، كما يجب أن تقوم بتحقيقات لدى الأجراء، الزبائن، الممولين، إلخ، وذلك لمقابلة واقع الممارسات مع الأهداف المسطرة. كما يجب أن تقوم بتدقيقات (*Audits*) اجتماعية وبيئية للتأكد من ما تمّ انجازه وتعديل وتصحيح ما يتطلب ذلك. هذا وتجدر الإشارة إلى أنّه في عصر مجتمع المعلومات الذي نعيشه، تعدّ المؤسسات ومسئروها ملاحظين ومقيمين على الدوام، وأنّ أي خطأ يرتكب من الناحية الاجتماعية والبيئية قد يرهن مستقبل المؤسسة.

### المطلب الثاني: تسيير المخاطر والأزمات

إنّ كل نشاط إنساني يتضمن جانبا من المخاطرة (*Risque*)، هذه الأخيرة التي هي مرتبطة أساسا بعدم اليقين، والتي تقوم على طبيعة الحوادث التي يمكن أن تقع وكذا درجة احتمال وقوعها. إنّ عوامل المخاطرة يمكن أن تكون ذات مصدر داخلي (أخطاء، حوادث، إلخ)، كما يمكن أن تكون ذات مصدر خارجي (عدم ملاءة زبون، الكوارث الطبيعية، إلخ).

أما بخصوص الأنواع المختلفة للمخاطر فإنّ نموذج *PEST* يقسم هذه المخاطر إلى أربعة مجموعات أساسية تشكل أحرفها الأولى تسمية النموذج وهي:

- المخاطر السياسية (*Risques politiques*): وهي مرتبطة بطبيعة وإستقرار مؤسسات الدولة؛
- المخاطر الاقتصادية (*Risques économiques*): كالإنكماش، معدل الفائدة، التدفقات النقدية (*Fluctuations monétaires*)؛

- المخاطر السوسيو-ثقافية (*Risques socio-culturels*): وتمثل في التطور الديموغرافي، التحولات الاجتماعية، التغيير في أنماط العيش، إلخ؛
  - المخاطر التكنولوجية (*Risques technologiques*): وتمثل في الحوادث الصناعية، الذرية، البيولوجية، إلخ.
- في عصرنا الحالي هناك نوعين من المخاطر التي ظهرت، وهي المخاطر الجسمانية والذهنية المتعلقة بسلامة وصحة العمال وكذا الضغوطات السيكلوجية من جهة، ومن جهة أخرى المخاطر المعلوماتية (*Risques informationnels*) التي تستهدف الإحتلال والاضرار العمدي بالبيئة المعلوماتية، وإنتشار ظواهر كالتلوث المعلوماتي (*Info-pollution*)، التجريد المعلوماتي (*Désinformation*) والإغراق المعلوماتي (*Surinformation*).

إنّ هذه المخاطر موجودة منذ القدم والبعض منها يمكن التأمين منها. فالـ *COFACE*<sup>(22)</sup> مثلاً تأمين ضد مخاطر الصرف وبعض المخاطر السياسية، شركات التأمين تؤمن ضد الحوادث المناخية، الحرائق والمسؤولية المدنية، إلخ.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التأمين ليس وحده الوسيلة التي تجرّ المخاطر وتقي منها، بل هناك طرق أخرى يمكن أن تحقق ذلك، فمن الممكن الحماية ضد مخاطر معدلات الفائدة، الصرف والسوق عن طريق عقد اتفاقات بالتراضي (*Gré à gré*) سواء في صفقات ذات الأجل المحدد (*MATIF*) أو صفقات ذات الأجل الاختياري (*MONEP*)<sup>(23)</sup>.

أما بخصوص الأزمات التي تتميز هي الأخرى بإنعدام اليقين في حدوثها من عدمه، فلمواجهتها يجب احتمال وقوعها والاستعداد لها، وعدم إهمال الحوادث التي يمكن أن تبدوا للوهلة الأولى مهمة الأهمية. وعليه فمن الضروري حيازة معلومات جيّدة عن طريق وضع نظام صلب لليقظة يُمكن من التعرف عليها واتخاذ قرارات سريعة بشأنها. إنّ تعقد تسيير المخاطر يقتضي إسنادها لمتخصصين فيها (*Risk Managers*).

<sup>(22)</sup>. COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur.

<sup>(23)</sup>. إنّ الصفقات ذات الأجل المحدد (*MATIF*) ترفع من إمكانية الربح أو الخسارة، أما الصفقات ذات الأجل الاختياري (*MONEP*) فإنّها لا تتضمن حماية إلا في حالة حدوث تغيرات في غير صالح المؤسسة.

# الفصل الثاني:

## مدخل لدراسة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المجال التعريفي للمؤسسة

المبحث الثاني: غايات، أهداف وتحديات المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مختلف أنماط المؤسسات الاقتصادية

المبحث الرابع: ثقافة المؤسسة

## تمهيد:

إنّ دراسة المؤسسة تقتضي بداية الإلمام والإطلاع بمختلف الجوانب العلمية التي تتضمن تحديد ماهيتها وتطورها من الناحية التاريخية تباعاً لتطور النشاط الاقتصادي للإنسان، والغائية أي أسباب ظهورها وأهدافها وغاياتها المختلفة والمتنوعة والتي تصب في إطار ضمان الاستمرارية والتفوق في إنشاء الثروة؛ إلى جانب معرفة مختلف أنواعها وتصنيفاتها التي تعود في الأساس إلى تنوع الأطر القانونية والتنظيمية التي تحكمها، طبيعة نشاطها وهيكلتها الداخلية. هذا، دون إغفال إبراز مضمون ثقافة المؤسسة التي تعدّ كعامل لتنميط السلوك وتوجيهه فيها، وكعامل للتمييز عن باقي المؤسسات الأخرى.

هذا ما عملنا على تحقيقه في هذا الفصل بفضل المباحث الأربع التي يحتويها، والتي جاءت شاملة لهذه المضامين ومتسلسلة تسلسلاً يسمح للقارئ باستيعاب وترسيخ الأفكار التي تضمها.

## المبحث الأول: المجال التعريفي للمؤسسة

إنّ المؤسسة التي تعدّ المكون الأساسي للمجتمعات المعاصرة، تعاني نوعاً من إنعدام تعريف واضح ومتفق عليه بخصوصها؛ فبقدر تعدد وتنوع التعاريف التي تطرقت لها بقدر ما أضحت جلية صعوبة حصر مفهومها.

وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم المؤسسة قد عرف تطوراً ملحوظاً بتطور ظهور المؤسسات وتنوعها. كما أنّ هذا المفهوم كذلك يعاني نوعاً من عدم توضيح الحدود بينه وبين مصطلحات أخرى من جنسه كالمنظمة، المؤسسة بمعنى "Institution" و "Etablissement"، الوحدة، المشروع إلى غير ذلك من المصطلحات والمفاهيم.

إنّ صعوبة إيجاد تعريف واضح، دقيق ومتفق عليه يعود - فيما يعود - لجملة من الأسباب والإعتبارات التي تتمثل في تنوع وتطور المؤسسات من حيث الأشكال القانونية، الهيكلية، النشاطات وأنماط التسيير، بالإضافة إلى تعدّد الشعب العلمية التي عنيت بها كالاقتصاد، علوم التسيير، علم الاجتماع، العلوم القانونية، علم النفس، إلخ. الأمر الذي وسع من زوايا ووجهات دراسة ومعالجة المؤسسة؛ فبقدر تعدد المقاربات التي تناولت المؤسسة تعددت الأبعاد التي وضعت لها، من مكان للإنتاج والتوزيع إلى مجال اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد إلى نظام معقد لمختلف العلاقات والعمليات.

ومن هذه التعاريف الكثيرة والمتعدّدة يمكن أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر تعريف *Ronald H. Coase*<sup>(24)</sup> الذي يرى بأنّ المؤسسة هي مكان التنسيق الموجه "Coordination dirigée"، وذلك بمقابلته

(24) Ronald H. Coase: من مواليد 29 ديسمبر 1910 بـ Willesden بضواحي لندن، توفي في 2 ديسمبر 2013 بـ Chicago؛ اقتصادي بريطاني يعدّ مؤسس نظرية تكاليف التعاملات (Théorie des coûts de transaction) التي تعدّ كفرع من الاقتصاد الجديد الذي يسمى بـ "الاقتصاد المؤسسي Economie Institutionnelle"، صاحب جائزة نوبل في الاقتصاد لسنة 1991، كما أنّه يعدّ أحد مؤسسي الاقتصاد المؤسسي ومدرسة التحليل الاقتصادي للقانون (Droit). من بين مؤلفاته نذكر كتيبه حول: طبيعة المؤسسة (The nature of the firm) لسنة

بالسوق الذي يعدّ كمكان للتنسيق التلقائي " *Coordination spontanée* " بفضل اليد الخفية للعرض والطلب. ويعرفها معهد *INSEE* <sup>(25)</sup> بأنها "أصغر توليفة من الوحدات القانونية التي تشكل كيانا تنظيميا لإنتاج السلع والخدمات، متمتع بنوع من الاستقلالية من حيث إتخاذ القرار، لاسيما فيما يخص تخصيص الموارد الجارية" <sup>(26)</sup>.

كما قدم *Alfred D. Chandler* <sup>(27)</sup> تعريفا أكثر شمولية، حيث يرى بأنّ "المؤسسة هي فاعل اقتصادي يحقق في نفس الوقت أربع شروط أو صفات هي:

- ✓ أنه كيان قانوني مستقل (*Entité juridique autonome*) يمكن له أن يعقد عقود وصفقات مع كل من الموظفين، الممولين، الموزعين، الزبائن، إلخ؛
- ✓ كيان إداري (*Entité administrative*)، بمعنى أنه مجهز بفريق من المسيرين من أجل ضمان وتحقيق التنسيق بين مجمل المهام المتخصّصة؛
- ✓ مجموعة (*Collection*) من الأصول (*Actifs*)، الكفاءات، القدرات، التجهيزات ورؤوس الأموال؛
- ✓ تعتبر الأداة الأساسية للإنتاج والتوزيع في الاقتصاديات الرأسمالية، وتوجه نشاطاتها عن طريق ميكانيزماتها الإدارية لتخصيص الموارد."

إنّ هذا التعريف الأخير يتضمن نوع من محاولة جرد لمختلف الأفكار الرئيسية التي حملتها مختلف المقاربات التي تطرقت للمؤسسة، وكذا لمختلف أبعاد هذه الأخيرة.

### المطلب الأول: مختلف المقاربات لتعريف المؤسسة وأبعادها

مواصلة في البحث عن فهم مفهوم المؤسسة وحصص تعريفها، سنحاول أن نتطرق لجملة من المقاربات التي تناولت المؤسسة في علوم عدّة، كما نحاول كذلك أن نستنتج الأبعاد التي على أساسها تقوم هذه التعاريف؛ وذلك كي يتسنى لنا فهم مختلف الأفكار المعالجة للمؤسسة.

1937، التكلفة الحدية (*The marginal cost controversy*) لسنة 1946، إشكالية التكلفة الاجتماعية (*The problem of social cost*) لسنة 1960، وغيرها من المؤلفات القيمة.

<sup>(25)</sup> INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (France).

<sup>(26)</sup> KANT (J.D), Cours théorie de l'entreprise: Introduction, SCP, Management, Licence Informatique, Université Pierre et Marie Curie (UPMC) Sorbonne universités, Paris, 2014-2015, p 1.

<sup>(27)</sup> Alfred D. Chandler (1918-2007): درس التطور التاريخي لكبرى الشركات لاسيما 'Sears, Jersey Standard', 'General Motors', أين لاحظ بأنّ التغييرات المهمة في تسيير هذه المؤسسات قد تبعها تغييرات في هيكلتها، ومنها توصل إلى قاعدة مفادها أنّ الهيكلية تتبع الإستراتيجية؛ إستراتيجية التنوع مثلا تلائمها هيكلية متعدّدة الأقسام (*Structure Multi-divisionnelle*)، وتتطلب كذلك الفصل بين ملكية المؤسسة ومهمة تسييرها. كما أوضح كذلك بأنّ العلاقة بين الهيكلية والإستراتيجية ليست آلية، ويمكن حتى عكسها، إذ أنّ الهيكلية تؤطر الإستراتيجية التي هي استجابة لتطورات المحيط.

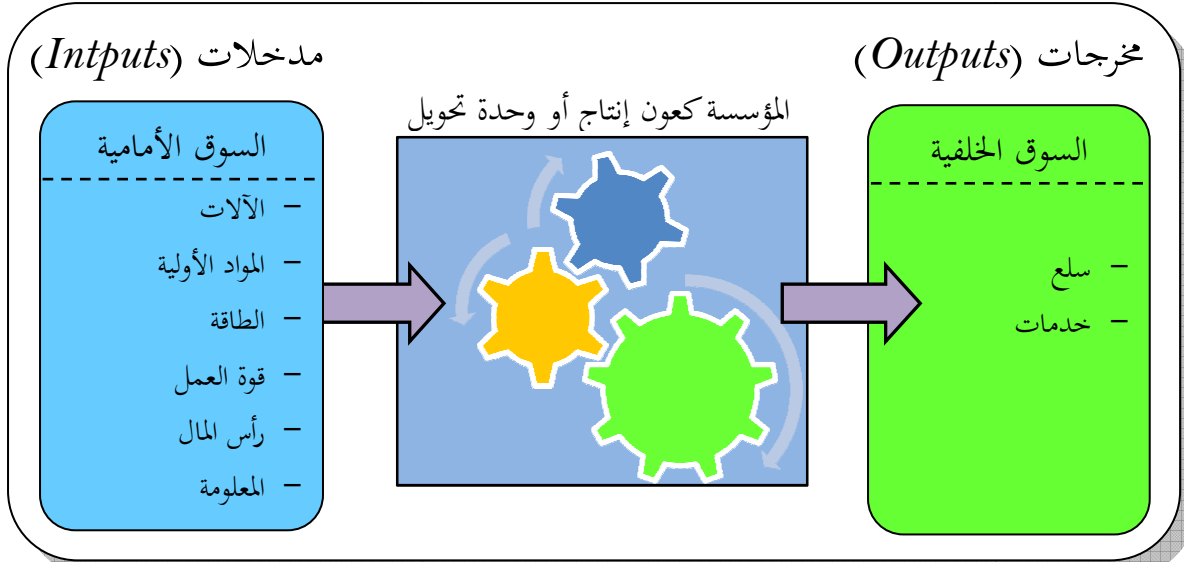
كما أكدّ أيضا على دور المسيرين (*Managers*) الذين ساهموا باليد الظاهرة (*Main Visible*) مقابلة باليد الخفية لقوى السوق.

## الفقرة الأولى: المقاربات التي عيّنت بدراسة المؤسسة الاقتصادية

من جملة هذه المقاربات يمكن أن نذكر:

■ **المقاربة الكلاسيكية:** إنّ المقاربة الكلاسيكية ترى في المؤسسة على أنّها وحدة للإنتاج والتوزيع وكذا للإنتاج. فلإنتاج السلع والخدمات تتولى مزج مجموعة من عوامل الإنتاج كالعامل (القوة العاملة، الكفاءة والتكنولوجيا)، الرأسمال التقني الثابت (*Capital Technique Fixe*) المتمثل في العقارات، المباني، الآلات، إلخ والرأسمال التقني العامل (*Capital Technique Circulant*) كالمواد الأولية، الطاقة، إلخ. وأنّ هدف المؤسسة هو تحقيق الفعالية القصوى عن طريق تخفيض التكاليف لتحقيق الأرباح؛ ولهذا فهي تبحث دوماً عن أفضل التوليفات الممكنة لعوامل الإنتاج لتحقيق ذلك.

كما تنظر كذلك للمؤسسة على أنّها وحدة لتوزيع الثروة المنتجة على شكل قيم مضافة (*Valeurs Ajoutées*) على مختلف الأعوان والفاعلين الاقتصاديين، الذين شاركوا بأية صفة كانت في نشاط الإنتاج. هذا بالإضافة إلى أنّ المؤسسة تعدّ كذلك كعون أو منفق، وذلك قصد الحصول على المواد الأولية، عوامل الإنتاج، المواد الطاقوية اللازمة لعملية الإنتاج. وهذا ما يبيّنه الشكلين التاليين:



شكل رقم 08: المؤسسة كعامل للإنتاج

المرجع: من إعداد المؤلف.





"مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها بصفة ديناميكية ومنظمة لتحقيق هدف معين".

إنّ المقاربة النسقية في تصورها للمؤسسة الاقتصادية قامت على أنفاذ الانتقادات التي وجهت للمقاربة الفردية لكل من النظرية الاقتصادية والاجتماعية.

فالنظرية الاقتصادية تحت تأثير النزعة الفردية التي ميزت أوروبا مع بداية الثورة الصناعية وتطور الرأسمالية فيها كانت تبني جلّ تصوراتها للفعل الاقتصادي والإنتاجي على الفرد وسلوكه في المؤسسة، بمعنى آخر أنّ إعتبار المؤسسة الاقتصادية ككيان مستقل بذاته يتجاوز وجودها وجود الكيانات الفردية المشكلة لها كانت غائبة تماما عن هذه النظرية. وعليه فهي كانت ترى النشاط الاقتصادي سلوك الفرد العقلاني سواء كان عاملا أجيرا أو رب عمل، ومنه فالمؤسسة حسب هذا التصور ما هي إلا مكان تتم فيه العمليات الإنتاجية المرتبطة مباشرة بالسوق. وأنّ هذه السلوكات الإنتاجية للأفراد نابعة وتأطرها العقلانية الفردية التي تقودها المصلحة أو المنفعة (*Intéret*).

ونفس التصور نجده عند النظرية السوسولوجية الفردية (القائمة على علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، والتي ميزت الفترة الممتدة من الثلاثينيات إلى نهاية الخمسينيات من القرن العشرين) التي تنظر للمؤسسة على أنّها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية. فوحدة التحليل التي كانت تشكل نقطة الإرتكاز في الدراسة السوسولوجية، حسب هذه المقاربة هي السلوكات الفردية، حيث ترى بأنّ الفرد وسلوكياته الفردية عناصر تفسيرية وتحليلية كافية لفهم وتحليل سير وعمل المؤسسة. إنّ هذه النظرية الإختزالية (*Réductioniste*) لواقع المؤسسة الاقتصادية على أنّها مجموعة من الأفراد تستمد جذورها النظرية من ثلاثة مشارب أساسية هي<sup>(30)</sup>:

🚩 **النظرية البيهافورية (*Behaviourisme*):** التي لاقت رواجا في الدراسات السيكولوجية خاصة على يد *Kurt LEWIN*، وآخرون في بدايات القرن الماضي؛

🚩 **النظرية الفلسفية للمجتمع:** التي وضعها كل من *Thomas HOBBS* و *Jean Jacques ROUSSEAU*، وهي نظرية العقد الاجتماعي (*Contrat Social*)؛

🚩 **النظرية الاقتصادية الكلاسيكية:** لـ *Adam SMITH* القائمة على سلوك الفرد العقلاني، الذي توجهه المصلحة والمنفعة الشخصية.

أما بمنظور نظرية الأنساق (الأنظمة)، فالمؤسسة تعتبر كنسق مشكل من مكونين هما:

- الهيكلية: ونعني بها إقليم محدّد المعالم، عناصر مادية وبشرية، شبكات الإتصال، إلخ؛
- نشاط: وهو ناتج عن حركة المعلومات، السلع والمنتجات والطاقة بين وحدات هذا النظام مع وجود إمكانيات وأدوات لرقابة السير الحسن للنظام.

تجدر الإشارة إلى أنّه عن طريق التحويل الفعّال والناجع لهذه الموارد تحقق هذه المؤسسة-النظام الأهداف المسطرة لها، ومنه يمكن وصف المؤسسة بهذا المنظور على أنّها:

أ. **نظام مفتوح:** إنّ المؤسسة هي في علاقة وإرتباط مستمرين بمحيطها الاقتصادي، التكنولوجي، الجبائي، إلخ

<sup>(30)</sup>. BERNAUX (Ph), La sociologie de l'entreprise, Edition du Seuil, Paris, 1995, p 97 et 98.

عن طريق تيارات من المدخلات والمخرجات. فالمدخلات تتمثل في عوامل الإنتاج (اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، إلخ)، التمويل (الرأسمال) والمعلومات (التكنولوجيات الحديثة، التشريعات والتنظيمات، دراسات وتحليل لوضعية السوق، إلخ).

أما تيارات المخرجات فتتمثل في المنتجات النهائية من سلع وخدمات، التيارات المالية (نفقات ومداحيل) وكذا المعلومات (الإعلانات والإشهار، التقارير والكشوف، إلخ).

**ب. نظام هادف:** إنّ المؤسسة كما سوف يتم عرضه فيما يلي من هذا العمل هي نظام وضع لتحقيق مجموعة من الأهداف، منها ما هو ذو طابع شخصي كتحقيق الربح لكل الفاعلين فيها، تحقيق مكانة وميزات تنافسية، صيانة سمعتها؛ ومنها ما هو ذو طابع مؤسسي (*Institutionnel*)، اقتصادي ويتمثل في تطور وديمومة المؤسسة، اجتماعي (رضا العاملين فيها)، مجتمعي عن طريق الاهتمام بمحيطها الاجتماعي والبيئي مع تحقيق الحاجات المنتظرة من طرف الزبائن، وهو ما يطلق عليه بالتنمية المستدامة.

تجدر الإشارة إلى أنّ نظرية الأنظمة (النظم) تمثل في مختلف مبادئها حوصلة وإنقلاب على التصورات السابقة. فالتفكير النظامي هو تفكير تحليلي بقدر ما هو تفكير تكاملي إندماجي يتضمن التحليل والتركيب؛ بحيث يحلّل الموضوع إلى عناصره المكونة له، فيدرسها ثم يجمع خصائصها محاولا بذلك معرفة الكل عن طريق التطرق للجزء<sup>(31)</sup>.

كما ويعتبر *Ludwig Von BERTALANFFY* مؤسس وصاحب النظرية العامة للأنظمة في أربعينيات القرن العشرين ميلادي، والتي على أساسها من الضروري النظر إلى العلاقات القائمة بين العناصر المختلفة بردها إلى المجموعة التي تعمل ضمنها؛ وباعتبار هذه المجموعة نظاما حتى يمكن فهم عملياته. وعلى هذا الأساس يُعرّف النظام على أنّه "مجموعة من العناصر المتداخلة"<sup>(32)</sup>.

وفي سنة 1975 قام *J. De Rosnay* بتعديل هذا التعريف كما هو موضح أعلاه بحيث إعتبر أنّ هذه العناصر تتفاعل فيما بينها ديناميكيا من أجل تحقيق هدف مسطر<sup>(33)</sup>. وعليه فهو يؤكد على النظرة الشمولية لدراسة أي نظام بإعتبار كذلك إرتباطه بمحيطه الخارجي.

إنّ الحاجة إلى المعرفة المعمّقة لعمل المؤسسة في مجملها دفع بالعديد من الدارسين إلى تطبيق هذه النظرية على المؤسسة ومن بينهم نذكر *Jacques Meleuse*، *Jay Forrester* وغيرهما. فسير وعمل المؤسسة لا يمكن دراسته على أنّه مجموعة من الأجزاء المترابطة والمشكلة له، بل يجب التطرق للعلاقات القائمة بين هذه العناصر وبين النظام ككل والمحيط كذلك. فالمؤسسة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به بما تتضمنه من عوامل ومتغيرات شتى.

وبهذا المنظور فالمؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة الجزئية كنظام التسيير (التخطيط، تحديد الغايات،

<sup>(31)</sup>. PROBEST (G.J.B) & ULRICH (H), Pensée globale et management : Résoudre les problèmes complexes, Editions d'Organisation, Paris, 1989, p 35.

<sup>(32)</sup>. BRESSY (G) & KONKUYT (C), Opcit, p 7.

<sup>(33)</sup>. Ibid.

التوجيه، إلخ.)، النظام النفسي-الاجتماعي (نظام الجماعات، التحفيز، التأثير، إلخ.)، نظام الأهداف (تحديد نظام للقيم والأهداف)، النظام التقني (إجراءات العمل والإنتاج، تسيير الآلات، إلخ.)، النظام التنظيمي (تقسيم العمل إلى مهام وضمن التنسيق فيما بينها، إلخ.)<sup>(34)</sup>. وأنّ هذه الأنظمة متداخلة فيما بينها ويظهر هذا الأمر في كون أنّ طبيعة التكنولوجيا المستعملة تؤثر على طبيعة الهيكلة التنظيمية. أمّا عن تنظيم العمل فهو يخلق نوع من الحالة الاجتماعية والنفسية لدى العمال. ويبقى نظام التسيير النظام المنسق لكل الأنظمة الأخرى، وذلك لإرتباطه بكل واحد منها، وكذا بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

■ **مقاربة البنائية الوظيفية:** تعدّ مقارنة البنائية الوظيفية كجزء من مقارنة الأنساق وهي عموماً تنطلق في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع هي:

- المؤسسة هي نظام كلي يتكون من أجزاء مترابطة فيما بينها ومعتمدة على بعضها البعض؛
- يأتي النظام الكلي قبل الأجزاء لأنّه من الصعب فهم أي جزء منفرداً إلاّ بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي؛
- إنّ فهم الجزء يتم بإرجاعه إلى الكل وفي ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن وإستقرار الكل؛
- الإعتماد المتبادل للأجزاء هو إعتماد متبادل وظيفي.

وفي هذا العنصر سنقصر عرضنا فقط على إسهامات كل من *Max Talcott Edger Parsons*، *WEBER*، *Chester Irving BARNARD*<sup>(35)</sup>.

*I. Persons والنسق الاجتماعي:* يرى *T.E. Parsons* بأنّ المؤسسة تعتبر "كنسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محدّدة"<sup>(36)</sup>.  
ويعتبار أن:

النسق الاجتماعي = أفراد + تفاعل + قواعد + حيز + هدف

فيمكن تقديم التعريف التالي للمؤسسة على أنّها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة أو غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة ضمن نطاق (حيز) جغرافي معلوم لتحقيق أهداف معينة.

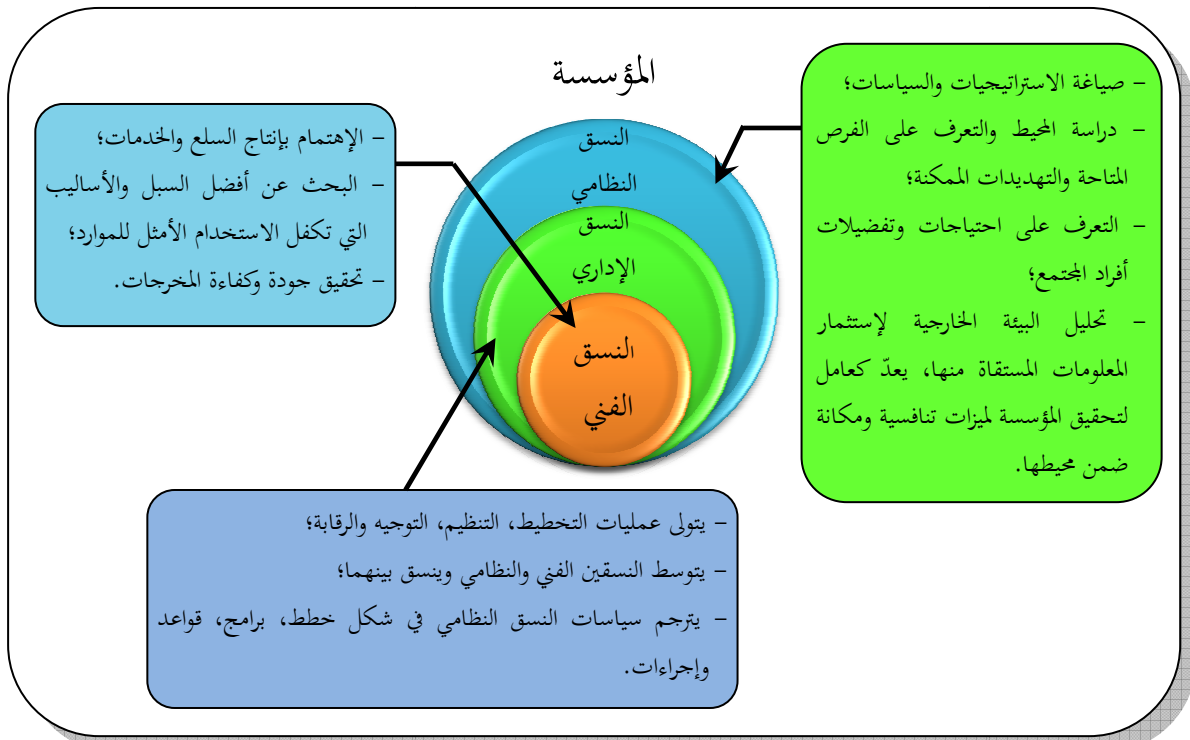
إنّ الطرح الإمبريقي لـ *T.E. Parsons* والذي مفاده أنّ المؤسسة كنسق اجتماعي يتكون من ثلاثة أنساق فرعية أساسية هي:

<sup>(34)</sup>. KOENIG (G), Les théories de la firme, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p 91 et 92.

<sup>(35)</sup>. بالإضافة إلى هؤلاء هناك أيضاً: Robert Louis و Daniel Kats، James David Thompson، Herbert Alexander Simon، Peter M. Blau، Drobeck و U.B. Hass، Caplow، Amitai Etzioni، Robert Presthus، Stephen P. Robbins، Khan و William Richard Scott، وغيرهم.

<sup>(36)</sup>. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص 32.

1. **النسق الفني (التقني):** وهو جوهر نشاط المؤسسة ويتضمن الأنشطة الفنية والتقنية التي تدخل في إنتاج السلع والخدمات؛
  2. **النسق الإداري:** ويتولى تسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة وإنجاز المهام المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة؛
  3. **النسق النظامي أو المؤسسي:** يتولى صياغة السياسات والربط بين النسقين الإداري والفني، ويتولى الإشراف على علاقة المؤسسة بمحيطها عن طريق اليقظة لاستكشاف حاجات المجتمع، التعرف على الفرص التي يتيحها المحيط والمخاطر التي قد تنجر عنه وبصفة عامة تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- إنّ الشكل الموالي يبيّن بوضوح تصور المؤسسة وأنساقها الفرعية الثلاثة حسب *T.E. Parsons*.



شكل رقم 10: تصور Parsons للمؤسسة وأنساقها الفرعية الثلاثة

المرجع: من إعداد المؤلف.

كما يرى *T.E. Parsons* أنّ بقاء وإستمرار الأنساق يتوقف على مدى قيامها بالمتطلبات أو المستلزمات الوظيفية التالية<sup>(37)</sup>:

- ✓ وظيفة التكيف والتأقلم مع البيئة: فالنسق لكي يضمن البقاء والاستمرارية لا بد من أن يقوم بوظيفة إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأساسية، ولتحقيق ذلك يجب عليه أن يقوم بعملية التكيف مع البيئة الخارجية، أي ضرورة إقامة علاقة بينه وبين محيطه الخارجي قصد الحصول على الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الأهداف

(37). إيان كريب، ترجمة محمد حسين غلوم ومحمد عصفور، النظرية الاجتماعية من بارسنز إلى هابرماس، دار المعرفة، الكويت، 1999، ص 72.

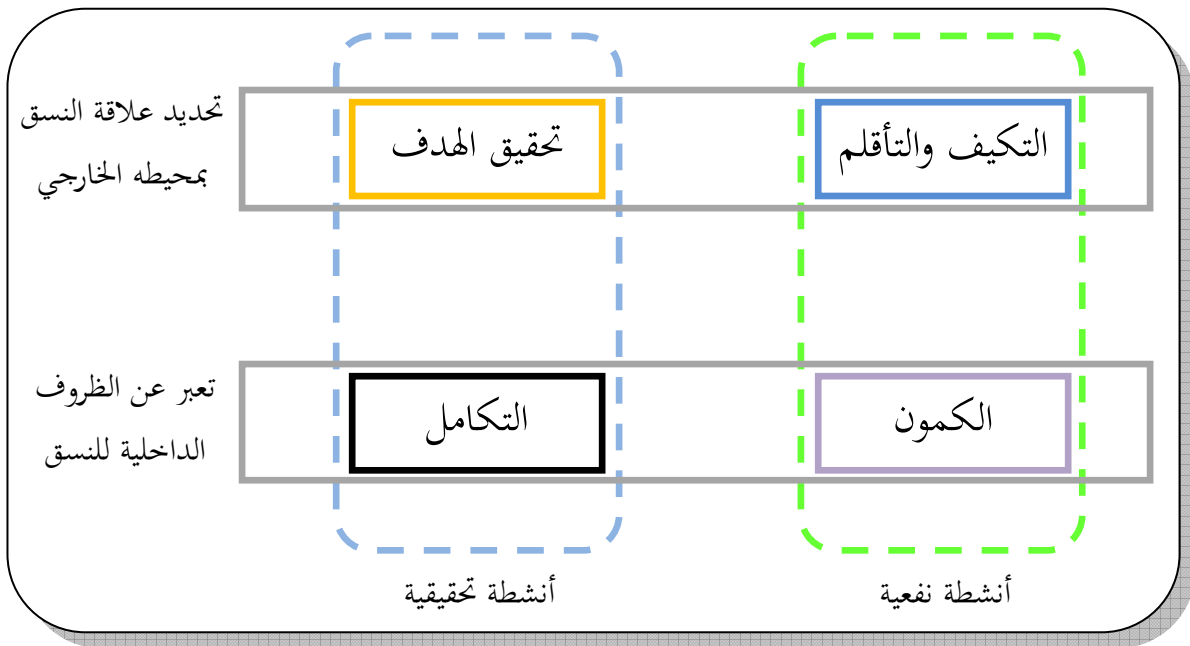
المرسومة، إلى جانب تبادل منتجاته وتكثفه مع الضوابط والحدود التي يفرضها هذا المحيط.

✓ تحقيق الهدف: وتمثل في الاستخدام الأمثل والناجح للموارد المختلفة للنسق من أجل تحقيق الغايات المنشودة.

✓ التكامل: ويقصد به المحافظة على قدر من التنسيق بين أجزاء النسق، وتجنب الإضطرابات والخلل، حمايته من المتغيرات الفجائية وتحقيق أعلى مستوى من التماسك والتضامن بين أجزائه.

✓ حفظ ودعم النمط (الكمون): كل نسق يجب عليه أن يعمل على المحافظة على النمط وتحقيق التوازن عن طريق توفير الوسائل اللازمة من أجل منع أو مكافحة الإنحرافات التي تؤدي إلى تفتت وتشتت النسق، أي المحافظة على الكيان والهوية وإحتواء التوترات التنظيمية وإستعابها<sup>(38)</sup>.

تجدر الإشارة هنا إلى أنّ المستلزمين الأوليتين (التكثيف وتحقيق الهدف) تحددان علاقة النسق بمحيطه، في *T.E Parsons* حين تعبر المستلزمين الآخرين (التكامل، الكمون) عن الظروف الداخلية للنسق. هذا وقد أشار إلى أنّ وظيفة أي نسق مكونة من عدّة أنشطة تتجه لإشباع حاجات النسق، حيث ميّز بين نوعين من هذه الأنشطة: الأنشطة التحقيقية وتتجه لتحقيق الغايات المراد بلوغها سواء كانت إنتاج سلع أو اشباعات أو قيما ومثلا عليها، أمّا الأنشطة الغائية (النفعية) فتعمل على توفير وسائل إشباع الحاجات وإستخدام الوسائل المتاحة.



شكل رقم 11: المستلزمات الوظيفية الأربع للأنساق حسب Parsons

المرجع: من إعداد المؤلف.

II. WEBER والبيروقراطية العقلانية: لقد نظرت المقاربة البيروقراطية للمؤسسة على أنّها مجرد منظمة تحكمها

(38). أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 159.

القواعد القانونية الرسمية. كما وتجدر الإشارة إلى أنّ *M. WEBER* (39) لم يتطرق أبداً إلى المؤسسة باعتبارها كذلك، ولكن تكلم عن مجال مهيكّل ومنظم بشكل قانوني رسمي من أجل ممارسة الفعل الاجتماعي العقلاني، وأنّ هذا الفعل العقلاني هو الميزة الأساسية للرأسمالية. أمّا التنظيم البيروقراطي فهو الشكل التنظيمي الذي يناسب المجتمع الحديث.

من خلال تصور *M. WEBER* للعقلانية نلاحظ الإختلاف الموجود بين علماء الاجتماع والاقتصاد في تصورهم لهذا المفهوم. فإذا كانت العقلانية عند علماء الاجتماع مرتبطة بمفهوم البيروقراطية التي هي ظاهرة ثقافية تاريخية ميزت المجتمعات الصناعية الحديثة، فإنّ هذا المفهوم عند علماء الاقتصاد الكلاسيك - كما أوضحنا سابقاً - هو سلوك فردي مرتبط بسعي الفرد وراء تحقيق مصلحة أو منفعة (*Intérêt*) بأقل تكلفة ممكنة، ولكن يجدر التوضيح أنّ كلا من النظريتين متفتحتين على أنّ العقلنة هي أساس تطور النظام الرأسمالي الحديث. فالسلوك العقلاني عند رواد المدرستين الاقتصادية والاجتماعية (*M. WEBER* و *A. SMITH*) يختلف من حيث الأساس أو الدافع. فإذا كان السلوك العقلاني عند *A. SMITH* تحكمه المصلحة الذاتية للفرد في علاقته بالسوق، فإنّه عند *M. WEBER* يحكمه الواجب القانوني وليس الواجب التقليدي المتمثل في العادات والتقاليد التي كانت تحكم النظامي الإقطاعي، أو الواجب النابع من الإمثال للحضوة الشخصية أو الكاريزما التي يتمتع بها شخص ما. فإستناداً إلى القاعدة القانونية على الشخص أن يلتزم بواجباته وإلّا سيتم إرغامه على ذلك بإسم وقوة القانون. وبهذا الشكل تصبح القاعدة القانونية هي التي تضبط علاقة التبادل بين الأطراف المتعاقدة والمتفاعلة (وهي أساس القاعدة القانونية التي فحواها "العقد شريعة المتعاقدين")، وهي التي تضمن كذلك إستمرار هذه العلاقة التعاقدية وإستمرار المجال التنظيمي.

فالمؤسسة بهذا المعنى لـ *M. WEBER* ليست حشداً لمجموعة من الأفراد تحدّد سلوكياتهم وأفعالهم سماتهم الشخصية ولا تشكل إطاراً للسلوكيات تحدّدها العلاقة التفاعلية، بل هي تصور مجرد لإطار تنظيمي عقلائي للعمل

(39) Max WEBER (1864-1920 م): لقد إهتم بدراسة كيفية إستجابة أو رد فعل الأشخاص للنظام (*Pouvoir*) في التنظيمات، كما فرق بين

النظام (*Pouvoir*) والسلطة (*Autorité*)؛ فالنظام - حسبه - هي القدرة على الإخضاع بالقوة أما السلطة فتستلزم الإعتراف لصاحبها بإمتلاك نوع من الشرعية. لقد ميّز *M. WEBER* بين ثلاثة أنظمة سلطوية هي:

- النظام الكاريزماتي (*Charismatique*): وفيها تكون الميزات الفردية والشخصية للقائد هي التي تشرع سلطته، فالسلطة في هذا النموذج غير مستقرة وتزول بزوال الشخصية الكاريزماتية؛

- التنظيم التقليدي (*Organisation traditionnelle*): إنّ مصدر شرعية السلطة في هذا التنظيم هي التقاليد والأشخاص السابقين (السلف)، فالسلطة تحددها التقاليد والأعراف المتواترة ومستمدة من أجداد السلف وإستحقاقاتهم.

- التنظيم العقلاني الشرعي (*Organisation rationnelle légale*): والذي يسميه *M. WEBER* بـ "التنظيم البيروقراطي". فهو عقلائي لأنّ كل ما فيه مستشرف، محسوب؛ وشرعي لأنّ القواعد تطبق فيه على الجميع بصفة غير شخصية (*Impersonnelle*).

وهو يرى بأنّ هذا النوع الأخير هو الأصلح كون أنّ السلطة التي يتمتع بها الأشخاص يجب أن تكون معلّلة بكفاءتهم ومدى تناسبهم مع الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما يجب أن تحقّقه إجراءات موضوعية. غير أنّ تعقد الحياة وتطور طرق التسيير أثبتت محدودية البيروقراطية كنظام للتسيير نظراً لطابعها الجامد جدا والذي يؤدي في الغالب إلى التملص من المسؤولية؛ نظراً لكون الأفراد يتجنبون القواعد، وعلى هذا النحو تصبح البيروقراطية مصدراً للنزاعات. ولعلّ هذا هو سبب إنتشار المعنى السليبي لمصطلح البيروقراطية في عصرنا الحالي.

والفعل.

إنّ العقلنة البيروقراطية هي في حقيقة الأمر شكل تنظيمي للعمل يقوم حسب *Henri MENDRAS* على المبادئ التالية<sup>(40)</sup>:

- ❖ أنّ الوظيفة لم تعد توريثية يتم نقلها من جيل لآخر، بل مرتبطة بالشكل التنظيمي القائم؛
  - ❖ أنّ سير المنظمة البيروقراطية يتم وفق قواعد قانونية وغير مشخصة (*Impersonnelles*)؛
  - ❖ أنّ مناصب العمل محدّدة بدقة؛
  - ❖ أنّ كفاءة العامل لا بد أن تكون مطابقة لمتطلبات المنصب المحدّد قانونا وتنظيما؛
  - ❖ أنّ البنية التنظيمية البيروقراطية تقتضي تسلسل هرمي للسلطة وتعطي حق الرقابة والمتابعة على تنفيذ المهام والعمليات المقرّرة؛
  - ❖ أنّ التنظيم البيروقراطي يوظف عمالا بصورة دائمة، الأمر الذي يضمن إستمرارية هذه المنظمة.
- وكخلاصة يمكن أن نقول أنّ *M. WEBER* قد نظر إلى المؤسسة أو المنظمة بوجه أعم كنسق مغلق يقوم على خصائص بنائية ترتبط بكل من تقسيم العمل والتخصص، التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات، العقلانية والترشيد، الطابع اللاشخصي، الخبرة الفنية، القواعد المكتوبة، التدرج في السلطة، إلخ.
- III. BARNARD والنسق التعاوني:** يرى *C.I BARNARD* بأنّ التنظيم عموما عبارة عن نسق مفتوح، يضم أنساق فرعية ويمثل في ذات الوقت نسقا فرعيا من نسق أو نظام أوسع وأشمل.

كما إعتبر أنّ التنظيمات هي كيانات ديناميكية في علاقة دائمة قائمة على التأثير والتأثير في محيطها الخارجي. كما ويرى بأنّ التنظيمات تقوم على العناصر التالية<sup>(41)</sup>:

- ✓ وجود هدف مشترك يسعى أفراد التنظيم لتحقيقه؛
- ✓ توفر إمكانات الإتصال والتواصل بين الأعضاء العاملين ضمنها؛
- ✓ هناك رغبة للعاملين في العمل والإسهام في تحقيق الأهداف.

كما يرى *BARNARD* التنظيمات على أنّها كيانات تعاونية تعتمد على كل من السلطة الرسمية وقبول المرؤوسين لهذه السلطة والتعاون مع ممثليها. وبناء على ما سبق يعرف التنظيمات على أنّها أنساق فرعية تدرج ضمن ما يسمى بالنسق التعاوني، الذي يتكون من عناصر فيزيائية، بيولوجية، اجتماعية، نفسية. حيث تنشأ بين هذه العناصر علاقة منظمة نتيجة للتعاون بين أفراد هذه الأنساق من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة.

فالتنظيم يمثل وجها من أوجه التعاون بين الأفراد، يتسم بأنّه شعوري، إختياري وهادف<sup>(42)</sup>. فهو في واقع الأمر يتضمن ترتيب للنشاطات بين القوى التي يضمها<sup>(43)</sup>، هذه القوى هي بذاتها منسقة بوعي وشعور<sup>(44)</sup>.

<sup>(40)</sup>. MENDRAS (H), Opcit, p 188.

<sup>(41)</sup>. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 38.

<sup>(42)</sup>. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص 27.

<sup>(43)</sup>. PERTHUS (R), The organizational society, ST. Martin's Press, New York, 1975, p 2-15.

<sup>(44)</sup>. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 38.

هذا وتُحدر الإشارة كذلك أنه إنطلاقاً من هذا التصور النسقي الذي وضعه كل من *Parsons* و *Bernard* من أجل تفسير البناء الاجتماعي للمؤسسة ظهر إتجاه آخر في إنجلترا على وجه الخصوص يتزعمه كل من *Jacques ELIOTT*<sup>(45)</sup> و *Jean WOOD WARD*<sup>(46)</sup> من معهد *Tavistock*. إنَّ هذا المنحى النظري قد أصبح يطلق عليه فيما بعد بالمدرسة السوسيو-تقنية (*Socio-technique*)، والذي ينظر للمؤسسة على أنّها منظمة تتشكل من مجموعة من الأنساق الفرعية والتي تسعى لتحقيق هدف كلي عام. تقوم هذه المدرسة على المبادئ الأساسية التالية<sup>(47)</sup>:

- أنّ المنظمة ما هي إلاّ مجال لتفاعل النسق التقني والنسق الاجتماعي من أجل تحقيق الهدف؛
- يعتبر النسق التقني النسق الأساس، أمّا النسق الاجتماعي فهو نسق تابع له؛
- تتوقف فعالية المنظمة في تحقيق الهدف أساساً على مدى تجاوب النسق الاجتماعي مع العوائق التي ينتجها النسق التقني؛
- لكي يتحقق الضبط الذاتي يجب على النسق الاجتماعي أن يتميز بالمرونة واللاتجانس في الوظائف؛ الأمر الذي لا يعنى بالضرورة تقسيم العمل وفقاً للمفهوم التيلوري، بل يعنى أنّه لا بد أن توجد في المنظمة كفاءات إحلالية (إستبدالية) قادرة على تعويض بعضها البعض.

وحسب *Philippe BERNAUX* فإنّ هناك إعتبارين يميزان هذه المدرسة وهما:

أ- الدور المحدّد للنسق التقني مقارنة بالنسق الاجتماعي؛

ب- ضرورة تكيف العامل في عمله والذي يعدّ كإحدى أساسيات النسق. إنَّ هذا التصور يحصر إشكالية المنظمة في نقطة واحدة هي مدى قدرتها على التكيف والتأقلم، وأنّ دور الأشخاص في المنظمة هو العمل على تحقيق هذه الوظيفة دون غيرها.

في حقيقة الأمر فإنّ هذه الفكرة مستمدة من الآليات والميكانيزمات التي تحكم النسق البيولوجي، والتي على أساسها أنّه في حالة تعرض الكل الذي هو الجسم إلى إعتداءات أو طارئ خارجي ما، فإنّ كل العناصر والوحدات الداخلية المكونة له تعمل بشكل موحد ومنسق على المحافظة على التوازن الداخلي وبقاء الكل وإستمراره.

ولكن ما يعاب على هذه النظرية هو تجاهلها للأهداف الشخصية للأفراد التي يمكن أن تكون معاكسة لأهداف الكل أو المؤسسة. الشئ الذي لا يدفع بهم دوماً للعمل على سلامة وتوازن الكل (المؤسسة)، بل في بعض الأحيان تملي عليهم مصالحهم الفردية عكس ذلك تماماً.

<sup>(45)</sup> Jacques ELIOTT: عالم نفسي وطبيب كندي، عضو معهد *Tavistock*. إهتم بدراسة العلاقة بين النسق الفرعي للمنظمة وتأثير ذلك على تحقيق أهدافها بنجاحة.

<sup>(46)</sup> Jean WOOD WARD: عالم إنجليزي إهتم بدراسة العلاقة بين النسق الاجتماعي والنسق التكنولوجي، وتأثير ذلك على تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة لها.

<sup>(47)</sup> BERNAUX (Ph), Opcit, p 103-104.



### الفقرة الأولى: الأبعاد الرئيسية للمؤسسة

من خلال عرضنا لمختلف المقاربات التي عنيت بدراسة المؤسسة نستنتج أنّها في تعريفها لها على مجموعة من النقاط التي تعتبر كأبعاد لها وهي:

#### أولاً: المؤسسة كحقيقة اقتصادية

يمكن تعريف المؤسسة على المستوى الكلي (*Macro-économique*) على أنّها نظام اقتصادي لإنتاج السلع والخدمات من أجل بيعها في السوق، وللقيام بهذه المهمة فهي تعمل على جمع وترتيب عوامل الإنتاج بطريقة منسجمة من أجل إنتاج الثروة التي لا تتمثل في المنتج النهائي المباع، وإتّما في تحويل عوامل الإنتاج الذي نتج عنه هذا النتوج، وهي تقاس بالقيمة المضافة.

ومن هذا المنظور يمكن إعتبار المؤسسة كنسق تقني في علاقتها بمحيطها، وبقدر ما يكون هذا النسق مفتوحاً أو نقطة عبور للتدفقات الداخلة والخارجة يتطلب تحليلها وفهمها من منطلق المعرفة الدقيقة لخصائص هذا المحيط ومكوناته سواء القانونية، السياسية، التقنية، الاقتصادية، الاجتماعية، إلخ.

والمؤسسة في علاقتها بمحيطها الخارجي يمكن أن تكون منغلقة ومهتمة بمشاكل تسييرها الداخلي؛ كما يمكن أن تكون متفتحة ومتأقلمة، وحتى فاعلة ومؤثرة في محيطها.

إنّ هذه العلاقة التفاعلية التي تؤسسها المؤسسة بمحيطها هي التي تحدّد درجة سلطة هذا الأخير عليها أو درجة إستقلّاليتها منه. وعلى إعتبار كل هذا يمكن أن نحكم على المؤسسة على أنّها عون اقتصادي (*Agent économique*) إذا إستطاعت أن تضمن بقاءها وتحمل العوائق النوعية التي يفرضها عليها المحيط معتمدة في ذلك على خصائصها وميزاتها الذاتية، وكذا على الأهداف التي حدّدتها لذاتها<sup>(48)</sup>.

#### ثانياً: المؤسسة ككيان قانوني

تعتبر المؤسسة من وجهة نظر القانون كيان قائم بذاته، له شخصية إعتبارية (*Personnalité*) و *Morale*)، وذمة مالية مستقلة عن الأشخاص المؤسسين لها أو المساهمين فيها. كما أنّ لها مسؤولية عن تصرفاتها يمكن أن تكون مدنية تتمثل في مجرد جبر الأضرار المادية أو حتى جزائية في بعض الحالات، حيث يمثلها أمام الجهات القانونية مثل يقوم بجل التصرفات القانونية بإسمها ولحسابها.

وعليه فالمؤسسة من ناحية القانون تعتبر كالشخص الطبيعي (*Personne physique*) لها حقوق وواجبات وهي مسؤولة عن تصرفاتها، كما أنّ المؤسسات كذلك لها تاريخ للميلاد أو التأسيس ومدة حياة، وكذا تاريخ لوقف أعمالها سواء عن طريق تغيير النشاط أو التسمية، الوقف الإرادي للنشاط أو الإفلاس أو الإندماج ضمن مؤسسات أخرى.

#### ثالثاً: المؤسسة كحقيقة اجتماعية وتنظيم اجتماعي

تعتبر المؤسسة كتنظيم سلمي (*Hérarchisé*) للأفراد، متمتعة بنوع من الإستقلالية في عملية إتخاذ

<sup>(48)</sup>. JARNIOUL (P), L'entreprise comme un système politique, Puf, Paris, 1981, p 24 et 25.

القرار. كما أنّ هذا التنظيم البشري يخضع لقواعد، معايير وقيم؛ وعلى أساسها نظام للجزاء والعقاب، وذلك بإجبار أفرادها على الإلتزام بممارستهم لما أسند إليهم من مهام وما سطر لهم من أهداف لتحقيقها. وعلى هذا الأساس فالمؤسسة هي جماعة من الأشخاص (رجال ونساء) ذوي أوضاع قانونية مختلفة (ملاك، أجراء، شركاء ومساهمين)، والذين تربطهم فيما بينهم علاقات معقدة منها ما هو رسمي ومكتوب في قواعد، إجراءات وأنظمة داخلية؛ ومنها ما هو غير رسمي وغير مكتوب يظهر في توزيع الأدوار والقوى في المؤسسة وكذا في عملية التأثير على عملية إتخاذ القرار. وهذه العلاقات غير الرسمية قائمة على إعتبارات سوسيو-ثقافية، إيديولوجية، سياسية، عقائدية، إلخ.

وعلى هذا الأساس تظهر المؤسسة كنظام للأهداف والقيم مضمنة في ذاكرتها التنظيمية ( *Mémoire organisationnelle*) وتحتوي على ميكانيزمات للتكيف الذاتي ( *Auto-adaptation*) والتعلم التنظيمي ( *Apprentissage organisationnel*)<sup>(49)</sup>.

إذن فالمؤسسة يمكن إعتبارها مكان اجتماع الأشخاص والذين يطلق عليهم علماء الاجتماع "الفاعلين الاجتماعيين *Acteurs sociaux*"، أي أشخاص وجماعات مهيكلية نسبيا، وأن هؤلاء الأشخاص هم حاملين لكفاءات وخبرات مختلفة يضعونها تحت تصرف المؤسسة التي تجعلهم في علاقات فيما بينهم. فهم مدمجون إذن ضمن شبكة من التيارات المادية والمعلوماتية، ولضمان بقاء وإستمرارية هذا النظام يتوجب الأمر نوع من وحدة الأهداف بين الفاعلين فيها، وضع إجراءات للتنسيق، التعاون والإتصال.

غير أنّ الأشخاص لهم تطلعاتهم، وأهدافهم الشخصية والخاصة في المؤسسة، فهم يعملون جاهدين على تحقيقها، وبتحقيقها يحققون نوعا من الحاجات التي تطرق إليها *A. H. Maslow*<sup>(50)</sup> في هرمه للحاجات لدى الفرد. إذن فالقيام بالعمل هو في حقيقة الأمر الحصول على راتب لتحقيق جزء من الحاجات الفيزيولوجية، كما أنّه يعدّ إنتماء لجماعة معيّنة ووسيلة لإحساس الشخص بأنّه نافع وبالتالي تحقيق ذاته.

إنّ هذا البعد الاجتماعي للمؤسسة يحيل إلى ضرورة التفكير في كيفية تحفيز هذا العنصر البشري والرفع من دافعيته وإشراكه في العمل. إنّ هذا التوافق الاجتماعي يسمح للمؤسسة بتحقيق كفاءات اقتصادية عالية.

(49). لمزيد من الإطلاع حول الموضوع، أنظر:

- سيواني عبد الوهاب، الكفاءة المعلوماتية للمنظمات الذكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي-، جامعة الجلفة، العدد 24، نوفمبر 2015، ص 313-338.

(50). Abraham H. Maslow (1908-1970 م): إهتم بإيضاح أهمية إشباع الحاجات في تحفيز الأشخاص، وأنّ السلوك يمكن تحليله بحسب الزاوية التي نزيد منها إشباع الحاجات. وهذه المقاربة تصدق في كل من التسويق (Marketing) عن طريق دراسة كيفية إشباع حاجات المستهلك والتأثير في سلوكه؛ وكذا في المناجحت عن طريق كيفية تحفيز الأشخاص للعمل أكثر وبصفة أفضل.

لقد أحصى Maslow مجموعة من الحاجات التي نظمها تنظيما سلميا على شكل هرم سمي بإسمه، وهي الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، اللبس، الجنس، إلخ)، الحاجة للأمن (الوقاية من الأمراض، المخاطر والكوارث، تأمين معيشة رغدة، إلخ)، الحاجة للإنتماء (الحاجة للشعور بأنّ الشخص مقبول من طرف الآخرين، مفهوم ومسموع، التقاسم مع الآخر لنفس القيم والتطلعات)، الحاجة للاحترام (الإعتراف، الإحترام من طرف الآخرين، إلخ)، الحاجة لتحقيق الذات (الشعور بالفراه النفسي، إثبات الذات والتطوير الكلي لطاقت الشخص، إلخ).

تجدر الإضافة كذلك أنه حسب *Alain TOURAINE* فالمؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي لها القدرة على تغيير نفسها بنفسها<sup>(51)</sup>، وذلك عن طريق تغيير وإعادة تشكيل القواعد، المعايير والقيم التي تحكمها أو تحكم سلوكيات وأفعال أعضائها.

#### رابعاً: المؤسسة كنظام سياسي

إذا كانت المؤسسة تعدّ كوعاء اجتماعي فإنّها في نفس الوقت مكان للتعارض، الصراعات وتضارب المصالح، وذلك راجع للتطلعات الشخصية لكل واحد من الفاعلين فيها كما أسلفنا الذكر. إنّ لعبة السلطة في المؤسسة متعدّدة الأوجه وصعبة الحصر. كما أنّ مفهوم السلطة هو في حدّ ذات كذلك معقد؛ فهو لا ينحصر في التأثير الذي يمارسه شخص أو مجموعة من الأشخاص على المؤسسة وعلى عملية إتخاذ القرار فيها؛ وإنما يختلف باختلاف مصادر السلطة ذاتها التي يمكن أن تكون قانونية، مالية، ما إذا كانت الكفاءة يجوزها الذين يعملون في الهياكل والمصالح التقنية أو المسيرين، وحتى التمثيليات النقابية للعمال. إلى جانب كل هذا يضاف السلطة الممارسة من خارج المؤسسة (محيطها) عن طريق جماعات الضغط أو نقابات المستهلكين على سبيل المثال.

#### المطلب الثاني: المؤسسة سيرورة تاريخية

إنّ المتبع لكونولوجيا ظهور المؤسسة الاقتصادية، ونعني المؤسسة الرأسمالية الصناعية على وجه التحديد يتضح له من خلالها التطور الذي عرفته الأنظمة الاقتصادية وبالخصوص النظام الرأسمالي الذي عرف تطوراً من الرأسمالية التجارية إلى الرأسمالية الصناعية، الأمر الذي أثر بصفة جوهرية على كفاءات تنظيم العمل والإنتاج، وكذا إدخال التقنيات والأساليب التكنولوجية في العمل، مما انعكس بصفة واضحة على تغيير الإنتاج من حيث الكم والنوع، وهذا جله سعيًا من الطبقة المالكة لعوامل الإنتاج للزيادة من ثرائها.

في هذا العنصر سنعرض التطور التاريخي لظهور المؤسسة الاقتصادية خاصة في المجال الصناعي، وكذا التغيير الذي عرفته أشكالها وطرق العمل وتنظيمه فيها، وهذا - كما سبق ذكره - بفضل الإستثمارات المختلفة والسعي لتحقيق إنتاج كثيف يلي حاجات المستهلكين المختلفة، وكذا لشغف الرأسماليين لإنماء ثرواتهم. كما سنعرف فيه كذلك مختلف الأسباب والعوامل التي تبدوا لنا بأنّها ساهمت بصفة هامة في ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها.

#### الفقرة الأولى: التطور التاريخي لأشكال المؤسسة الاقتصادية وأنماط تسييرها

إنّ التطور الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية من حيث الهيكلة أو مناهج التسيير ناتجة بصفة أساسية من تطور العمل البشري الذي كان يستعمل فيه الجهد العضلي بصفة أساسي، وبعد أن بدأ الإنسان بصنع أدواته إلى إدخال المكننة والأساليب التكنولوجية والرقمية أخذ الجهد العضلي أو القوة الجسدية يخليان المكان للجهد الذهني والإبداع الفكري.

<sup>(51)</sup>. TOURAINE (A), Pour la sociologie, Edition du Seuil, Paris, 1974, p 97.

إذن فالعمل البشري مهما كان جسدياً أو ذهنياً هو عمل هادف، الغرض منه تحقيق إشباع لحاجات الإنسان المختلفة وبالتالي منفعته طبقاً للتصور الاقتصادي للمصطلح. كما وتجدر الإشارة إلى أنّ الغرض من العمل هو كذلك إضفاء قيم على الأشياء المنتجة منه، حيث نجد في هذا الصدد *Adam smith* الذي يذهب إلى أبعد من ذلك فيما يتعلق بإجلال دور العمل في الحياة الاجتماعية للإنسان، إذ لا يرى فيه مصدراً للثروة فقط بل مصدراً للقيم النبيلة كذلك.

فالعمل البشري الذي يحركه الهدف يقوم كذلك على نمط تنظيمي معيّن واستعمال أدوات معيّنة. ولعل هذه العناصر الثلاثة (الهدف، نمط التنظيم والأدوات والوسائل المستعملة) هي التي تجعل هذا العمل أو النشاط يختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر وحتى من ميدان نشاط لآخر. إنّ هذه العناصر في الأساس قائمة على قيم ومعايير ثقافية تختلف بين المجتمعات والأشخاص، وحتى في الشخص الواحد من حقبة لآخرى. كما أنّها كذلك تفسر إرادة وإمكانية المجتمعات للتقدم والتنمية.

ولفهم هذا الطرح سنقوم بعرض مختلف أنماط العمل البشري وكيفية تطورها لتصل إلى ماهية عليه في وقتنا المعاصر، ممارسة ضمن أطر تنظيمية ثابتة والتي تتمثل في المؤسسات الاقتصادية.

### أولاً: العمل الزراعي

لقد سعى الإنسان منذ أن أوجد على هذه البسيطة على إشباع حاجاته المختلفة من مأكّل، مشرب، ملابس وماوى. ويهدف تحقيق هذه الحاجات الفيزيولوجية الأساسية مارس كل من مهنتي الصيد والقتل وحبس الثمار. وبعد أن إكتشف الإنسان الزراعة وتربية الحيوانات عرف الاستقرار وظهرت أول بوادر العمل والإنتاج الاقتصادي. ففي البدء كان الهدف من هذا النشاط الزراعي هو تلبية حاجاته الأساسية مع غياب كلي أو جزئي لفكرة الإنتاج من أجل العرض في السوق، كون أنّ الهدف الأساسي الذي كان يميزه هو تحقيق الإشباع والإكتفاء الذاتي أو المقايضة من أجل تحقيق هذا الإكتفاء، ومنه فإنّ الغايات المختلفة التي أصبحت تميز النشاط الزراعي الحديث مثل الرفع من كثافة العمل ومردوديته كانت غائبة خلال عصور كثيرة. فتنظيم العمل وإن كان يتم بصفة جماعية لم يكن له تقسيماً واضحاً بين أفراد الجماعة التي هي في الأصل العائلة أو القبيلة.

أما التوزيع فكان لا يخرج في غالب الأحيان عن أفراد هذه المجموعة، فكل فرد منها يعمل على إشباع حاجاته وحاجات أفراد مجموعته؛ فالأمر يتعلق بتكافل اجتماعي أكثر من سلوك اقتصادي.

تجدر الإشارة هنا أنّ العمل أو النشاط الزراعي لم يصبح على ما هو عليه في عصرنا الحالي من تنظيم للإنتاج وإدخال للمكننة الحديثة والتقنيات العصرية فيه، إلّا عن طريق تأثير العمل الصناعي المتطور ومن قبله العمل الحرفي.

### ثانياً: العمل الحرفي

بعد ظهور التجمعات البشرية وتطورها نوعاً ما وكذا إرتفاع الطلب على الأدوات والوسائل المختلف للنشاط بالإضافة إلى الملابس والمنتجات الحرفية الأخرى بدأ العمل الحرفي في الإزدهار، وذلك منذ القرون

الوسطى. وبهذا فهذا النمط من الإنتاج قد شكل النمط المسيطر على الحياة الاجتماعية في هذه الحقبة. ومما ساعد على تطور هذا النمط من العمل هو وجود أشخاص بدون عمل أو يمارسون أعمال مستقلة وحرّة في منازلهم أو في أماكن مخصّصة لذلك؛ وبهذا ظهرت الورشات أو المحلات التي يجمع فيها أصحاب الحرفة الواحدة من أجل إنتاج معيّن تحت إشراف الشخص الأكبر سنا من ضمنهم أو الأكثرهم أقدمية من حيث مزاوله النشاط أو الحرفة.

من خصائص هذا العمل الحرفي على أقل تقدير في بداياته هو غياب لتقسيم واضح للعمل، حيث كان كل فرد ينجز في نفس الوقت المهام التالية:

- تصميم المنتج، التخطيط والتخضير لإنتاجه؛
- جمع الموارد الأولية التي تلزمه في إنتاج عمله؛
- تنظيم طريقة ووتيرة العمل على النحو الذي يساعده؛
- يتولى بيع ما ينتجه بنفسه دون أن يكون هناك وسيط تجاري بينه وبين المستهلك النهائي لما ينتجه.

فالحرفي يعدّ في أغلب الأحيان العامل ورب العمل في نفس الوقت، وله الحرية في تنظيم عمله وتسيير وقته على النحو الذي يراه ويرغب فيه.

كما أنّ الحرفيين بمختلف مستوياتهم قد أوجدوا نوعا من النظام لحماية حرفتهم من الدخلاء ومن خلال ذلك مصالحتهم يسمى بنظام المجموعات أو الطوائف، والذي يهدف أساسا إلى:

- حماية منتوجهم من إدخال التغيرات التقنية عليه؛
  - محاولة الحد من إنتشار الحرفة ونمو فئة المعلمين، وكذا المساواة بينهم؛
  - تفادي إرتفاع الإنتاج بشكل مفرط مما يحفظه من إنخفاض الأسعار نتيجة لإرتفاع العرض.
- أمّا عن شكل تنظيم الإنتاج فقد كان بسيطا للغاية، إذ كان لكل حرفي الذي يدعى المعلم أو معلم الحرفة أربعة إلى خمسة حرفيين متمهين يأكلون ويشربون وينامون عنده، إذ لم يكن هناك في الحقيقة بيع لقوة العمل، بل كان الهدف الأساس من العملية الإنتاجية هو إشباع الحاجات الأساسية فقط، أما رفع الكفاءة الإنتاجية والسعي لتحقيق فائض القيمة والتراكم المالي وما إلى ذلك من الغايات مستبعد نوعا ما في ذهن الحرفيين إلا ما تحقق منها بصفة عرضية بمناسبة ممارستهم للحرفة.

كما وتجدر الإشارة إلى أنّه إذا احتاج حرفي ما إلى زميله من أجل إنتاج منتج ما، أو حتى بعض من أدوات الإنتاج والتي تتطلب لصناعتها تدخل أكثر من حرفي يكون ذلك في صيغة تعاون وتكافل (شبيه بنظام "التوزيع" المعمول به إلى أيامنا هاته في بعض من مناطق الجزائر) وليس في صيغة شراء لقوة العمل، كما أنّ علاقات السلطة والتبعية في هذا النظام غائبة تماما.

إنّ النمط الحرفي في الإنتاج بدأ في الزوال منذ أن بدأ يظهر التخصص وتقسيم المهام بين مجال الإنتاج من جهة والبائعين أو التجار الذين يتخصّصون في بيع هذه المنتجات المصنوعة من طرف الحرفيين من جهة أخرى.

وهو ما أدى إلى تغيير على نحو أكثر تطوراً للعمل.

### ثالثاً: العمل المانيفاكتوري

إن كلمة *Manufactura* تعني باللغة اللاتينية العمل باليد<sup>(52)</sup>، أمّا في مضمونها العلمي والاصطلاحي فهي لا تعني العمل اليدوي فقط، وإنما تعبر عن شكل أو أسلوب أو نمط إنتاجي يختلف في محتواه عن شكل التنظيم الذي كان سائداً في العمل الحرفي.

إنّ ظهور الاكتشافات الجغرافية في القرن الخامس عشر ميلادي قد كان له أثراً كبيراً في إغداق أوروبا بالمعادن الثمينة والمواد الأولية، الأمر الذي أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين عملوا على التحكم في المنتجات وكيفية صنعها والكميات المنتجة عن طريق إمتلاك أدوات الإنتاج، وقاموا بإيجارها لأشخاص وأسر يقومون بالإنتاج المنزلي؛ وذلك حتى يقوموا بإنتاج طلباتهم، كما كانوا كذلك يوفرون لهم المواد الأولية لعملهم، بشرط أن يتولوا الإنتاج طبقاً للمواصفات والأوقات التي يحددها التجار، وهذا حتى يتسنى لهم إكتساب مكانة في السوق.

فيما بعد عمل هؤلاء التجار على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد حتى يتسنى لهم مراقبتهم عن كثب، وأن يستعملوا الأدوات والوسائل التي يوفرونها لهم بشكل أنجع. وبهذا التحكم في عملية الإنتاج من طرف التجار والمركنتيلين، ظهرت المصانع في شكلها الأولي وكانت تدعى المانيفاكتورا "*La manufacture*"، والتي تتكون في الأساس من أدوات غير متطورة ويدوية وتخضع لنوع من التنظيم يختلف عن النظام الحرفي.

وبصفة عامة تتميز المانيفاكتورا بمجموعة من الخصائص هي:

- ✓ أنّ المانيفاكتورا أصبحت تضم أكبر عدد من العمال اليدويين مقارنة بالإنتاج الحرفي؛
- ✓ أصبحت المانيفاكتورا تحكّمها أهداف أكثر اقتصادية ورجحية من السابق، كون أنّها أصبحت تسعى لتحقيق الفعالية والمردودية؛
- ✓ تمّ التخلي فيها عن وظيفة البيع وصرف المنتجات لأشخاص آخرين، والتركيز بصفة كلية على العملية الإنتاجية. وبهذا الشكل ظهر تقسيم جديد للعمل بين المنتجين والبائعين أو المسوقين؛
- ✓ بدأ الحرفي يفقد الحرية التي إعتادها في السابق، حيث ظهر تنظيم داخلي للعمل بدأ يفرض نفسه على جميع الحرفيين الذين تضمهم المانيفاكتورا؛
- ✓ بداية ظهور نوع من تقسيم العمل والتخصص بين العمال، والقائم على الكفاءة والقدرة المهنية، وحتى الإحترافية، كما بدأت تظهر كذلك نوع من العلاقات السلمية بين العمال، وعليه فهذا النظام من العمل والإنتاج يتميّز نوعاً ما بنوع من الرشادة والعقلانية الاقتصادية وكذا بنوع من التنظيم مقارنة بالنظام الحرفي، وقد تطور ليصبح أكثر إحترافية وصناعية في المرحلة اللاحقة.

(52). POIREE (B), Précis d'organisation et de la gestion de la production, Editions d'Organisation, Paris, 1982, p 33.

رابعاً: العمل الصناعي<sup>(53)</sup>

لقد ظهر العمل الصناعي بمعناه الحقيقي منذ إختراع الآلة البخارية وإستعمالها في عملية الإنتاج، حيث كان أول إختراع في ميدان النسيج، بإختراع آلة الغزل على يد *Jean WATT* سنة 1735 م<sup>(54)</sup>؛ حيث سمحت هذه الأخيرة للعمل من أن ينتقل من الشكل المانيفاكتوري إلى شكل أكثر حداثة يطلق عليه العمل أو المشغل (*La fabrique*)، لأنّ المصنع يعدّ مرحلة أكثر تقدماً من المشغل. هذا الأخير الذي يعني تجميع عدد كبير من اليد العاملة لممارسة مهن وأنشطة مختلفة باستعمال آلة بخارية عوض استعمال الطاقة الجسدية بصفة خالصة. إنّ المشغل الأكثر تطوراً قد ظهر على يد *AVKWRIGHT* في إنجلترا، في ميدان النسيج دائماً. إذن في هذه المرحلة من هذا الشكل من الإنتاج الصناعي المتمثل في الإنتاج عن طريق العمل أو الفبركات التي تعدّ مؤسسات اقتصادية ذات نمط صناعي تميزه الخصائص التالية:

✚ تقسيم العمل والتخصّص في إنجاز المهام أصبح أكثر دقة من النمط المانيفاكتوري، ولا يقوم فقط على أساس التكامل المهني والحرفي بين العمال، بل يقوم أساساً على الخصائص التقنية للآلة. هذا بالإضافة إلى التجزئة الكبيرة لمراحل العمل من أجل الحصول على المنتج النهائي؛

✚ لم يعد العامل يتمتع بنفس الحرية التي يتمتع بها العامل الحرفي أو اليدوي؛ فالعمل واستناداً لمستلزمات تحقيق النجاح والفعالية أصبح يتطلب قدراً عالياً من الإلتزام والانضباط، وبهذا ظهرت وظيفة المراقبة (*La surveillance*) كوظيفة للمتابعة الدقيقة لتنفيذ العملية الإنتاجية؛

✚ لم يعد التحضير للعمل وتنظيمه من وضع العامل كما هو الحال في النظام الحرفي، بل أصبح هذا الأمر من اختصاص جهاز أو مصلحة قائمة بذاتها داخل المشغل، وعلى العامل الإمتثال وتنفيذ ما أسند إليه من مهام على الشكل المطلوب. وبهذا كذلك فإنّ رتم عمله لم يعد يحدده هو، كما أنّه لم يعد أيضاً يستعمل أدواته الخاصة، بل أصبح يعمل على آلات ومكانات كانت لفترة طويلة هي التي تملي عليه وتيرة العمل وطريقة إنجازها؛ ✚ كما أنّه قد ظهر نوع آخر من تقسيم العمل قائم على معيار التفرقة بين العمل اليدوي والعمل الفكري أو الذهني؛

✚ توسع حجم الإنتاج وتلبية حاجات المستهلكين لتتعدى الحاجات والحدود الوطنية في مرحلة لاحقة.

وعن تطور العمل الصناعي، تستوقفنا دراسة ميدانية قام بها المفكر *Alaine TOURAINE* في مصانع *RENAULT* للسيارات<sup>(55)</sup>، حيث توصل إلى خلاصة مفادها أنّه لكل نظام إنتاجي مميزاته الخاصة من حيث تنظيم العمل، مضمون المهام والعمليات التي يقوم بها العامل وكذا درجة الحرية والإستقلالية التي يتمتع بها كل عامل داخل المؤسسة سواء في علاقته مع الآلة أو تفاعلاته الاجتماعية مع بقية العمال. وإنطلاقاً من هذه البرامترات توصل إلى أنّ العمل الصناعي منذ ظهوره إلى المرحلة التي هو عليه في المرحلة الأخيرة قد مرّ بثلاثة

<sup>(53)</sup>. POIREE (B), Opcit, p 34 et 35.

<sup>(54)</sup>. MARX (K), Le capital, Livre I, Les éditions Sociales, Paris, 1997, p 267.

<sup>(55)</sup>. Voir dans ce cadre : TOURAINE (A), L'évolution du travail ouvrier aux usines RENAULT, C.N.R.S, Paris, 1955.

مراحل هي:

**1- المرحلة المهنية (أ):** وهي المرحلة التي تلي مرحلة العمل اليدوي، والتي تكون فيه العملية الإنتاجية متميزة بتلاحم ثلاثة عوامل أساسية هي: العامل بصفته الأداة أو الطاقة المحركة، موضوع العمل وهي الأرض أو بعض من المواد الأولية كالصوف، الخشب، الحديد أو ما إلى ذلك من المواد؛ أما العنصر الثالث فيتمثل في أداة العمل كالمغزل، المعول، المطرقة، المنشار إلى ما دون ذلك من الآلات.

إذن ففي المرحلة الأولى (المهنية) للعمل تمّ الانتقال من العامل اليدوي (*Le manoeuvre*) إلى العامل المتخصص (*L'ouvrier*). فالعامل أصبح أداة يستعمل الآلة كمصدر للعمل والطاقة عوض طاقته الجسدية وبعض من الأدوات البسيطة.

وبصفة عامة فإنّ هذه المرحلة حسب *A. Touraine* قد تميزت بالخصائص التالية:

- لا يزال العمل مهنيًا تحكمه المهارة المهنية للعامل على الرغم من أنّ العمل أصبح صناعيًا بإدخال المكننة عليه كآلات النجارة، الحدادة، الخراطة، الغزل وغيرها من الآلات؛
- أنّ مفهوم الكفاءة المهنية والمهارة في إنجاز العمل أصبحت تقنية وميدانية أي نابعة أساسًا من علاقة العامل المختص بالآلة التي يعمل عليها وكل الظروف التنظيمية التي تحيط بذلك، وبهذا فقد حدث إنتقال من العمل الحرفي التقليدي إلى الصنعة (*Le métier*) التي تعبر عن نمط الإنتاج الصناعي؛
- في هذه المرحلة لا يزال العامل يتمتع نوعًا ما في عمله بدرجة كبيرة من الاستقلالية مقارنة بالمرحل التالية؛
- تقوم الترقية في هذه المرحلة على أساس تطوير العامل لقدراته ومعارفه الميدانية، أمّا نظام الأجور فهو قائم على أساس التسعيرة الساعية (*Salaire horaire*)، والتي تختلف باختلاف درجة التأهيل لكل عامل، كما يمكن أن تقوم في بعض من الأحيان على أساس القطع المنجز (*Salaire selon les pièces réalisées*)؛
- بروز دور المهندس في الورشة الصناعية، الذي يتمثل في الإشراف العام عليها، كما أنّ لعمال التحكم ميزتين أساسيتين وهما القدرة والمهارة الفنية والتطبيقية على تنفيذ أي عمل داخل الورشة خصوصًا العمل الذي يخص المجموعة التي يشرفون عليها بالإضافة إلى القدرة والكفاءة التنظيمية، كون أنّ تنظيم وتسيير العمل لازال خاضع لكفاءة وخبرة هذه الفئة.

**2- المرحلة التقنية (ب):** وتتميز بالإنتاج على نطاق واسع، كما أنّ تنظيم الإنتاج فيها يقوم على أساس سلسلة الإنتاج (*La chaine*)، والذي يعتمد على تقسيم وتبسيط عمليات الإنتاج إلى مهام جزئية دقيقة ومحددة؛ فأصبح بهذا الشكل هناك نوع من تخصص العامل في جزء من العمل، كما أصبح بهذا الشكل مكملًا للآلة. كما وظهرت بهذا فئة مهنية لم تكن موجودة في المرحلة السابقة، أطلق عليها تسمية العمال المتخصصون (*Les ouvriers spécialisés*)، والذين لا يتطلب عملهم الخبرة والمهارة المهنية المطلوبة في المرحلة السابقة، وإتّما الإنتباه وتكرار العمل. هذه الفئة التي أصبحت تشكل الشريحة الأكبر من الفئات المهنية. وتجر الإشارة إلى أنّ هذه المرحلة تعدّ المرحلة الذهبية للتيلورية والفوردية.



أما عن السياسة العامة لمؤسسة *RENAULT* في هذه المرحلة، فقد كانت تسعى لتعظيم المردودية وتحقيق فائض القيمة، بالإضافة إلى تعظيم التدفقات المالية، وليس العمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية كما هو الحال في المرحلة السابقة كتوسيع الإنتاج وزيادة من حجم الإستثمارات، وغيرها من الأهداف المصوبة نحو النمو والتوسع للمؤسسة.

**3- مرحلة التأهيل والخبرة العالين (ج):** وتتميز بطبيعة العمل ذو التأهيل العالي وليس التأهيل المهني كما كان عليه الحال في المرحلة الأولى من العمل الصناعي، وأنّ هذا التأهيل العالي يقصد به *A. TOURAINE* الخبرة التقنية العالية (*L'expertise*)، لأنّ الآلة أصبحت لها مواصفات تقنية أكثر تعقيدا من المكينه الكهربائية العادية، إذ أصبحت إلكترونية وأتوماتيكية؛ كما أنّ محتوى العمليات الإنتاجية التي يقوم بها العامل لم تعد مجزأة كما كانت عليه في المرحلة السابقة، كون أنّ المهام التي كانت موزعة على عدد من العمال والآلات في المرحلة الأولى (أ) تمّ تجميعها في مرحلة واحدة. الأمر الذي انعكس سلبا على حجم فئة العمال المتخصصين.

إنّ ما يميز هذه المرحلة هو ظهور وتطور فئة جديدة من العمال يطلق عليهم عمال الصيانة (*Agents d'entretien*)، وهم أعوان يتميزون بالتأهيل المرتفع في مجال معيّن ودقيق. فنجد كل منهم متخصص في صيانة نوع معين من الأعطاب الصناعية، والتي هي على المستوى العلمي والأكاديمي تخصص علمي في الهندسة الصناعية كالميكانيك والإلكترونيك على سبيل المثال.

كما أنّ العمل الصناعي في هذه المرحلة تميز بالترباط الكلي الكبير بين كل الفئات المكونة للمصنع وليس فقط على مستوى سلسلة الإنتاج كما كان في المرحلة الثانية (ب)، وبهذا فقد أصبح دور المسؤول أو المشرف يكمن أساسا في ضمان السير المنتظم لمجموعات العمل التي يشرف عليها، وذلك سواء من حيث تزويدها بالمعدات والمواد الأولية الضرورية للعمل، وكذا متابعة النزاعات والخلافات التي يمكن أن تظهر بين الأفراد والجماعات، والعمل على حلها على الوجه الذي يضمن ديمومة السير الحسن لإنجاز العمل.

بالإضافة إلى هذه المراحل الثلاث للعمل الصناعي التي وضعها *A. TOURAINE* يمكن إضافة مرحلة رابعة (د) والتي تمتد على وجه التحديد من نهاية القرن العشرين ميلادي إلى يومنا هذا نطلق عليها تسمية "مرحلة المصانع الذكية وتنسيق العمل عن بعد"، والتي تتميز بالعدد القليل جدا للعمال وسير المصنع فيها يتم عن طريق أنظمة خبيرة وذكية تتحكم في كل عملية الإنتاج، وتضمن تنسيقها، أما العمال المشرفون على مثل هذه المصانع فيتمتعون بالتأهيل العالي، كما أنّ هذا التنسيق للعمل يمكن أن يتم عن بعد باستعمال شبكات الأنترنات أو الأنترانات. فالعامل يمكن أن ينجز عمله من منزله أو أي مكان آخر باستعمال فقط هاتفه الذكي. هذا وأنّ هذه المؤسسات من حيث التسيير تعتمد بصفة أساسية على تسيير المعارف والذكاء الاقتصادي بالإضافة إلى الإبداع والإبتكار المكثفين.

إذن فالمتتبع لتطور العمل البشري خصوصا العمل الحرفي، المانيفاكتوري فالصناعي يتضح له تطور المؤسسات من ناحية الهيكله وتنظيم الإنتاج، وذلك من مؤسسات حرفية عائلية أو تابعة لطائفة من الحرفيين والتي

هي في كثير من الأحيان ليس لها وجود قانوني، أي لم يتم تأسيسها كشخصية اعتبارية مستقلة عن الأشخاص الذين يعملون في إطارها، إلى مؤسسات يمكن أن يطلق عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة، بل وحتى المتعددة الجنسيات والعبارة لحدود الأوطان، وهذا راجع للتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج، وتربط اقتصاديات الدول ضمن إطار معولم من العلاقات الاقتصادية.

### الفقرة الثانية: العوامل التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية

إنّ ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية قد تمّ ضمن سياق سوسيو-تاريخي في أوروبا تمثل في النهضة الأوروبية وما أعقبها من ظهور للإكشافات الجغرافية ومنه غنى أوروبا بالمعادن الثمينة والمواد الأولية، والتي ساهمت في وضع أسس للثورة الصناعية ومن ثمة إحداث للتحوّل الجذري في النظام الرأسمالي، والذي أصبح صناعياً بعدما كان تجارياً.

وضمن هذا السياق إنتشرت جملة من الأفكار والقيم التي شكلت أساساً لظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية، حتى أصبحت على ماهي عليه اليوم.

إنّ من بين العوامل التي ساهمت في ظهور وتطور المؤسسة الاقتصادية، يمكن أن نذكر:

**أولاً- الثورة الصناعية:** إنّ الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا قد كان لها الأثر الكبير في إحداث التغيرات التي مست جميع مناحي الحياة الفكرية، الاجتماعية والاقتصادية خصوصاً في القرنين الثامن والتاسع ميلادي، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

**1- من الناحية الفكرية:** لقد كان لفلسفة التنوير التي ظهرت في أوروبا دوراً هاماً في تحرير العقل البشري الأوروبي من سيطرة الفكر اللاهوتي الذي يرجع كل مشاكل الحياة لأمر مكتوب ومقدر، حيث لم يكن هناك أي تصور للخلاص من هذه المشاكل بالعلم والعمل، وذلك لكون أنّ هذا الفكر اللاهوتي السائد كان لا يؤمن بقيمة العلم والعمل في تحقيق التطور والتنمية.

إنّ التطور الفكري الذي نتج عن فلسفة التنوير جاءت لترسخ في الأذهان بأنّ الإنسان قادر على تجاوز واقعه وظروفه الاجتماعية والاقتصادية إلى وضع أفضل عن طريق أمرين أساسيين ألا وهما العلم الوضعي والعمل الصناعي. وبهذا فقد أصبح العمل خاصة الصناعي منه يحظى بالمكانة المرموقة في المجتمعات الأوروبية؛ هذا الأخير الذي هو في تطور مستمر بفضل تقدم العلوم.

**2- من الناحية الاجتماعية:** إنّ للتحوّلات العميقة التي مست الملكية في تلك الحقبة، والتي لم تعد كما كانت عليه في السابق ملكية العائلات أو الكنيسة، بل أصبحت ملكية خاصة وفردية؛ أثراً كبيراً على تفتت وإضمحلال الترابط العائلي والاجتماعي وحدث نوع من الشرخ في البناء الاجتماعي للمجتمعات الأوروبية. الأمر الذي أدى إلى طمس بعض من القيم والأنظمة كنظام التكافل العائلي وجعل من العمل الصناعي عنوان لقيم جديدة للتحضر والتمدن، ناهيك عن المزاي الاقتصادية التي يوفرها مقارنة بكل من العمل الزراعي والحرفي.

**3- من الناحية الاقتصادية:** إنّ التطور الذي طرأ على العمل بتحوّله من الطابع الزراعي إلى أن وصل إلى صيغته

الصناعية الأثر الكبير في تغيير التنظيم الاقتصادي للمجتمع من طرق الإنتاج والتبادل، التراكم، إلخ. فعلى سبيل المثال روح المقايضة القائمة على القيمة الأخلاقية وليس الاقتصادية في تبادل السلع والمنتجات، حيث كان الهدف من هذه المقايضة هو تحقيق التكافل الاجتماعي والتكامل في تحقيق الحاجيات الأساسية للأفراد. إذن فهذا التصور لمفهوم العمل والإنتاج الذي كان سائدا أدى إلى تغييب فكرة تكثيف الإنتاج والرفع من الإنتاجية، ومنها تعظيم الربح لتحقيق التراكم المالي، الذي يمكن إستغلاله في إستثمارات جديدة أكبر حجما وتنوعا. وعليه فالرأسمالية في روحها هي الأساس الذي أدى على ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها، وذلك لما تحمله من معنى للملكية الفردية لعوامل الإنتاج وعقلية الإستثمار من أجل تعظيم الربح وتراكم رأس المال.

**ثانيا- ظهور الذهنية أو الروح الرأسمالية:** يرى *Max Weber* بأنّ "الروح الرأسمالية هي في واقع الأمر نسق إنتاجي يقوم أساسا على المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الربح"<sup>(56)</sup>. وذلك عن طريق التنظيم العقلاني للعمل والإنتاج، وبهذا فالنشاط الإنتاجي أصبح نشاطا ذو غاية وهدف اقتصادي صرف يتمثل في تحقيق الربح أو المنفعة. وأنّ تحقيق هذا الأمر يتطلب مثل هذا التنظيم العقلاني والعلمي؛ فالإنضباط العقلاني كان ولا يزال المميز المهم والأصيل للرأسمالية. فالرأسمالية في روحها تتمثل في تحقيق الربح والبحث عن الكيفية المثلى لتحقيق ذلك.

**ثالثا- ظهور القيم البرجوازية:** إنّ من ضمن العوامل الجوهرية التي أدت إلى تطور الرأسمالية وظهور المؤسسة الاقتصادية هي بروز قيم جديدة تتناسب وهذه الروح الرأسمالية. فقيمة التبادل الحر على سبيل المثال والقائمة على تحقيق المصلحة والمنفعة الذاتية عوضت آليات التبادل القائمة على مفهوم الشرف والتكافل، إلخ. كما أنّ قيمتا الإدخار وعدم التبذير تعتبران من أهم العوامل التي ساهمت في تنمية الذهنية البرجوازية وتوسيع المجتمع الصناعي والروح الرأسمالية. وهذا بغض النظر عن التفاسير المختلفة التي أعطاها كل من *M. Weber* و *K. Marx* لهذه القيم؛ كون أنّ الأول يربطها بالعوامل الاقتصادية الخالصة، أمّا الثاني فيرجعها لعوامل غير اقتصادية ويربطها بروح الديانة البروتستانتية الكالفينية (*Calvinisme*) على وجه التحديد.

هذا وأنّ قيمة الواجب الاقتصادي قد حلّ محلّ قيمة الواجب الاجتماعي والأخلاقي، وأنّ الذهنية الاقتصادية النفعية والفردية هي التي تحكم سلوك وأفعال الأفراد، وليس القيم الاجتماعية القائمة على صيانة المصلحة والمنفعة العامة.

**رابعا- الروح العلمية والفردية:** إنّ الفرد في المجتمعات الأوروبية في المرحلة ما قبل الرأسمالية لم يكن له كيان مستقل بذاته، فلم يتصور نفسه إلا كجزء أو عضو في مجموعة معيّنة، لكن بداية من القرن الثامن عشر ميلادي، بدأت النزعة الفردية والروح الفردية بالنمو، مما أدى في نهاية المطاف إلى ظهور الملكية الخاصة التي لم تكن ممكنة لولا هذه النزعة الفردية، مما ساهم في الظهور المتسارع للمؤسسات الاقتصادية الرأسمالية، وبذلك فالشيء الذي أصبح يحكم علاقات العمل ليست العلاقات الاجتماعية القائمة على أساس عرقي، ديني، إقطاعي أو عبودي، بل القانون الوضعي. ومنه فالنزعة أو الروح الفردية قد قضت على الإتكالية والاعتماد على الغير في إشباع حاجات الأفراد

<sup>(56)</sup>. Voir : WEBER (M), L'éthique protestant et l'esprit capitaliste, Edition Plon, Paris, 1964, p 33.

الأساسية. فالفرد أصبح يعتمد على نفسه ومجهوده الشخصي في إشباع حاجاته، وبذلك أصبح العمل كقيمة وكمكون أساسي للنظام الرأسمالي، أحد ضروريات الحياة في المجتمع. أمّا عن الروح العلمية فإنّها بدأت في التفتق - كما رأينا سابقاً - بسبب الحركة التنويرية التي تقدّس العقل والعلم عوض التفسير العاطفية واللاهوتية التي لم تكن ترى لعقل الإنسان أية مقدرة على استيعاب الواقع وحل مشاكله، فالروح العلمية جاءت لترسخ في الأذهان بأنّ الإنسان قادر على تجاوز واقعه وظروفه الإجتماعية والاقتصادية بالعلم والعمل.

### المطلب الثالث: تمييز المؤسسة ضمن بوتقتها الاصطلاحية

إنّ أدبيات التسيير تظهر لنا بأنّ هناك مجموعة من المصطلحات التي تستعمل في كثير من الأحيان للتعبير عن مفهوم المؤسسة، ومن بين هذه المصطلحات يمكن أن نذكر: المنظمة، المؤسسة بمعنى *Institution*، المنشأة (*Etablissement*) إلى جانب الوحدة، المصلحة والمشروع. فياترى ماهي الفروقات الجوهرية بين هذه المصطلحات؟.

I. المؤسسة والمنظمة: يرى *Mintzberg* المنظمة على أنّها "مجموعة مستقرة نسبياً من الأفراد الموجهين نحو أهداف عامة جماعية، ولتحقيق هذه الأهداف فهم يلجؤون إلى وضع نظام لتقسيم المهام وكذا للتنسيق والرقابة"<sup>(57)</sup>. من هذا المنظور فالمنظمة هي اجتماع عدد من الأشخاص من أجل تحقيق هدف معيّن، وهم ينتظمون من أجل ذلك ضمن نظام يتم فيه تقسيم المهام والأنشطة، ويضمن نوعاً من التنسيق والرقابة على الأفراد، وهو ما يستوجب وحدة القيادة وإصدار الأوامر. إنّ من أمثلة المنظمات نجد: الإدارات المختلفة (وزارات، مديريات عامة، جماعات محلية، إلخ)، الجامعات، الأحزاب، النقابات، الجمعيات وغيرها.

إنّ هذا التعريف ينطبق حتى على فريق بحث يجمع مجموعة من الباحثين من أجل اكتشاف حقيقة علمية ما، حيث يتم فيه تقسيم المهام وتنسيقها بواسطة منسق الفريق الذي يضطلع كذلك بدور الرقابة.

من هذا المنطلق تظهر المنظمة كمفهوم أوسع من مفهوم المؤسسة، إذ يشمل إلى جانبها مجموعة من الهيئات والجماعات.

كما يعرف *Denis SEGRESTIN* المنظمة على أنّها "تجمع أنشئ بطريقة إرادية من أجل التنسيق بأكثر فعالية ممكنة للوسائل التي تحتكم عليها لتحقيق أهداف خاصة ونوعية"<sup>(58)</sup>.

هذا وقد عرفها كل من *George FRIEDMAN* و *Pierre NAVILLE* على أنّها "نسق من النشاطات أو قوى شخصية منسقة بطريقة واعية"<sup>(59)</sup>.

أمّا *Philippe BERNAUX* فقد وضع مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات والتي نذكر منها<sup>(60)</sup>:

(57). DAYAN (R), Manuel de gestion, ELLIPSES/AUF, Vol. 1, Paris, 1999, p 53.

(58). SEGRESTIN (D), Sociologie de l'entreprise, Edition Armand Colin, Paris, 1992, p 76.

(59). FRIEDMAN (G) & NAVILLE (P), Traité de la sociologie du travail, Edition Armand Colin, Tome I, Paris, 1970, p 30 et 31.

(60). BERNAUX (Ph), La sociologie de l'organisation, Edition du Seuil, Paris, 1985, p 108-110.

■ تقسيم المهام وتوزيع الأدوار (*Division des taches et répartition des rôles*)؛

■ نسق معيّن للسلطة (*Système d'autorité*)؛

■ نسق إتصالي (*Système de communication*)؛

■ نسق من الاسهامات والتعويضات (*Système de contributions et de rétributions*).

إنّ كل من نسقي المنظمة الإتصالي والخاص بنظام السلطة قد يكونان رسميان أو غير رسميان؛ وعليه فالمنظمة قد تكون رسمية أو غير رسمية، ويكفي فقط لوجودها تنظم مجموعة من الأشخاص لتحقيق هدف معيّن، حيث يرى *P. De Bruyne* وآخرون بأنّه "تتكون المنظمة منذ اللّحظة التي يقبل فيها الأفراد المساهمة بفعالية لتحقيق أهدافها"<sup>(61)</sup>.

من كل ما سبق يتضح بأنّ المنظمة أشمل من حيث المفهوم من المؤسسة، إذ أنّ كل مؤسسة هي منظمة والعكس ليس صحيح. فالمنظمة هي كل تنظيم بشري حتى ولو كان غير رسمي.

II. المؤسسة وال *Institution*: إنّ مفهوم المؤسسة بمعنى "*Institution*" هو مفهوم متعدّد المعاني

(*Polysémique*) في العلوم الإنسانية والاجتماعية كالاقتصاد، علم الاجتماع، القانون، التسيير، التاريخ، إلخ.

إنّ المفهوم الواسع لهذا المصطلح قد تمّ توارثه عن *E. DURKHEIM* الذي يعرفه على أنّه "كل المعتقدات ومناهج السير الموضوعية من طرف المجموعة"<sup>(62)</sup>. وهو في الواقع تعريف أوسع من ذلك الذي وضعه كل من *P. FAUCONNET* و *M. MAUSS* اللذين يريان فيه بأنّه "مجموع الأفعال والأفكار المؤسسة (*Instituées*) التي يجدها الأفراد أمامهم والتي تفرض نسبيًا عليهم".

إنّ هذه التعاريف الواسعة قد لقت صدا لدى علماء الاجتماع والأنثروبولوجيين (*Anthropologistes*) الأنجلوسكسونيين على غرار *A. Radcliffe-Brown* (1952) و *M. Doglas* (1986) وكذا حتى لدى المدرسة النيو-مؤسسية (*Néo-institutionnaliste*)<sup>(63)</sup>. أمّا في فرنسا فقد ظهر بعض الإهتمام بها، ويتضح ذلك من خلال الأعمال الأخيرة لـ *M. LALLEMENT* (لسنة 2009 و 2010)، والتي يقدم فيها نموذج قائمة على تعريف *E. DURKHEIM*.

<sup>(61)</sup>. DE BRUYNE (P), HERMAN (J) & DE SCHOUTHEETE (M), Dynamique de la recherche en sciences sociales : Les pôles de la pratique méthodologique, Puf, Paris, 1974. In, HUARD (P), Objectifs et structure du guidage de l'entreprise, CNRS, Paris, 1974, p 19.

<sup>(62)</sup>. وذلك في كتابه المعنون " L'institution et ses fonctions d'intégration, de régulation, d'émancipation et de codification"، والذي يرجعه S. Lukes لسنة 1901.

<sup>(63)</sup>. تنقسم المدرسة التأسيسية أو المدرسة المؤسسية كما يحلو للبعض تسميتها (*Ecole institutionnaliste/Institutionnalisme*) إلى المدرسة المؤسسية القديمة (*The old institutionalism (O.I)*)، والتي من روادها الرئيسيين نجد كل من : *J.R. COMMONS* و *T. VELEN*؛ والمدرسة المؤسسية الحديثة (*The new institutionalism (N.I)*)، والذي نتج عنه تيار اقتصادي يسمى بالاقتصاد المؤسسي الحديث (*La nouvelle économie institutionnaliste*). ومن روادها نذكر على سبيل المثال: *R.N. LANGLOIS*، *R.H. COASE*، *D.C. NORTH* و *O.E. WILLIAMSON*. تجدر الإشارة إلى أنّ هذا التيار ينقسم إلى تيارات فرعية أخرى.

إنّ مجال إهتمام المدرسة المؤسسية العلمي سواء أكانت كلاسيكية أم حديثة هو البحث عن الفرق بين ال *Institution* والمنظمة، وفيما إذا كانت هذه الأخيرة تابعة أو مستقلة عن الأولى.

إذن فمفهوم الـ *Institution* متعدّد ويغطي قواعد رسمية وغير رسمية للسلوك، وكذا الوسائل التي تضمن إحترام هذه القواعد، وكذا إجراءات فض النزاعات في حال ظهورها إلى جانب العقوبات اللازمة في حال مخالفة هذه القواعد.

إنّ *D.C. NORTH* (1990) <sup>(64)</sup> يفرق بين الـ *Institutions* والمنظمات (*Organisations*)، حيث يرى في الأولى القواعد (*Règles*) وفي الثانية الفاعين (*Acteurs*). وفي نظرنا فإنّ هذه التفرقة تصحح بينها وبين المؤسسة كذلك بالنظر لكون أنّ المؤسسة هي في حقيقتها منظمة كما أوضحنا سابقا. أمّا *G. LAPASSADE* فإنّه يرى من جملة الفروق بين الـ *Institution* والمنظمة، هو أنّه في الـ *Institution* نجد الإيديولوجية (*Idéologie*) في حين تنتشر في المنظمات الثقافة (*La culture*) عوض الإيديولوجية <sup>(65)</sup>.

وفي نظرنا فإنّ الـ *Institution* تتضمن معنى التأسيس أو الفعل التأسيسي (*Le fait instituant*) <sup>(66)</sup> على عكس المؤسسة التي تتضمن الهيكل أو الكيان القائم بحد ذاته، والذي يتمتع بشخصية معنوية في نظر القانون.

**III. المؤسسة والمنشأة (*Etablissement*):** على الرغم من تشابه المنشأة والمنظمة في كون أنّ كليهما تجمّع لمجموعة من الأشخاص للعمل في نفس المكان وتحت سلطة واحدة وتنظيم واحد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، إلّا أنّه من جملة نقاط الاختلاف بين كل من المنشأة والمؤسسة نجدها تتجلى في كون أنّ المنشأة ليست لها شخصية قانونية واستقلال مالي؛ فهي في وجه القانون تابع للكيان الأم المتمتع بالشخصية القانونية والذي يسأل عنها بالنيابة، وذلك لعلاقة التابع والمتبوع الموجودة بينهما. إنّ هذا الكيان الأم هو في الغالب المؤسسة، كون أنّ المؤسسة أوسع من المنشأة ويمكن أن تضم أكثر من منشأة وتعمل على تسييرها.

وتختلف المنشأة عن المصالح (*Services*) التابعة للمؤسسة في تمتعها بنوع من الاستقلال الوظيفي، إذ توكل للمنشأة مجموعة من الأهداف الفرعية لتحقيقها، ومنه فلها نوع من الحرية في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحقيق ذلك.

هذا وأنّ مصطلح المنشأة يمكن أن يطلق أيضا على بعض من مؤسسات الدولة خاصة في ميدان التعليم، التكوين، الصحة، إلخ، إلى جانب الجمعيات الخيرية.

إذن فالمنشآت هي كيانات غير مستقلة من الناحية القانونية، الذمة المالية والتسيير على عكس المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص التي تتمتع بهذا الأمر.

أمّا عن الفرق بين المؤسسة وكل من الوحدة، المصلحة فيمكن في كون أنّ هاذين الكيانين هما على غرار

<sup>(64)</sup>. Voir : NORTH (D.C), Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

<sup>(65)</sup>. LAPASSADE (G), Groupes, organisations et institutions, Economica, Paris, 2006, p 38.

<sup>(66)</sup>. إنّ هذا هو سبب تسميتنا لـ *L'école institutionnaliste/Institutionnalisme* بالمدرسة التأسيسية وليس المدرسة المؤسسة كما يحلو للبعض تسميتها بذلك.

المنشأة أجزاء أو قوالب هيكلية تابعة ومكونة للمؤسسة.

أما عن المشروع (*Projet*) فهو البرنامج الذي تتكفل المؤسسة أو حتى المنظمة والمنشأة بإنجازه، ويتضمن الأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها. إنَّ المشروع لا يتضمن أي هيكل تنظيمي وإنما خطة عمل وبرنامج للتنفيذ.

### المبحث الثاني: غايات، أهداف وتحديات المؤسسة الاقتصادية

بعدما تطرقنا لنظرة عامة حول ماهية المؤسسة نعرج الآن للبحث عن سبب إنشائها أو وجودها ككيان اعتباري واقتصادي بالدرجة الأولى، متضمن لتفاعل اجتماعي وإتصال متبادل ومباشر مع محيطه الخارجي. إنَّ المؤسسة الاقتصادية قد أنشئت من أجل تحقيق غايات وأهداف، ولعلَّ هذا ما يضمن استمراريتها واضطراد تطورها.

إلى جانب ذلك فإنَّ للمؤسسة مجموعة من المسؤوليات أو التحديات أو الالتزامات على وجه أدق تجاه محيطها الخارجي (سواء الإنساني أو البيئي) وكذا تجاه مكوناتها البشري الداخلي؛ فالمؤسسة ضمن هذا الإطار تسعى للبحث عن أفضل الأوجه للموازنة بين غاياتها وأهدافها الاقتصادية على وجه الخصوص والتزاماتها الاجتماعية والمجتمعية.

### المطلب الأول: تحديد غايات وأهداف المؤسسة الاقتصادية

إنَّ المؤسسة الاقتصادية باختلاف أشكالها ونشاطاتها تملك مجموعة من الغايات، وتحدد أهداف لتحقيقها. فمفهوم الغاية (*Finalité*) يحيل إلى مفهوم الهدف الرئيسي (*Le but ou l'objectif principal*) أو الأسمى. وتجدر الإشارة إلى أنَّ غايات المؤسسة في غالب الأحيان غير كمية كضمان إضطراد نماء وتوسع المؤسسة؛ على عكس الأهداف التي يمكن أن تكون كمية، وذلك لدواعي الفعالية في متابعة ومراقبة تحقيقها كالرفع من رقم أعمال المؤسسة بـ 25% مقارنة بالسنة الماضية.

إنَّ غايات المؤسسة المتمثلة في الأساس في استمرارية المؤسسة وتحقيقها لمكانة مرموقة لها ضمن محيطها مرتبطة بتحقيقها للربح (*Profit*) أو العائد. وهو في حقيقة الأمر الغاية الأساسية لكل مؤسسة اقتصادية ماعدى تلك التي تشتغل ضمن ما يسمى بالاقتصاد الاجتماعي (*L'économie sociale*) كالتعاونيات والجمعيات غير الربحية.

إنَّ هذا الربح الذي يعبر عن إنتاج الثروة في المؤسسة، هذه الثروة التي يمكن التعبير عنها بالقيمة المضافة (*Valeur Ajoutée (VA)*) المنتجة في المؤسسة، والتي يمكن التعبير عنها كذلك من الناحية المحاسبية على النحو التالي:

$$VA = CA - CI$$

حيث: CA: رقم الأعمال CI: الإستهلاكات الوسيطة

وبمعنى آخر من الناحية الانتاجية:

$$VA = P - CI$$

إنّ هذا الربح يتمثل في النتيجة الإيجابية للمؤسسة الناتجة عن المبيعات المتكافئة التي تكتب على النحو التالي:

$$\text{النتيجة (R)} = \text{العائدات} - \text{النفقات}$$

$$0 < R \text{ و}$$

إنّ الأهمية البالغة التي يكتسبها تحقيق المؤسسة لأهدافها نابعة - كما أسلفنا الذكر - من أنّه بفضل ذلك تضمن المؤسسة استمراريتها ومكانتها في السوق أو في محيطها بصفة عامة، كما أنّ هذا الربح ينعكس إيجاباً على من تضمّمهم المؤسسة كأصحاب رأسمالها والمساهمين، المسيرين، العمال. فهذا الربح يمكن تقاسمه بين هؤلاء الأطراف على شكل (*Dividendes*) وعلاوات للعمال أو حصص في رأسمال المؤسسة (*Primes et Actions*). كما يمكن أن يستعمل هذا الربح في تمويل استثمارات جديدة للمؤسسة. إنّ عملية تقاسم أو استثمار هذه الأرباح يجب أن تكون مدروسة بعناية وأن تراعي الموازنة بين المصالح المختلفة والمتعارضة في كثير من الأحيان لكل هذه الأطراف.

إنّ تعظيم الربح (*Maximisation du profit*) يعدّ غاية وهدف المؤسسة الرئيسي، ولكن لا يعدّ الهدف الوحيد لها، وأنّ إهتمام المؤسسة به يعدّ خطأ استراتيجياً في تسييرها، حيث يرى في هذا الصدد *Ivan LENDL* (لاعب التنس السابق الذي تحول إلى رجل أعمال) أنّ "تسيير المؤسسة من أجل الربح فقط أشبه بلعب التنس مع النظر للوحة النتائج دون الكرة"<sup>(67)</sup>.

فالتسيير الناجع للمؤسسة يتطلب مراعاة كل أهداف المؤسسة وتحدياتها، وليس فقط تعظيم الربح لأنّ هذا الأخير يمكن أن يتحقق في جزء كبير منه بتحقيق أهداف المؤسسة الأخرى. وفي هذا السياق يرى *Peter. F. DRUCKER*<sup>(68)</sup> في سنوات الستينيات من القرن الماضي بأنّ إعتبار تعظيم الربح كغاية للمؤسسة يتضمن نوع

<sup>(67)</sup>. DUIZABO (S) & ROUX (D), Opcit, p 3.

<sup>(68)</sup>. Peter. F. DRUCKER (1909-2005): من مواليد 1909 م بفيينا (النمسا)، هاجر بلاده ليحقق مسيرته المهنية كإقتصادي في لندن ومن

ثمّة كمشترار في المناجنت في نيويورك (USA)، التي التحق بها سنة 1937 م. درس في عدّة جامعات أمريكية كجامعة نيويورك وكاليفورنيا.

إنتقد P.F. DRUCKER الاقتصاديين الذين لا يهتمون إلا بحالة سلوك الأسهم في البرصات دون سلوك الأشخاص؛ ونظراً لتحليلاته الفذة تمّ الإتصال به من طرف مؤسسة *General Motors* لإستشارته حول سياسة وهيكل المؤسسة. وخلال عمله فيها حضر العديد من اجتماعات مجالس الإدارة للمؤسسة التي كان يرأسها *Alfred. P. SLOAN*؛ كما التقى بالكثير من إطاراتها السامية وعملها في الورشات مما ساعده في كتاباته المختلفة لاحقاً ووضع أسس مهنة جديدة وهي مهنة الإستشارة في التسيير أو المناجنت.

إنّ فكر يعدّ كإمتداد للمقاربة التaylorية مع الأخذ بعين الإعتبار لإنتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية. فاللامركزية مثلاً التي وضعها *Taylor* في نظره لا يجب أن تقتصر على تحديد المهام للأعوان من أجل تنفيذها، وإنما يجب أن تحدد لهم الأهداف التي هم ملزمون بتحقيقها. إنّ التسيير عن طريق الأهداف في واقع الأمر تطبيق لنظرية *Y ل Mac GREGOR*، والتي تتضمن إعطاء الاستقلالية للعمال وتمكينهم من إشباع حاجاتهم للتقدير وتحقيق الذات بحسب ما يراه *Maslow*.



من اللاعقلانية (*Irréaliste*). فالمؤسسة في واقع الأمر تهدف فقط لتحقيق ربح كاف (*Un profit suffisant*)، وذلك أخذاً منها بعين الاعتبار لأهدافها الأخرى والتي تقتضي في بعض الأحيان لنوع من الترابط والتناغم الداخلي لها، والذي يجب أن يراعيه التسيير بالأهداف، الذي ينبني على ما يلي<sup>(69)</sup>:

■ تحقيق الأهداف المسطرة: على المسيرين تحديد الأهداف المزمع تحقيقها وتوضيحها للعمال، كما عليهم كذلك تحديد وتوفير الوسائل اللازمة لذلك؛

■ تحليل المهام وتنظيمها: على المسيرين وضع التنظيم الملائم للمهام وتوزيعها على كل عامل بالشكل الذي يتناسب وقدراته مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة، ومن هذا المنظور فالمسيرين يساهمون في تحليل الأنشطة وإتخاذ القرارات الملائمة؛

■ الدور التحفيزي والإتصالي للمسيرين: يتعيّن على المسيرين البحث عن أنجع الطرق التي ترفع من تحفيز ودافعية العمال. إنّ هذا التحفيز يتطلب توفر نوع من الحنكة الإتصالية لديهم وذلك مع كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة كالزبائن، الموردون والممولون، الرؤساء السلميين، أعوان التنفيذ، إلخ. كما يلح *P.F. DRUCKER* على ضرورة تشكيل فرق عمل (*Task Force*)، والتي من شأنها أن تخلق نوع من التعبئة حول الأهداف المراد تحقيقها؛

■ القيادة (*Pilotage*): إنّ للمسير وظيفة القيادة التي يجب أن يضطلع بها على أتم وجه، والتي على أساسها يجب عليه أن يضع أدوات لقياس درجة تحقق الأهداف؛ وعليه فإنّ وضع المعايير يعتبر بهذا الشكل من المهام الأساسية للمسير من أجل تحليل وترجمة ما تمّ تحقيقه؛

■ الإهتمام بالتكوين: لضمان الأداء الجيد للعمال فإنّه يتوجب على المسير الإهتمام بتكوينهم بصفة مستمرة، كما يجب أن يهتم كذلك برفع كفاءته هو، وهذا ضماناً لتطوير فعالية وإبداع الجميع. هذا وأنّ للمؤسسة جملة من الأهداف الأخرى التي تسعى جاهدة من أجل تحقيقها والتي يمكن أن نذكر منها:

✓ الرفع من تنافسية المؤسسة: إنّ المقصود بالتنافسية (*Compétitivité*) هي القدرة الكامنة (*Le potentiel*) للمؤسسة والتي في حالة ما إذا كانت أمام منافسة (*Concurrence*) مؤسسة ما فإنّها تكون قادرة على تحقيق

كما أكد *P.F. DRUCKER* على ضرورة تحفيز الرقابة الذاتية (*Auto Contrôle*) لدى العمال، إذ يعتبر بأنّ العامل ليس بحاجة للتشجيع أو للتوبيخ ولكن لمعلومات حول مستوى نتائجه والتي تسمح له بمراقبة ذاته؛ فالأمر يتعلق بربط الاستقلالية بالمسؤولية. إنّ الحياة المهنية لـ *P.F. DRUCKER* قد سمحت له بإنتاج العديد من الكتب والتي يمكن أن نذكر منها:

- The End of Economic Man (1939) ;
- Concept of Corporation (1946) ;
- The Practice of Management (1954) ;
- Managing for Results (1964) ;
- Management: Tasks, Responsibilities, Practices (1974).

<sup>(69)</sup>. Voir : DRUCKER (P.F), Management : Tasks, Responsibilities, Practices, Heinemann, 1974, Traduction française : La nouvelle pratique de direction des entreprises, Les éditions d'Organisation, 1977. In, PLANE (J.M), Management des organisations : Théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003, p 47.

الفارق أو التميز؛ ويتم هذا الأمر عن طريق تحسين المؤسسة لنقاط قوتها ومحاولة الإنقاص قدر الإمكان من نقاط ضعفها؛

✓ التحكم في التكاليف والاستغلال العقلاني للموارد: على المؤسسة أن تبحث عن الطرق المثلى التي تمكنها من الاستغلال الجيد لما تمتلكه من الموارد المختلفة وأن تتفادى التكاليف غير اللازمة أو أن تحد منها قدر الإمكان؛ إن هذا الهدف يعدّ في حد ذاته أساساً لتحقيق هدف الرفع من تنافسية المؤسسة وتحقيقها لمكانة مرموقة ضمن قريناتها.

✓ تحميل صورة المؤسسة: إنّ صورة المؤسسة تعدّ مرآة لحالتها الاقتصادية وثقافتها؛ فالمؤسسة يجب أن تولي عناية كبيرة لتلميع صورتها، وأن تقوم باستثمارات في هذا المجال، وذلك من حيث الإشهار، والإهتمام ببعض من المشاريع الاجتماعية والبيئية التي تظهر بأفكارها مؤسسة صديقة للبيئة وللمجتمع؛

✓ المساهمة في البحث والتطوير: على المؤسسة أن تهتم بالإبداع والإبتكار الدائمين، وذلك للحفاظ على مكتسباتها بين قريناتها أو التفوق عليهن، لأنّ إنتاج المعرفة في المؤسسة هو في حقيقة الأمر شيء ضروري لإستمراريتها. كما أنّه يتعيّن على المؤسسة أن تعمل على الرفع من مستوى البحث والتطوير ضمن محيطها. عن طريق إقامة مراكز للبحث والتطوير (R&D) وتمويل مشاريع البحث في المؤسسات الجامعية والبحثية الناشطة ضمن إقليمها.

### المطلب الثاني: العوامل المتدخلة في عملية تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية

إنّ العوامل التي تقوم عليها عملية تحديد أهداف المؤسسة كثيرة ومتعدّدة، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ليس كذلك، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الرغبة الشخصية للمسيرين؛
- تأثير وضغط المحيط الخارجي للمؤسسة خاصة الاقتصادي والاجتماعي منه؛
- تحكم المؤسسة في المعلومة والتكنولوجيا؛
- المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

هذه العوامل وغيرها يمكن تفصيلها على النحو الموالي، وذلك بقسّمها حسب معيار الموضوعية.

أ- العوامل الموضوعية: وهي تتعلق أساساً بالمتغيرات الخاصة بالمؤسسة وبمحيطها، والتي يمكن أن نعرضها على النحو التالي:

- نتائج المؤسسة التي تظهرها كل من ميزانيتها وحساب نتائجها؛
- حجم الموارد والمتاحات المالية للمؤسسة والموجودة في خزينتها؛
- خصائص المحيط الاقتصادي للمؤسسة كالمستوى العام لمعدل النمو، حدة المنافسة، إلخ.

ب- العوامل غير الموضوعية (الشخصية): وهي كثيرة ومتنوعة ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال:

■ شخصيات المسيرين الكاريزماتية: أي تأثيرهم في عملية إتخاذ القرار الجماعي وذلك عن طريق فرض وجهات نظرهم؛

■ مقدرة العمال على التكيف ومدى معارضتهم للتغيير؛

■ ثقافة المؤسسة: والتي تتمثل - كما سيرد توضيحه لاحقاً - من القيم، العادات، التاريخ، الأخلاقيات، المعايير السائدة، إلخ.

■ تطور المحيط الاجتماعي للمؤسسة: كتنظيم العمل، أوقات الراحة والعطل المختلفة، تنظيم الأسرة، تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة، إلخ.

### المطلب الثالث: مختلف تحديات المؤسسة الاقتصادية

يجدر التوضيح أنّ بعضاً مما يعتبره البعض أهدافاً للمؤسسة هي في حقيقة الأمر تحديات أو إلتزامات لها

إزاء كل الفاعلين فيها والمتعاملين معها كالعمال، الزبائن، الموردين والمجتمع المدني. من بين هذه الإلتزامات نجد:

■ العمل على خلق مناصب الشغل والتخفيف من مستوى البطالة: فالمؤسسة وبهدف تحسين صورتها تعمل على خلق عدد من مناصب العمل في حدود إحتياجاتها ومقدرتها، وذلك بغية المشاركة في خفض مستوى البطالة أو القضاء عليها في الإقليم الذي تنشط فيه، كما تتحاشى قدر المستطاع في المقابل تسريح العمال إلاّ للضرورة القصوى، وذلك لما له من آثار اجتماعية ثقيلة على شريحة معينة من المجتمع؛

■ ضمان مستوى ملائم من الأجور: تعمل المؤسسة على وضع نظام للأجور يتلائم وقدراتها المالية وعوائدها من جهة، ويهدف من جهة أخرى إلى تحسين القدرة الشرائية لعمالها، مما يخلق لديهم نوع من الرضا الذي يؤدي إلى تقوية ولائهم وحبهم لها، ويدفع بهم إلى عدم التفكير في تركها. ولعل هذه السياسة قد مُرست بصفة واضحة وناجحة لدى مؤسسة *Ford*، التي عملت على رفع أجور العمال بهدف كسب ولائهم من جهة ومن جهة أخرى للرفع من قدرتهم الشرائية لتمكينهم من إمتلاك منتجاتها (السيارات)؛

■ توفير جو ملائم للعمل: يتعيّن على مسيري المؤسسة العمل جاهدين على جو أو مناخ العمل في المؤسسة ملائماً قدر الإمكان للإبداع وبذل أقصى الجهود الممكنة، وذلك عن طريق تحسين الظروف المحيطة بالعامل من أدوات ووسائل العمل بجعلها أكثر ملائمة (*Ergonomique*)، وكذا تفادي النزاعات والخلافات التي يمكن أن تظهر بين العمال أو بين العمال والفئة المسيرة؛

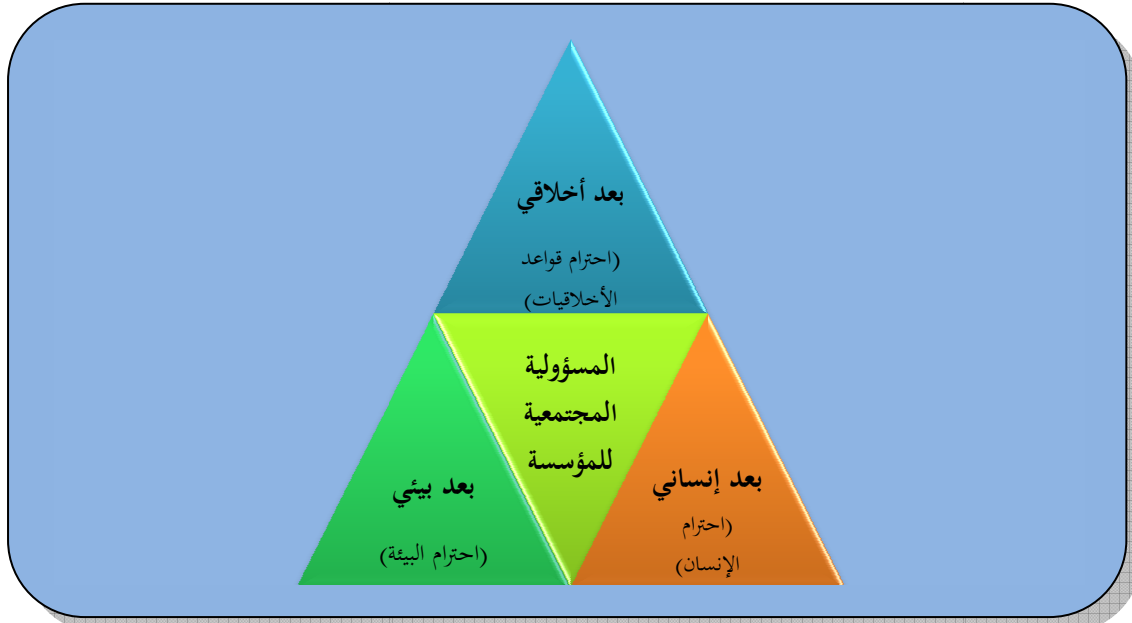
■ تحسين الظروف الاجتماعية للعمال: إنّ تحفيز العمال للعمل وبذل أقصى ما يملكون من جهد عضلي وفكري لا يتم فقط عن طريق الأجر الملائم أو تحسين المناخ الداخلي للعمل في المؤسسة وجعله أكثر ملائمة للإبداع، بل يتم أيضاً عن طريق تحسين الظروف الاجتماعية للعمال عن طريق تأمينهم اجتماعياً، والسهر على توفير مرافق تعنى بصحتهم الجسدية والنفسية، بالإضافة إلى إنشاء مرافق لراحتهم وترفيههم إلى جانب توفير إقامات لهم وهنا تظهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (*RSE*). إنّ كل من هذه الأمور من شأنها جعل العامل يهتم بعمله أكثر ولا يفكر في ظروفه الاجتماعية؛

- تكوين ورسكلة الرأسمال البشري للمؤسسة: يعد عمال المؤسسة أهم مورد لها، فهو المورد الذي يصنع فعلا الفارق، وتتم تنمية هذا المورد عن طريق التكوين سواء القاعدي أو المستمر والذي يدعى بالرسكلة (*Recyclage*). فالتكوين في المؤسسة يكتسي طبيعة مزدوجة فهو حق للعامل وواجب عليه في نفس الوقت، لذا على المؤسسة الناجحة أن تسطر إستراتيجية واضحة ومدروسة للتكوين؛
- الرفع من جودة المنتوجات والخدمات: إنّ المؤسسة في سعيها لكسب زبائن جدد وكثير يجب أن تحسن من جودة ما تقدمه لهم، إذ يتعيّن عليها أن تسهر على إنتاج منتوجات وخدمات تتوافق وتطلعات زبائنها، وهذا قصد كسب رضاهم وولائهم في استهلاك منتجاتها وخدماتها. إنّ هذه المنتوجات يجب إلى جانب استوائها لضرورة التحقيق الكامل لمبدأ النفعية أن تضمن كذلك السلامة التامة لمستخدميها، إذ يجب أن تكون غير مسببة لأخطار تهدد السلامة الجسدية والعقلية للمستهلك. لهذا فإنّ المؤسسة ملزمة على السهر لتحقيق هذه الشروط والتزام الحيطة في تفادي كل ما من شأنه الإضرار بالمستهلك؛
- تحسين العلاقات التجارية مع متعامليها: ونقصد بمتعاملي المؤسسة على وجع الخصوص كل من مورديها ومناوليها، إذ على المؤسسة أن تبني علاقتها معهم على مبدأ رابح-رابح (*Win-Win Relationship*)، كما وأنّ ملزمة على كسب ولائهم وأن تضمهم إلى سياستها حتى يعملوا على مراعاة مصالحها، لأنّ في ذلك تحقيق لمصالحهم الخاصة، وهذا ما تمارسه فعليا المؤسسات اليابانية<sup>(70)</sup>؛
- حماية البيئة والدفاع عن المنفعة العامة: على المؤسسة أن تحترم محيطها البيئي، حيث يجب أن تقوم بكل ما من شأنه أن يحول دون تلويثه أو الإضرار به، وكذا الاستعمال العقلاني للبيئة لضمان التنمية المستدامة (*Developpement durable*)، وصيانة المنفعة العامة للأجيال الحاضرة والمستقبلية، فالمؤسسة يجب أن تكون واعية بمسؤوليتها المجتمعية (*Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RStE)*)<sup>(71)</sup> التي تظهر في أبعادها الثلاثة: إحترام البيئة، الإنسان وبعض القيم الأخلاقية (*Ethique*).

(70). أنظر في هذا الصدد:

- سيواني عبد الوهاب، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2014-2015، ص 97 و98.

(71). المسؤولية المجتمعية للمؤسسة (RStE) هو مفهوم تمّ إدخاله من طرف الفوضية الأوروبية (Commission Européenne)، ويعني تفعيل التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة. إنّ هذا النوع من التنمية الذي يستجيب للإحتياجات الحالية دون أن يرهن حق الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم من الموارد الطبيعية.



شكل رقم 12: المسؤولية المجتمعية للمؤسسة الاقتصادية

المرجع: من إعداد المؤلف.

ومنه فإنّ تحديات المؤسسة أو بالأحرى إلتزاماتها المختلفة مع الأطراف والفاعلين الذين تتفاعل معهم يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

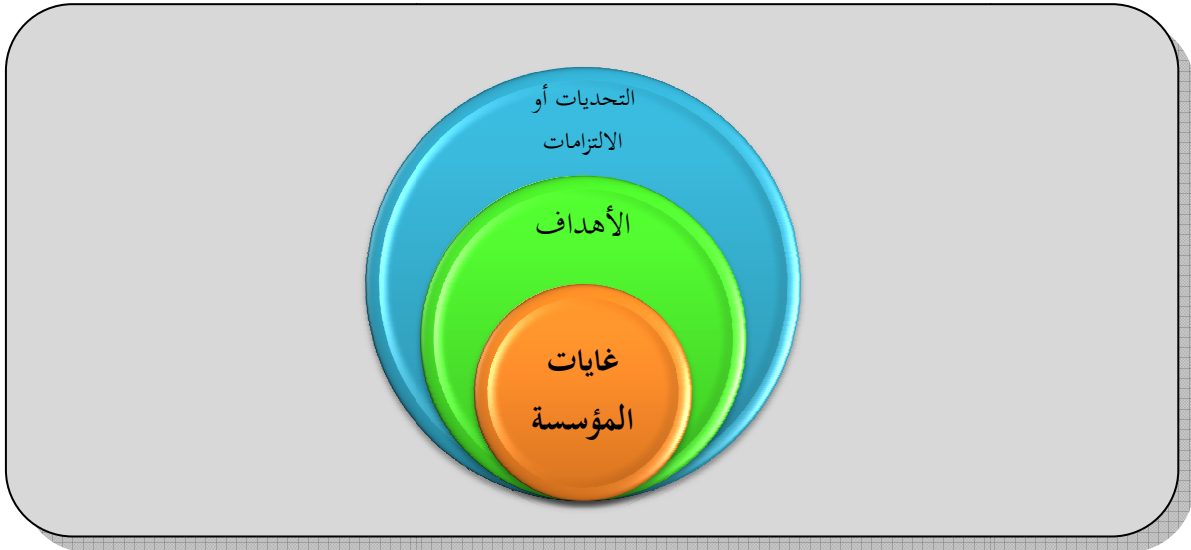
التحديات أو الإلتزامات	الأطراف الفاعلة
مستوى ملائم من الأجر، ظروف ملائمة للعمل، تكوين ورسكلة، المشاركة في النتائج.	العمال
تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وأمان	الزبائن
الولاء، الشرف وديمومة العلاقات التجارية	المتعاملون (الموردون، المقاولون، إلخ)
خلق مناصب للشغل، المحافظة على البيئة وتأمين المنفعة العامة	المجتمع المدني

جدول رقم 02: تحديات أو التزمات المؤسسة الاقتصادية

المرجع: من إعداد المؤلف إعتمادا على: LEMOINE (D) & MICHAUX-OMONT (L), Opcit, p 34.

وكخلاصة يمكن أن نميز بين كل من غايات وأهداف وتحديات المؤسسة على النحو الذي يوضحه الشكل

الموالي:



شكل رقم 13: غايات، أهداف وتحديات المؤسسة

المرجع: من إعداد المؤلف.

### المبحث الثالث: مختلف أنماط المؤسسات الاقتصادية

تعرف مجتمعاتنا اليوم أنواع مختلفة وعديدة من المؤسسات، ومما ساهم في ظهور وتطور هذه المؤسسات هو نمو وتزايد النشاط الإنساني الهادف لتلبية الحاجات المتنوعة، والتي تظهر بصفة متجددة وتتحوّل من كونها حاجات كمالية إلى حاجات ضرورية؛ كما سائر كذلك هذا التطور في إنشاء ونمو المؤسسات ظهور الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال، وكذا تطور وإتساع شبكة الأنترنت والتي خلقت عالماً افتراضياً تتواجد فيه هذه المؤسسات كما تتواجد في الواقع المعاش. إنّه بحق عصر المؤسسات وعصر تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وبهدف تسهيل دراسة هذه المؤسسات المختلفة من حيث البنيات والهيكلية، النشاط وكذا النظام القانوني، فإنّه يتعيّن لزاماً تصنيفها ضمن مجموعة من المعايير التي تضمن حداً معيّناً من نقاط التشابه فيما بينها.

إنّ من بين المعايير التي جرت العادة على استعمالها هي: المعيار القانوني، معيار النشاط الاقتصادي ومعيار الحجم، بالإضافة إلى معايير أخرى ثانوية تستعمل في بعض الدراسات المتخصصة.

#### المطلب الأول: التصنيف حسب المعيار القانوني

إنّ تنوع أشكال المؤسسات من الناحية القانونية عكس تنوعها من حيث النشاط والحجم، فالنظام القانوني للمؤسسة يتعلق بعدّة برامترات والمتمثلة أساساً في طبيعة النشاط، الغاية وكذا ملكية رأس المال.

فإذا ما أخذنا معياري ملكية رأس المال إلى جانب الغاية الأساسية للمؤسسات فإنّه يمكن تقسيم المؤسسات إلى ثلاثة مجموعة رئيسية هي: مؤسسات القطاع العام، مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات الاقتصاد الاجتماعي.

## أ- مؤسسات القطاع العام:

تتميز مؤسسات القطاع العام أو المؤسسات العمومية بكون أنّ رأس مالها في إطلاقه أو في جزء منه تابع للقطاع العام أي الدولة ممثلة في الوزارات و الجماعات المحلية، وأنّ مؤسسات القطاع العام، تهدف بصفة أساسية إلى تحقيق المنفعة العامة (*Utilité publique*) عن طريق إنجاز وصيانة المرافق العامة (*Services publiques*).

تنقسم المؤسسات العمومية بحسب ملكية رأس المال إلى نوعين أساسيين هما:

**1. المؤسسات العمومية الصرفة:** وهي التي يكون رأس مالها في مجمله تابع للقطاع العام، ويتم تسييرها عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يتم إختيارهم وتعيينهم من طرف الجهة الوصية، وهي تنقسم كذلك إلى نوعين هما:

**1.1. مؤسسات تابعة للدولة:** والمقصود بالدولة هنا هو الإدارة المركزية المتمثلة أساسا في الوزارات، فالمؤسسات تخضع لهذه الوزارات بحسب قطاع النشاط من حيث التمويل، التسيير والرقابة. وأنّ الهدف من إنشائها هو تحقيق المرفق العمومي الوطني، وتسمى على هذا الأساس كذلك بالمؤسسات الوطنية؛

**2.1. مؤسسات تابعة للجماعات المحلية والإقليمية:** والتي تتمثل بصفة أساسية في كل من البلدية والولاية، حيث تتولى إنشاء وتسيير هذه المؤسسات من أجل تحقيق المرفق العام في نطاق إقليمها.

**2. المؤسسات العمومية المختلطة (أو النصف عمومية):** لدواعي التحكم في بعض القطاعات الاقتصادية تلجئ الدولة إلى فرض الشراكة بين القطاع العام والخاص حسب ما تمّ إقراره على سبيل المثال بموجب القاعدة 49/51، حيث يكون للدولة ممثلة في الوزارات أو بعض من المؤسسات العمومية الأخرى الحصة الأكبر، وذلك لضمان حيابة الدولة لسلطة القرار فيها. فالدولة تفرض رقابتها على هذه المؤسسات التي تسيير بطريقة مشتركة. إنّ للمؤسسات العمومية بمنظور القانون التجاري الجزائري صفة التاجر، كما أنّ أغلبها على شاكلة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري (*EPIC*)، وأنّ نظامها القانوني يكون ماثلا للنظام القانوني للمؤسسات الخاصة المذكورة أدناه.

إنّ من بين أسباب ظهور المؤسسات العمومية وإنتشارها نجد:

❖ الأسباب المتعلقة بالسيادة الوطنية: بحيث أنّ هناك قطاعات إستراتيجية في نظر الدولة من حيث أمنها الوطني وصيانة استقلاليتها؛ وأنّ هذه القطاعات يتم تحديدها وفقا لإيديولوجية الدولة، التي تعمل على الإستثمار في هذه القطاعات وتستبعد الخواص من القيام بذلك، والذين قد يحدثون أخطارا على الأمن والسيادة الوطنية، وذلك لكون أنّهم مدفوعين في الأساس لتحقيق الربح والمنفعة الشخصية، والذين هم قليلا ما يعيرون الأهمية للمصلحة الوطنية (*L'Intérêt national*) أو يكونون في جهل تام بها؛

❖ توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين بالجمان أو بأسعار رمزية، وذلك دعما للسياسة الاجتماعية للدولة التي ترمي إلى حماية بعض من الطبقات الاجتماعية الهشة أو تحسين القدرة الشرائية والرفاه الاجتماعي لشعبها؛

❖ حماية الاقتصاد الوطني: عن طريق التكفل بتسيير القطاعات الحساسة فيه كقطاع الطاقة، المالية، الإتصالات وغيرها من القطاعات التي تعتبر دعائم لاقتصادها، فبتدخلها المباشر في تسييرها تضمن تطبيق سياستها الهادفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية.

### ب- مؤسسات القطاع الخاص:

وهي تعود من حيث ملكية رأسمالها للخواص، وتهدف بالدرجة الأولى لتحقيق الربح، وهي تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

1. **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات تتكون من شخص واحد يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال، كما أنه لا يوجد فصل بين الذمة المالية للمؤسسة والذمة المالية لصاحبها، فهو مسؤول مسؤولية كلية بالنظر للقانون عنها.

وفي هذا النوع من المؤسسات نجد المهن الحرة كالأطباء، المحامون، الحرفيون، إلخ. كما أنّ هذه المؤسسات هي في غالبيتها مؤسسات عائلية بسيطة من حيث رأس المال واليد العاملة.

2. **الشركات:** هي عبارة عن مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي<sup>(72)</sup> ولها صفة التاجر طبقاً للقانون التجاري الجزائري<sup>(73)</sup>.

تقوم الشركات على مبدأ (*L'affectio Societatis*) الذي يتمثل في الإرادة الجماعية للشركاء في العمل معا وتقاسم رأس المال والمسؤولية، وكذا النتائج المتحصّل عليها من عملهم الجماعي. إنّ الأشكال القانونية لهذه الشركات تتمثل فيما يلي<sup>(74)</sup>:

1.2 **الشركات ذات الإسم الجماعي (-SNC- Sociétés en Nom Collectif):** وهي شركات أشخاص يكون فيها لكل شريك من الشركاء صفة التاجر. إنّ هذا النوع من الشركات قائم على مبدأ (*Intuiti Personae*) أي إعتبار الأشخاص الشركاء مسؤولون بصفة تضامنية عن كل ديون الشركة بغض النظر عن حصصهم في رأسمالها<sup>(75)</sup>.

2.2 **شركات التوصية (-SC- Sociétés en Commandite):** وهي شركات تتكون من نوعين من الشركاء، شركاء متضامين (*Commandités*) لهم نفس وضعية الشركاء في الشركات ذات الإسم الجماعي (*SNC*)، فهم مسؤولون تضامنيا عن ديون الشركة بغض النظر عن حصصهم في رأسمالها؛ وشركاء موصين (*Commanditaires*) ليست لهم صفة التاجر، وهم مسؤولون عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأسمالها.

(72). أي لها إسم، مقر اجتماعي ومحل للنشاط بالإضافة إلى الذمة المالية المستقلة عن ذمة الشركاء والمنشئين لها.

(73). أنظر المادة 544 من الأمر 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون التجاري الجزائري، المعدل والمتمم لاسيما التعديل الذي طرأ على هذه المادة بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 (جريدة رسمية رقم 27، الصادرة في 27/04/1993، ص 5).

(74). وقد نظمها القانون التجاري الجزائري، المعدل والمتمم، السالف الذكر في الكتاب الخامس منه، والذي يحمل عنوان الشركات التجارية في المواد من 544 إلى 840 منه.

(75). أنظر المادة 551 من ذات القانون التجاري الجزائري.



وتجدر الإشارة إلى أنّ شركات التوصية هي على نوعين: شركات التوصية البسيطة (*Sociétés en Commandite Simple -SCS-*)، حيث لا يمكن للشركاء الموصين تداول حصصهم، وشركات توصية بالأسهم (*Sociétés en Commandite Par Actions -SCPA-*)، تتخذ فيها حصص الشركاء الموصين طبيعة الأسهم، وهي قابلة للتداول.

**3.2. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (*Société A Responsabilité Limitée -SARL-*):** تنشأ الشركة ذات المسؤولية المحدودة من طرف شخص أو عدّة أشخاص لا يتحملون الخسائر أو المسؤولية إلاّ في حدود ما قدموه من حصص في رأسمال الشركة.

عندما تكون الشركة ذات المسؤولية المحدودة مشكلة من شريك واحد ووحيد تسمى بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة (*Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée -EURL-*)<sup>(76)</sup>.

إنّ هذا النوع من الشركات (*SARL*) يتميز بمحدودية مسؤولية الشريك فيها وكذا بالطبيعة الإسمية للحصص المقدمة في رأسمال الشركة، وعدم قابليتها للتداول على الرغم من قابلية تحويلها بين أصول وفروع الشريك، أو بين الشريك وزوجه ما لم ينص نظامها التأسيسي على خلاف ذلك. كما أنّه لا يمكن التنازل عن حصة الشريك للغير من غير الشركاء إلاّ بموافقة أغلبية الشركاء. يتم تسيير الشركة ذات المسؤولية المحدودة من طرف شريك أو أكثر، كما يمكن أن يتم اختيارهم من غير الشركاء، ويتم تعيينهم من طرف الشركاء. يتم إتخاذ القرارات في جمعية الشركاء (*Assemblée des associés*)، التي يترأسها مسير الشركة، عن طريق التصويت الذي يكون تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها، حيث يقابل عدد الأصوات عدد الحصص المقدمة.

يعدّ هذا النوع من الشركات من أكثر الأنواع إنتشارا في وقتنا الراهن لأنّها عبارة عن مؤسسات هجينة بين شركات الأشخاص وشركات المساهمة؛ إذ تجمع بين كل من مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، الذين لا يتجاوز عددهم طبقا للقانون التجاري الجزائري 20 شريكا<sup>(77)</sup> و100 شريك في القانون التجاري الفرنسي<sup>(78)</sup>، وعدم جواز تداول الحصص وتبادلها دون قيد أو شرط؛ وعلى مزايا شركة المساهمة من حيث تحديد المسؤولية فيها على قيمة الحصص المقدمة، بالإضافة إلى إمكانية تحويلها إلى شركات ذات أسهم أو شركات ذات الإسم الجماعي أو غيرهما.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ أغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية الوطنية والتابعة للجماعات المحلية تعدّ شركات ذات مسؤولية محدودة .

<sup>(76)</sup>. استنادا إلى نص المادة 564 من ذات القانون التجاري الجزائري، المعدّلة بموجب الأمر رقم 96-27 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996 (الجريدة الرسمية رقم 77، الصادرة بتاريخ 1996/12/11، ص 5).

<sup>(77)</sup>. المادة 590 من ذات القانون التجاري الجزائري.

<sup>(78)</sup>. Voir: DOUIZABO (S) & ROUX (D), *Opcit*, p 17.

**4.2. الشركات ذات الأسهم (-SPA- Sociétés Par Actions)**<sup>(79)</sup>: وهي شركات يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم ذات قيم متساوية، كما أنّ مسؤولية الشركاء وتحملهم للخسائر فيها يكون بقدر حصصهم من الأسهم، فضلا عن كون أنّ الأسهم قابلة للتداول في الأسواق المالية<sup>(80)</sup>.

إنّ عدد الشركات في مثل هذه الشركات ذات الرأسمال الخاص يجب أن لا يقل عن سبعة (7) شركاء، أمّا بالنسبة للشركات العمومية ذات الأسهم، فإنّ عدد الشركاء فيها غير محدد قانونا.

تسير الشركات ذات الأسهم من طرف مجلس إدارة (*Conseil d'administration*) يتكون من 3 أعضاء على الأقل و12 على الأكثر. وفي حالة إندماج شركتين ذات أسهم أو أكثر فإنّ عدد أعضاء الإدارة للشركة الجديدة يجب أن يساوي مجموع عدد أعضاء الإدارة في الشركات المندجة الذين يمارسون مهامهم منذ 6 أشهر على الأقل على أن لا يتعدى عددهم 24 عضوا. وفيما عدى حالة الإندماج للشركات فإنه لا يتم إستخلاف الأعضاء المتوفين، المستقلين أو المعزولين.

تضمن الأسهم للشريك المساهمة في إدارة الشركة، وذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين والتصويت على القرارات في حدود ما ينص عليه القانون التأسيسي للشركة. يتولى تسيير الشركة مجلس إدارة مكون من أعضاء يتم اختيارهم من طرف الجمعية العامة للمساهمين، يترأسهم مدير الذي يمكن أن يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارج عنهم.

**5.2. شركات التسهام (-SP- Sociétés en Participation)**: يمكن أن تنشأ بين شخصين طبيعيين شركات تساهم تهدف لتحقيق عمليات تجارية أو مشاريع معيّنة.

إنّ هذا النوع من الشركات لا يتمتع بالشخصية المعنوية، وهي موجودة فقط في العلاقات بين الشركاء ولا تعلن للغير.

يحدّد الإتفاق بين الشركاء محل شركات المساهمة، شكلها، الشروط التي تجمهم، وكذا حصة كل شريك. ويتعامل الشركاء مع الغير بأسمائهم الخاصة وهم مسؤولون شخصيا عن تعاملاتهم.

**6.2. المجموعات (Groupements)**: يمكن لشخصين معنويين أو أكثر الإنشاء فيما بينهم لمدة محدّدة مجموعة من أجل وضع الوسائل اللازمة لتسهيل أو تطوير النشاط الاقتصادي لأعضائها وتحسين أو الرفع من نتائج هذا النشاط<sup>(81)</sup>.

<sup>(79)</sup> يوجد في فرنسا نوع من الشركات شبيه بال SPA يسمى بالشركات غير المسماة (-SA- Sociétés Anonyme)، تشكل الشكل الكلاسيكي للشركات، تتكون من سبعة (7) شركاء على الأقل، رأسمالها الاجتماعي يقدر بـ 37000 أورو على الأقل، تسيير من طرف مجلس الإدارة الذي يتكون من 3 إلى 18 عضوا من المساهمين ويعين رئيس له من بين أعضائه. كما يمكن كذلك تعيين مدير عام للشركة يتكفل بتمثيلها وتسييرها اليومي. إنّ من خصائص هذه الشركة هو أنّ الشركاء فيها لا يعرفون بعضهم البعض، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا التنظيم مخصص لبريات الشركات.

<sup>(80)</sup> وتنقسم هذه الشركات في القانون التجاري الفرنسي إلى كل من: الشركات ذات الأسهم البسيطة (- Sociétés Par Actions Simplifiées) (SAS-) والشركات ذات الأسهم البسيطة ذات الشخص الواحد (-SASU- Sociétés Par Actions Simplifiées Unipersonnelle).

<sup>(81)</sup> المادة 796 من ذات القانون التجاري الجزائري.

إنّ تنظيم المجموعة يحدده العقد المكتوب الممضى بين الأطراف والمشهر طبقاً للإجراءات القانونية. تتمتع المجموعة بالشخصية المعنوية، كما أنّ أعضائها مسؤولون تضامنياً عن ديونها، إلاّ إذا نصّ الإتفاق على خلاف ذلك.

تسيّر المجموعة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، حيث يمكن تعيين شخص طبيعي لتسييرها بشرط أن يعيّن هذا الأخير شخصاً طبيعياً دائماً ليقوم بالأعمال الخاصة بالمجموعة نيابة عنها ويتحمل نفس المسؤولية المدنية والجنائية كالشخص الطبيعي المسمّر والمعيّن له.

إنّ الجدول الموالي يلخص مختلف الأشكال القانونية للشركات بمنظور القانون التجاري الجزائري.

الخصائص	تعريف	الحد الأدنى لل رأسمال الاجتماعي	عدد الشركاء	التسيير والمسؤولية	نوع الشركة
الشركة ذات الإسم الجماعي (SNC)	شركة أشخاص قائمة على مبدأ " Intuiti Personae " والمسؤولية التضامنية	غير محدد	شركين على الأقل دون تحديد الحد الأقصى من الشركاء سواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين	- التسيير جماعي ما لم ينص على خلاف ذلك في نظامها التأسيسي؛ - المسؤولية تضامنية وتمتد إلى الأموال الخاصة للشركاء بغض النظر عن حصص مساهمتهم	
شركة التوصية (SC)	شركة مكونة من شركاء متضامنين مسؤولون تضامنيا كما هو الحال في شركة ال SNC، وشركاء موصين مسؤولون في حدود حصصهم في رأسمال الشركة، وهي على نوعين شركة توصية بسيطة (SCS) وشركة توصية بالأسهم (SCPA)	غير محدد	شريك متضامن واحد له صفة التاجر وشريك موصي واحد؛ - في ال SCPA عدد الشركاء المتضامنين واحد فأكثر وعدد الشركاء الموصين لا يجب أن يقل عن 3	- التسيير يتم من طرف الأشخاص المتضامنين، ما لم ينص على خلاف ذلك في النظام التأسيسي للشركة، فالأشخاص الموصين لا يتولون تسيير الشركة ولا تظهر أفعالهم ضمن إسم الشركة؛ وإن تم ذلك يصبح الشريك الموصي الذي ظهر إسمه مسؤولا بالتضامن؛ - الشركاء المتضامنين مسؤولون بالتضامن أما الشركاء الموصين فهم مسؤولون بحسب مقدار حصصهم في رأسمال الشركة.	
الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) واستثنائها المؤسسة ذات الشخص الواحد والمسؤولية المحدودة (EURL)	هي شركة لا يتحمل فيها الشركاء المسؤولية إلا بمقدار حصصهم في رأسمال الشركة.	لا يقل عن 100.000 دج مقسم إلى حصص اجتماعية متساوية ذات قيمة إسمية تقدر ب 1000 دج على الأقل	لا يقل عن الواحد (في حالة وجود شريك واحد ووحيد تسمى بال EURL) ولا تزيد تزيد عن 20 شريكا	- يتم التسيير فيها من طرف شريك أو أكثر، كما يمكن اللجوء إلى أشخاص خارجيين عن الشركة لتسييرها، ويتم تعيينهم من طرف الشركاء؛ - تتخذ قرارات تسيير الشركة في جمعية الشركاء (Assemblée des associés) بالتصويت، وذلك تبعا لعدد الحصص المساهم بها؛ - تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في رأسمال الشركة	
الشركة ذات الأسهم (SPA)	وهي شركة يكون رأسمالها مقسما إلى حصص متساوية من حيث القيمة، تسمى بالأسهم وأن قيمة هذه الأسهم قابلة للارتفاع أو الانخفاض	- 5 ملايين دج على الأقل في حالة فتح رأسمال الشركة بدعوة علنية؛ - 1 مليون دج على الأقل في حالة ما إذا ما لم تقوم الشركة بذلك	- بالنسبة للشركات الخاصة يجب أن لا يقل عن ؛ - أما بالنسبة للشركات ذات الرأسمال العمومي فإنّ العدد غير محدد.	- يتم تسيير الشركة من طرف مجلس إدارة يتكون من 3 أعضاء على الأقل و12 على الأكثر باستثناء حالة اندماج الشركات. يتم تعيينه من طرف الجمعية العامة للمساهمين، يترأس مجلس الإدارة مدير. يمكن أن يعين من ضمن المساهمين أو خارجهم؛ - يتم إتخاذ القرارات في مجلس الإدارة بحسب عدد الأصوات، والذي يتوافق وعدد الأسهم؛ -تتحدد مسؤولية كل شريك بحسب حصته من الأسهم.	
شركة التسهام (Société en Participation)	عبارة عن مجرد إتفاق بين شخصين طبيعيين أو أكثر من أجل إنجاز مشروع أو عملية تجارية ما، لاتتمتع تتمتع بالشخصية المعنوية ولا يحتج بها ضد الغير	غير محدد	شخصين طبيعيين على الأقل	- كل شخص يقوم بالأعمال والتصرفات القانونية بإسمه الخاص ويتحمل شخصيا مسؤولية ذلك.	
المجموعة (Groupement)	عبارة عن إتفاق مبرم بين شخصين معنويين أو أكثر من أجل وضع الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيق نشاط أو مشروع معين، تتمتع المجموعة بالشخصية المعنوية	غير محدد	شخصين معنويين على الأقل	- تسيير من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويمكن أن يعين شخص معنوي لتسييرها بشرط تعيينه لشخص طبيعي دائم ليقوم بالأعمال والتصرفات القانونية لحسابها، ويتحمل المسؤولية المدنية والجزائية كالشخص المعنوي المعين له.	

جدول رقم 03: الأشكال المختلفة للشركات طبقا للقانون التجاري الجزائري

المرجع: من إعداد المؤلف اعتماد على نصوص القانون التجاري الجزائري بمختلف تعديلاته لاسيما المواد من 544 إلى 840 منه.

## ت- مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي:

إنّ التضامن والعلاقات الإنسانية والاجتماعية هي التي تطبع مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي، فهي لا تهدف بالدرجة الأولى لتحقيق الربح وتعظيمه، فقد أنشئت من أجل تقديم العون والمساعدة لبعض من الأشخاص أو القطاعات.

يمكن تصنيف مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1. **التعاونيات والتعاضديات (Coopératives et Mutuelles):** وهي تنظيمات تكون فيها الملكية جماعية لأعضائها وهي لا تبحث عن تحقيق الأرباح، أمّا إذا ما تمّ تحقيق عائد من نشاطها فإنّه يتم الاحتفاظ به واستثماره في أنشطة خيرية جديدة أو إعادة توزيعه على المشاركين (*Sociétaires*) على شكل تعويضات أو تخفيضات (*Ristournes*).

إنّ أنواع هذه التعاونيات متعدّدة منها: الفلاحية، الإنتاجية، الاستهلاكية، تعاونيات التوزيع، الصيادين، الناقلين، إلخ. أمّا عن التعاضديات فهي كثيرة في قطاع الخدمات كالصحة، التأمينات، البنوك، إلخ.

2. **مؤسسات الإدماج (Entreprises d'insertion):** وهي مؤسسات تعمل على إدماج الأشخاص المهمشين من طرف عالم الشغل أي الأشخاص العاطلين. هنا تجدر الإشارة إلى أنّ بعضا من الجمعيات الوسيطة (*Associations Intermédiaires*) تقدم نفس عمل هذه المؤسسات ولها نفس الأهداف غير الربحية، ومن أمثلتها في فرنسا نجد الفيدرالية الوطنية للبناء (*Fédération Nationale du Batiment -FNB-*)، التي هي عبارة عن تجمع لأرباب العمل من أجل إدماج الأشخاص وفقا لمهاراتهم (*Groupement d'Employeurs pour l'Insertion par la Qualification -GEIQ-*)، حيث تتولى تشغيل الأشخاص المراد إدماجهم من أجل تكوينهم ووضعهم تحت تصرف المؤسسات الأعضاء التي بلغ عددها 1200 مؤسسة (82).

## المطلب الثاني: التصنيف حسب معيار النشاط الاقتصادي

إنّ دواعي تصنيف المؤسسات بحسب معيار النشاط الاقتصادي هي في حقيقة الأمر إحصائية وإعلامية، الغرض منها هو الفهم الجيّد من طرف الدولة لعمل الاقتصاد الوطني وديناميكية تطوره.

فوفقا لهذا المعيار فإنّ هناك عدّة تصنيفات لعلّ من أهمّها<sup>(83)</sup> تصنيف *Colin CLARK*<sup>(84)</sup>، والذي قسم الاقتصاد إلى ثلاثة (3) قطاعات أساسية حسب النشاطات الاقتصادية هي: القطاع الأول، الثاني والثالث.

(82). NORIGEON (Ph), Les fonctions de l'entreprise, Cours magistral, p 24 et 25. In, <http://cgemo.free.fr> (Consulté le 28/03/2016).

(83). إنّ تصنيف Colin CLARK لقطاعات النشاط الاقتصادي يعدّ من أهم، أشمل وأوضح التصنيفات الموضوعة، على الرغم من بعض الانتقادات الموجهة له وكذا وجود تصنيفات أخرى جديرة بالإهتمام كتصنيف الاقتصادي Jean-Batiste SAY (1832-1767) للصناعة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: الصناعة الفلاحية (*Industrie Agricole*)، الصناعة المانيفاكشورية (*Industrie Manufacturière*) والصناعة التجارية (*Industrie Commerciale*).

هذا التصنيف الذي طور فيما بعد من طرف المهندس ورجل القانون الفرنسي *Jean FOURASTIE* (1907-1990).

إنّ هذا التقسيم لجدير -بحق- بالعرض والتمحيص إلى جانب تقسيم آخر جاء به معهد *INSEE* الفرنسي الذي يقوم على المفاهيم الثلاثة التالية: القطاع (*Secteur*)، الفرع (*Branche*) والشعبة (*Filière*).  
**أولاً: تصنيف Colin CLARK**: في مؤلفه لسنة 1947 الموسوم ب: شروط التطور الاقتصادي (*The Conditions of Economic Progress*) قدم *C. CLARK* تقسيماً للنشاط الإنتاجي في الاقتصاد إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هي:

**1. القطاع الأول (*Secteur Primaire*):** الذي يجمع المؤسسات التي هي في علاقة مع الطبيعة، فنشاطاتها مرتبطة باستغلال المحيط الطبيعي وما يمتلكه من موارد. هذا النشاط الذي يفضي إلى استخراج المواد الأولية والمنتجات الطبيعية، وهي تضم: الفلاحة، الصيد والقنص، إنتاج الأخشاب (*Sylviculture*)، استخراج المواد الأولية؛

**2. القطاع الثاني (*Secteur Secondaire*):** ويضم المؤسسات التي تتولى تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك أو الاستعمال في العملية الإنتاجية، وهي تشمل البناء والأشغال العمومية (*BTP*)، الصناعة الميكانيكية، إلخ. وبصفة عامة المؤسسات التحويلية التي تشتغل في الصناعة والحرف؛

**3. القطاع الثالث (*Secteur Tertiaire*):** وتضم المؤسسات الخدمية كالتجارة، البنوك والتأمينات، النقل، غسل الملابس، إلخ.

حسب *C. CLARK* فإنّ التطور الاقتصادي مرتبط بتطور كل من القطاعات الثلاثة، حيث أنّ هناك نوع من الديناميكية في تطورها، إذ في البداية يتطور ويزدهر القطاع الأول، ثم يتطور القطاع الثاني ليتجاوز القطاع الأول تطورا، ليتم في الأخير تطور القطاع الثالث، ويكتسب أكثر أهمية ليصبح القطاع المهيمن. إنّ هذا الشكل للتطور الاقتصادي، الذي يطلق عليه قانون القطاعات الثلاثة لا يطبق على كل البلدان بنفس المستوى والحجم، وذلك لاختلافها من حيث درجة التطور.

إنّ هذا التقسيم الثلاثي لـ *Colin CLARK* قد لقي عدّة انتقادات في أيامنا هاته خاصة في الدول المتقدمة، والتي يمكن أن نذكر منها:

■ أنّ القطاع الثالث هو القطاع المهيمن، كما أنّ هناك نوع من الضبابية في تعيين حدوده، حيث يشمل كل النشاطات التي لا تدخل ضمن القطاعين الأولين (*Fourre-tout*)؛

■ هناك من يقترح قطاع رابع (*Secteur Quaternaire*)، والذي يسمى كذلك بالاقتصاد الجديد، حيث يشمل كل النشاطات المتعلقة بتسيير ونشر المعلومة. كما أنّ هناك من يصف هذا القطاع الرابع بأنّه قطاع

(84) Colin CLARK (1905-1989): اقتصادي ورجل إحصاء بريطاني عمل في كل من المملكة المتحدة وأستراليا، عرف بأعماله السبّاقة في استعمال الناتج الوطني الخام (PNB) كقاعدة لدراسة اقتصاديات الدول، وكذا بتصنيفه للاقتصاد في سنة 1947 إلى ثلاثة قطاعات رئيسية.

للنشاطات غير المنافسة، والتي تهتم بالإنتاج الاجتماعي والبيئي؛ حيث نتجت عن الاقتصاد التضامني والاجتماعي كتقدم القروض التضامنية والقروض المصغرة والحسنة، إلخ؛

■ أنّ الصناعات الاستخراجية يمكن إدراجها ضمن القطاع الثاني وليس الأول لأنها عبارة عن نشاطات صناعية وتحويلية؛

■ أنّ بعض المؤسسات تتميز بتنوع نشاطاتها بين القطاعات الثلاثة، فلتصنيفها يتم اللجوء إلى معيار رقم الأعمال الأكبر المحقق؛

■ أنّ الخدمات تتدخل بصفة كبيرة في القطاع الأول، كما أنّ هناك تدخل للصناعة في القطاع الثالث والأول.

إنّ التطورات التي أتت بها *J. FOURASTIE* على تصنيف *C. CLARK* هو تقسيمه للاقتصاد إلى ثلاثة قطاعات رئيسية هي: الفلاحة أو القطاع ذو التطور المتوسط، الصناعة أو القطاع ذو التطور التكنولوجي السريع، الخدمات أو القطاع ذو التطور التكنولوجي البطيء. إنّ هذا التطور القطاعي يمكن تفسيره بحسب التشغيل مقارنة بالإنتاجية والطلب في كل قطاع؛ فإذا كانت الإنتاجية في إرتفاع سريع في قطاع ما فإنّ التشغيل ينخفض فيه، وإذا كان تطور الإنتاجية بوتيرة أقل من الطلب في هذا القطاع يرتفع التشغيل، أمّا إذا كانت كل من الإنتاجية والطلب يزدادان بنفس الوتيرة فإنّ التشغيل يبقى ثابتا.

وحسبه دائما فإنّ هذا ما يفسر تراجع الفلاحة ثم الصناعة وسيطرة الخدمات. إنّ هذا التحليل الذي قدمه *J. FOURASTIE* لم ينجو من الانتقاد من بعض الذين يرون بأنّه على العكس فإنّ تطور القطاع الثالث مرتبط أشدّ الارتباط بمحاجات كل من القطاع الأول والثاني؛ وبهذا فخدمات المعلوماتية ووسائل الإعلام والإتصال حاضرة بكثافة في كل النشاطات سواء كانت من القطاع الأول أو الثاني، وبالتالي ظهور مردودية كبيرة نتيجة استعمال هذه الوسائل الجديدة للإعلام والإتصال.

ثانيا: تصنيف الـ *INSEE*: لقد حاول الـ *INSEE* تقديم تصنيفات مختلفة لتحليل النشاط الاقتصادي الفرنسي، وكان الهدف منها تحديد المؤسسات استنادا إلى نشاطاتها وكذا تحليل تطور الاقتصاد بناء على المفاهيم الثلاثة التالية:

■ **القطاع (Secteur):** ويتضمن كل المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي فنجد مثلا: قطاع البناء، الصحة، التكوين، إلخ؛

■ **الفرع (Branche):** هو عبارة عن تجميع محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج مثل: مجموع المؤسسات التي تنتج الهواتف؛

■ **الشعبة (Filière):** وتضم كل النشاطات التي تتقاسم قليلا المواد الأولية وبعديا إنتاج وتسويق بعض أنواع المنتوجات مثل شعبة الأخشاب، الكيمياء، المحروقات، إلخ.

لقد أنشأ الـ *INSEE* ما يسمى بالمصنف الفرنسي للنشاطات (*Nomenclature d'Activités Française - NAF*)<sup>(85)</sup>، والذي يسمح بحسبه بتسهيل المعلومة الاقتصادية والاجتماعية، فهو يسمح بتصنيف شامل لكل النشاطات الاقتصادية. فالغاية من الـ *NAF* هي قبل كل شيء إحصائية<sup>(86)</sup>.

### المطلب الثالث: التصنيف حسب معيار الحجم

إنّ معيار الحجم يعدّ من المعايير الأكثر استعمالاً في تصنيف المؤسسات، فعلى أساسه يمكن اعتبار المؤسسة صغيرة جداً، صغيرة، متوسطة أو كبيرة. ولكن يا ترى ما هي المؤشرات التي تحدّد حجم المؤسسات أو بمعنى آخر، ماذا نعني بمعيار الحجم؟.

إنّ حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بكيفيات مختلفة وذلك باختلاف المؤشرات التي تعبر عنه. إنّ من بين المؤشرات الأكثر استعمالاً نذكر: حجم العمالة (عدد العمال أو اليد العاملة)، الرأسمال القار، المقدرة الإنتاجية وأخيراً نتائج المؤسسة التي يظهرها رقم أعمالها السنوي (*CAA*)، القيمة المضافة (*VA*) المنتجة والأرباح المحققة.

**1. حجم العمالة (*L'effectif*):** يعدّ هذا المؤشر من المؤشرات المرجعية الأكثر استعمالاً ووثوقية على الرغم من أنّه قد تراجعت تعبيريته نسبياً بعد إدخال التكنولوجيات الحديثة والمكننة الكثيفة، الأمر الذي جعل من توظيف العمال يتم فقط ضمن الحد الضروري.

إنّ من خصائص هذا المعيار كذلك هو أنّه معيار سهل الإستعمال والتطبيق، كون أنّ الولوج للمعلومات الخاصة بعدد العمالة في مؤسسة ما أمر سهل ومنه تصنيفها أمر في غاية البساطة.

وحسب الـ *INSEE* فإنّ المؤسسات تقسم إلى أربع فئات بالنظر لعدد العمال الذين تشغلهم، وهي<sup>(87)</sup>:

- المؤسسات الصغيرة جداً (*Très Petites Entreprises - TPE*): وتضم من 0 إلى 9 عمال؛
- المؤسسات الصغيرة (*Petites Entreprises - PE*): وهي المؤسسات التي تشغل من 10 إلى 49 عاملاً؛
- المؤسسات المتوسطة (*Moyennes Entreprises - ME*): وهي المؤسسات التي تضم من 50 إلى 499 عاملاً؛
- المؤسسات الكبيرة (*Grandes Entreprises - GE*): وتمثل في كل المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عاملاً، وضمن هذه الفئة من المؤسسات فقد قسمها ذات المعهد (*INSEE*) إلى ثلاثة فئات فرعية هي:
- المجموعات الصغيرة (*Les Petits Groupes*): وتضم من 500 إلى 1999 عاملاً؛

(85). للإشارة فإن الرمز *NAF* يدخل كذلك في تشكيل الرمز *APE* (*Activité Principale Exercée*)، الذي يمنحه الـ *INSEE* للمؤسسات، وهو الرمز الذي يظهر في كل الوثائق الإدارية للمؤسسات. إنّ هذا الرمز يتكون من ثلاثة (3) أرقام وحرف.

(86). للعلم فإنّ هناك تصنيفات أخرى منها الأوروبية ومنها الدولية للنشاطات الاقتصادية، فعلى المستوى الأوروبي نجد مصنف النشاطات الاقتصادية للمجموعة الأوروبية الـ *NACE* (*Nomenclature des Activités Economiques des Communautés Européennes*)، أما على المستوى الدولي فإننا نجد التصنيف الدولي لنوع الصناعة الـ *CITI* (*Classification Internationale Type de l'Industrie*).

(87). NORIGEON (Ph), Opcit, p 21.



■ المجموعات المتوسطة (*Les Moyens Groupes*): وتضم من 2000 إلى 9999 عاملا؛

■ المجموعات الكبرى (*Les Grands Groupes*): وتضم أكثر من 10000 عاملا.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنذ المفوضية الأوروبية قد أوصت بتاريخ 6 ماي 2003 على توحيد معايير تحديد حجم المؤسسات، وذلك لإيجاد أرضية توافق حول تصنيف المؤسسات بين الدول الأعضاء، حيث في تصنيفها للمؤسسات حسب معيار الحجم قد أخذت بعين الاعتبار مؤشر عدد العمال المشغلين بالإضافة إلى رقم الأعمال السنوي أو إجمالي الكشف السنوي (*Total du Bilan Annuel -TBA-*)، وذلك وفقا لما يبيته الجدول التالي:

طبيعة المؤسسة	مؤشرات الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (€)	إجمالي الكشف السنوي (€)
المؤسسات الصغيرة جدا أو المجهرية ( <i>Micro-entreprises</i> )	أقل من 50 عاملا	لا يتعدى 2 مليون	لا يتعدى 2 مليون	لا يتعدى 2 مليون
المؤسسات الصغيرة ( <i>PE</i> )	أقل من 50 عاملا	لا يتعدى 10 مليون	لا يتعدى 10 مليون	لا يتعدى 10 مليون
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( <i>PME</i> )	أقل من 250 عاملا	لا يتعدى 50 مليون	لا يتعدى 43 مليون	لا يتعدى 43 مليون
المؤسسات الكبرى ( <i>GE</i> )	أكثر من 250 عاملا	أكثر من 50 مليون	أكثر من 43 مليون	أكثر من 43 مليون

#### جدول رقم 04: تصنيف المفوضية الأوروبية للمؤسسات حسب معيار الحجم لسنة 2003

المرجع: من إعداد المؤلف اعتمادا على: .DOUIZABO (S) & ROUX (D), Opcit, p 21 et 22.

أما في الجزائر فتجدر الإشارة إلى غياب تصنيف رسمي لهذه المؤسسات وبالتالي غياب تعريف رسمي لها (مؤسسات كبيرة، صغيرة، متوسطة، صغيرة جدا)، مما صعب من وضع جرد شامل لها ومن ثمة دراستها، غير أنه وبعد اعتماد الجزائر لتصنيف الإتحاد الأوروبي المضمن في ميثاق *Bologne* في جوان 2000 فقد تمت إزالة هذه العوائق، وهو قائم كذلك على حجم العمالة، رقم الأعمال السنوي أو إجمالي الكشف السنوي، وهذا على الشكل الذي يظهره الجدول التالي:

إجمالي الكشف السنوي (دج)	رقم الأعمال السنوي (دج)	عدد العمال	مؤشرات الحجم طبيعة المؤسسة
لا يتعدى 10 مليون	أقل من 20 مليون	من 1 إلى 9	المؤسسات الصغيرة جدا أو المجهريّة (Micro-entreprises)
لا يتعدى 100 مليون	لا يتعدى 200 مليون	من 10 إلى 49	المؤسسات الصغيرة (PE)
بين 100 و 500 مليون	من 200 إلى 2 مليار	من 50 إلى 250	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME)
أكثر من 500 مليون	أكثر من 2 مليار	أكثر من 250 عامل	المؤسسات الكبرى (GE)

جدول رقم 05: التصنيف المعتمد من طرف الجزائر للمؤسسات بحسب معيار الحجم

المرجع:- سيواني عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 318.

## 2. الرأسمال القار<sup>(88)</sup> والقدرة الإنتاجية (*Le Capital Immobilisé et la Capacité de Production*):

إنّ مؤشر الرأسمال القار يشكل كذلك مؤشر مهم لتصنيف المؤسسات ولكنّه قد يبدو في بعض الأحيان غير مناسب لمقارنة المؤسسات فيما بينها كون أنّ بعض النشاطات تتطلب رأسمال مهم كصناعة السيارات، النقل البحري، البناء والأشغال العمومية، بينما هناك نشاطات أخرى لا تحتاج لذلك.

إذن فهذا المؤشر يصلح لمقارنة المؤسسات التي تشغل في نفس فرع النشاط وتمتلك نفس القدرات التكنولوجية، وعليه فإنّ هذا المؤشر من الممكن ربطه بمؤشر آخر هو القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

### 3. النتائج: والتي تتمثل بصفة أساسية في:

✓ رقم الأعمال السنوي (CAA): والذي يتولى تقييم الإنتاج المباع في السوق، وهو في حقيقة الأمر لا يعبر عن كفاءة المؤسسة، فرقم الأعمال الكبير المحقق من طرف المؤسسة لا يستبعد تعرضها لخسارة، لذا يتم استبداله سواء بالقيمة المضافة السنوية، والتي هي فائض القيمة المحقق فعلا من طرف المؤسسة بعد استبعاد الاستهلاكات الوسيطة؛ أو الربح السنوي الذي يعبر عن الهامش الصافي الذي يعود للمؤسسة بعد بيع منتوجاتها وإنقاص سعر الإنتاج ومختلف التكاليف.

(88). يجدر التوضيح بأنّ رأسمال المؤسسة ينقسم إلى عدّة أصناف هي: الرأسمال القانوني وهو رأسمال المؤسسة عند التأسيس، الرأسمال المالي (الدائم) وهو مجموع رأسمال الذي تأسست به المؤسسة مضافا إليه مجموع الاحتياطات والديون الطويلة الأجل، والرأسمال التقني الذي يتمثل في كل ما لدى المؤسسة من وسائل الإنتاج ماعدى اليد العاملة بما في ذلك الرأسمال القار الذي يتمثل أساسا في العقارات والمنشآت. هذا بالإضافة بطبيعة الحال إلى الرأسمال البشري الذي يتمثل في الموارد البشرية التي تحوزها المؤسسة.

## المطلب الثالث: التصنيفات الأخرى

بالإضافة إلى التصنيفات القائمة على المعيار القانوني، معيار النشاط الاقتصادي وكذا معيار الحجم فإنّ هناك تصنيفات أخرى لا تقل أهمية، والتي تميّز بأنّها قليلة الاستعمال أو تستعمل بصفة حصريّة في دراسات متخصصة جدا؛ ومن هذه المعايير نذكر:

1. بحسب تنوع الإنتاج والخدمات: فنجد المؤسسات التي تقتصر على إنتاج منتج واحد (*Mono-productrices*) أو خدمة واحدة (*Mono-services*) والمؤسسات التي تنوع من إنتاجها (*Multi-productrices*) أو خدماتها (*Multi-services*)، وذلك تبعا للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة من توسع أو تخصص.

2. بحسب طبيعة الأسواق من حيث المنافسة أو الاحتكار السائدين: وهنا نميز بين المؤسسات المنافسة منافسة حرّة والمؤسسات المحتكرة، وتجدر الإشارة إلى أنّ الاحتكار قد يظهر في الأسواق نتيجة لحالات غير عادية لتوازن العرض والطلب والتي مرّدها في الأساس إلى اختلاف المنتوجات والخدمات التي تنتجها المؤسسات من حيث القيمة الاستعمالية والمنفعة التي تقدمها، الأمر الذي يجعل من بعض المنتوجات مرتفعة الطلب بصفة كبيرة على الرغم من وجود منتوجات استبدالية لها ولكن هذه السلع الاستبدالية لا تحقق نفس القيمة الاستعمالية وبالتالي المنفعة. والاحتكار قد يكون من جانب العرض كما من جانب الطلب أي ممارس من طرف البائع أو المشتري، وعليه يمكن أن نحصي الحالات التالية للاحتكار<sup>(89)</sup>:

- ❑ احتكار البائع الواحد (*Monopole*): وفيه تحتكر مؤسسة واحدة عرض وبيع بعض المنتوجات لعدد كبير من المشترين، وفي حالة ما إذا كان هناك مشتري واحد فقط فإن الاحتكار هنا يكون ثنائي الأطراف (*Bilatéral*)؛
- ❑ احتكار المشتري الواحد (*Monopsone*): ويحدث عندما يكون هناك عدد كبير من البائعين في مقابل مشتري واحد، فإنّ لهذا المشتري عدد كبير من خيارات الشراء وبالتالي قدرة تفاوضية شبيهة بالبائع الواحد المحتكر؛
- ❑ احتكار البائعين (*Duopole*): وهو وضع يكون فيه بائعين فقط في السوق لمنتوج معيّن، فهما في حالة احتكار ولكن يمكن أن تنشأ بينهما استراتيجيات منافسة قائمة سواء على الأسعار (*Duopole de prix*) أو الكميات المبادلة (*Duopole de quantité*) مقابل نفس الأسعار؛
- ❑ احتكار العدد القليل من البائعين (*Oligopole*): وهي وضعية أين يكون فيها عدد قليل من البائعين في مقابل عدد كبير من المشترين، وهي حالة كثيرة الوجود في الواقع ومن أمثلتها صانعي السيارات، وأعضاء منظمة الدول المصدرة للبترو (OPEC).

(89). MAKHLOUF (F), L'entreprise : Organisation et gestion, Pages Bleues Internationales, Bouira (Algérie), 2006, p 23 et 24.

3. بحسب جنسية المؤسسة: بحسب هذا المعيار يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات وطنية، أجنبية ومتعددة الجنسيات (*Multinationales*)، التي تشتغل في أكثر من دولة عن طريق فروعها وتخضع في ممارستها لنشاطها للقوانين والتنظيمات المعمول بها في هذه الدول.

### المبحث الرابع: ثقافة المؤسسة

إنّ اعتبار المؤسسة كنظام مركب ومتكامل شبيه بالإنسان هو الذي جعلنا نستعير منه مفهوم الثقافة التي هي نتاج الإنسان أو الفعل الإنساني بامتياز دون غيره من المخلوقات الأخرى.

إنّ البحث في ثقافة المؤسسة (*Culture de l'entreprise/Corporate culture*) الغرض منه إكتشاف العناصر غير المادية والضمنية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة من حيث تسييرها والرفع من قدراتها، بالإضافة إلى دراسة ما إذا كانت هذه العناصر غير المادية يمكن أن يتم إحداث تغييرات جوهرية عليها على الوجه الذي يحسن من أدائها؛ أم أنّها تتميز بالركود، إذ أنّ تغيير أو تحسين العناصر غير المادية في المؤسسة لا يقل أهمية من تغيير عناصرها المادية، بل قد يفوقه أحيانا.

ونحن في دراستنا لهذا الموضوع العلمي سوف نحاول أن نتحلى بالمنهجية والإختصار، كون أنّه موضوع خصب حظي بإهتمام كبير خاصة من طرف الأنثروبولوجيين وعلماء الاقتصاد. هذا وأنّ هذا الموضوع يتميّز بكون أنّ مجال اللاتوافق الاصطلاحي بخصوصه شاسع جدا. وعليه فسوف نتطرق في دراستنا لهذا الموضوع (ثقافة المؤسسة) والتي تسمى كذلك من طرف بعض المؤلفين بالثقافة التنظيمية (*Organizational culture*) إلى كل من ماهية هذا المفهوم ولجملة من خصائصه، مكوناتها وتجلياتها، بالإضافة إلى النماذج التقييمية لها، لنختتم بتبيان الدور والأهمية التي تحظى بهما ثقافة المؤسسة في توجيه السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وبالتالي تسييرها. وتجدر الإشارة إلى أنّنا سنحاول أن لا نعرض ثقافة المجتمع في المؤسسة وأنّنا نقتصر فقط على عرض ثقافة المؤسسة والتي هي عبارة عن تفاعل للعناصر الداخلية المكونة لها، والتي هي في تفاعل مع ثقافة المجتمع.

### المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة وخصائصها

تجدر الإشارة بداية إلى أنّ مفهوم الثقافة بصفة عامة يعدّ من المفاهيم الأكثر تعقيدا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية على الرغم من كونها من المفاهيم الأكثر تداولاً في مجال الدراسات والبحوث<sup>(90)</sup>. ففي هذا السياق يصرح *E.Morin* بأنّ "الثقافة بدهاء خاطئة، تبدوا وكأنّها ثابتة وحازمة، والحال أنّها كلمة فخ، حاوية،

(90) لقد أحصى العالمان الأنثروبولوجيان الأمريكيان Kluckhon و Kroeber في منتصف القرن العشرين ميلادي ما يزيد عن 160 تعريفا للثقافة قدهما علماء الأنثروبولوجيا، والتي لم تتضمن من بينها أي تعريف جامع ومانع لها. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا العدد قد تضاعف بنسب كبيرة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا، كون أنّ هذا الموضوع أصبح محل اهتمام علماء من تخصصات علمية مختلفة كعلم الاجتماع، الاقتصاد، إلخ. لمزيد من الإطلاع في هذا الشأن، أنظر:

السويدي محمد، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب/الدار التونسية للنشر، الجزائر/تونس، 1991، ص 44. ورد ذكره في: بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005، ص 62.

منومة، ملغمة، حائنة... الواقع أنّ المفهوم ليس أقل غموضاً وتشككاً وتعدداً في علوم الإنسان منه في التعبير اليومي<sup>(91)</sup>.

نفس الأمر ينطبق على مفهوم "ثقافة المؤسسة" التي تعاني من عدم وجود تعريف شامل لمضمونها، وعدم الإتفاق عليه، فالإتفاق الوحيد الموجود بين الباحثين والدارسين لمفهومها يكمن في اعترافهم جميعاً بعدم مقدرة أي منهم من وضع تعريف جامع ومانع يلخص كل حيثياته ويفكك كل مكوناته.

### الفقرة الأولى: ماهية ثقافة المؤسسة

من بين التعاريف العديدة لثقافة المؤسسة استطعنا أن ننتقي بعضاً منها، وذلك لما نراه فيها من قيمة علمية وعملية تتمثل في تبسيط وتذليل سبل الدراسة الجدية لها، ومن بين هذه التعاريف نجد:

■ تعريف *E.H. SCHEIN* والذي يعدّ من أكثر التعاريف المتداولة، ومفاده أنّ "ثقافة المؤسسة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتحتها أو طورتها مجموعة معيّنة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم، فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنّها الطريقة الصحيحة والجيّدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"<sup>(92)</sup>.

■ أمّا *M. THEVERENT* فقد قدم تعريفاً عاماً ومختصراً على النحو التالي: "ثقافة المؤسسة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارستها، وكذا كل ما يميزها عن الآخرين".

■ وبالنسبة لـ *Bro UTTAL* فإنّها تتمثل في "نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة مع البنية التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية"<sup>(93)</sup>.

■ ويرى كل من *P. MORIN* و *E. DELAVALLEE* بأنّها "تتكون من القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتي لها جميعاً ميزة واحدة أنّها بديهية في اعتقاد أصحابها"<sup>(94)</sup>. كما يريان بأنّ مفهوم الثقافة مخالف لمفهوم الطبيعة (*La nature*) سواء كانت هذه الطبيعة بشرية أم فيزيائية، وأنّ هذان المفهومان يغذيان النقاش الفكري حول نصيب كل منهما في توجيه السلوك في المجتمع<sup>(95)</sup>.

إنّ هذه التعاريف باختلاف طبيعتها: وصفية (تجليات ثقافة المؤسسة ومظهرها)، تاريخية (تراكم للممارسات والقيم، إلخ)، نفسية (العادة والتكيف مع العالم الخارجي)، معيارية (الإهتمام بالمعايير والقيم)، بنيوية (تنظر للمؤسسة على أنّها نسق)، تطويرية (الإهتمام بالجانب التراكمي التطوري لها)، تشترك في أنّها تتفق على أنّ

(91). لبيب طاهر، سوسيولوجيا الثقافة، دار محمد علي المحامي، الطبعة الخامسة، صفاقس (تونس)، ص 161.

(92). Voir : SCHEIN (E.H), Coming to a new awareness of organizational culture, Sloow Management Review, Winter 1984.

(93). UTTAL (B), The corporate culture, Fortune, n° 17, Octobre 1983, pp 60-71.

(94). MORIN (P) & DELAVALLEE (E), Le manager à l'écoute du sociologue, Editions de l'Organisation, Paris, 2000, p 50.

(95). MORIN (P) & DELAVALLEE (E), Opcit, p 38.

ثقافة المؤسسة هي نظام من المعايير المشتركة والمتقاسمة بين أعضاء المؤسسة، والتي تنمط سلوكهم وتوجهه على نحو يميز المؤسسة عن بقية المؤسسات الأخرى. فالمؤسسات كالبشر تتشابه وتختلف في نفس الوقت<sup>(96)</sup>.

### الفقرة الثانية: خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

1. الثقافة كل مركب: إنّ ثقافة المؤسسة تتكون من مجموعة من العناصر الفرعية التي هي في تفاعل دائم ومستمر مع بعضها البعض، وفي هذا السياق يرى *Eduard TAYLOR* بأنّ " الثقافة أو الحضارة بالمعنى اللاتنوغرافي الواسع تتمثل في ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشمل المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع"<sup>(97)</sup>. فالثقافة وبالضبط ثقافة المؤسسة هي نظام مركب مكون من ثلاثة أبعاد هي: البعد المعنوي ويشمل النسق المتكامل للقيم، الأخلاق، الأفكار، المعتقدات، البعد السلوكي ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، القوانين والتنظيمات التي تحكمه، الفنون والآداب والممارسات المختلفة، أمّا الجانب المادي فيتمثل في المنتج المادي للمؤسسة كالأدوات، المباني، التكنولوجيا، نمط الغذاء، إلخ. إنّ هذه المكونات المختلفة لثقافة المؤسسة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

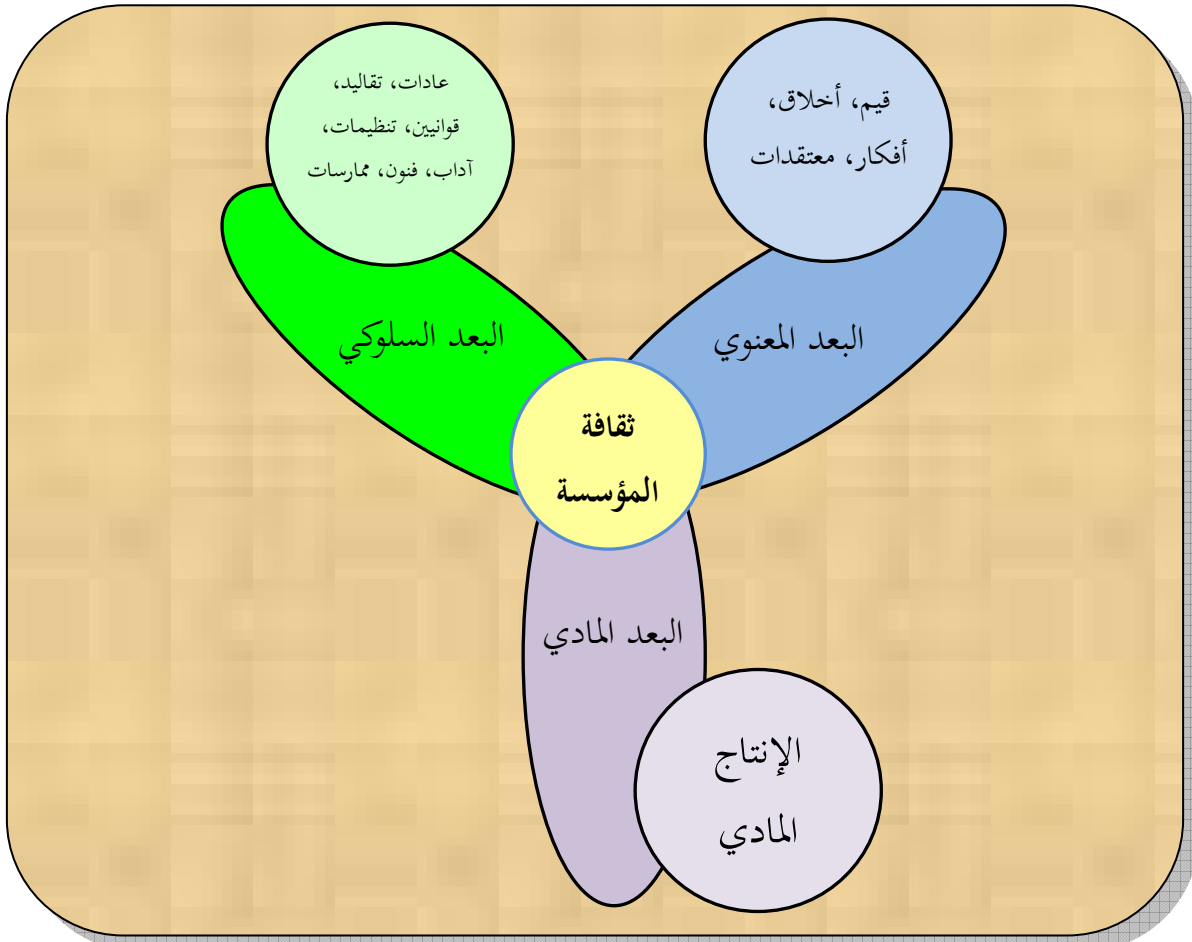
<sup>(96)</sup>. تجدر الإشارة إلى أنّه أمام ضبابية مفهوم ثقافة المؤسسة وتعبده، هناك من تناوله بطريقة هزلية، ولكن نرى بأنّها ناحجة في فك تلاميذه وتعقيدهاته ومن بينهم المؤلفة *Corine MAIER* في مؤلفها المعنون "أهلا بالكسل Bonjour paresse"، حيث مثلت تشكل ثقافة المؤسسة بتشكيل سلوك مجموعة قردة الـ *Chimpanzé*، حيث تقترح التجربة التالية "نضع خمسة قردة شامبانزي في غرفة مغلقة ونعلق حبة موز في سقف هذه الغرفة، ونضع سلما للوصول إلى حبة الموز هاته مع التأكد من أنّ هذا السلم هو السبيل الوحيد للوصول إلى حبة الموز.

نضع نظاما بحيث ينهمر الماء البارد جدا من سقف الغرفة على كل القردة بمجرد محاولة أحدهم صعود السلم، والذي على أساسه يدرك القردة بتكرار محاولاتهم بأنّه لا يجب صعود السلم.

بعد تأكد هذا الإدراك لدى القردة نقوم بإيقاف نظام انهمار الماء البارد بمجرد محاولة صعود السلم، ونقوم باستبدال أحد القردة بأخر جديد من نفس الفصيلة دائما. إنّ هذا الأخير سيحاول صعود السلم وبدون أن يعرف السبب فإنّه سوف يتلقى الضرب والمنع من بقية القردة، وبعدها نكرر التجربة باستبدال جميع القردة المتبقين واحدا تلو الآخر، وفي نفس المرة تتكرر نفس الظاهرة (حيث يكون القرد المستبدل الأول أكثر تشددا وضربا)، وعندما لا يتبقى أي قرد قدم، فإنّ القردة الجدد لا يحاولون صعود السلم، وإن حاول أحدهم ذلك تعرض للضرب المبرح من البقية دون أن يدركوا السبب الذي يدفعهم لهذا التصرف والسلوك. فهذه الطريقة يتم ميلاد وتشكيل ثقافة المؤسسة". لمزيد من الإطلاع في هذا الصدد، أنظر:

- DUCHAMP (D) & GUERY (L), Opcit, p 27.

<sup>(97)</sup>. السويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 51.



شكل رقم 14: ثقافة المؤسسة كنظام مركب ذو ثلاثة أبعاد

المرجع: من إعداد المؤلف.

2. الثقافة نظام منسجم ومتكامل: إنّ هذا الكل المركب المتمثل في ثقافة المؤسسة هو في واقع الأمر نظام متماسك ومتكامل، بحيث أنّ أيّ تغيير في أحد أبعاد ومكونات ثقافة المؤسسة سوف يحدث أثراً على باقي مكونات النظام الثقافي.
3. الثقافة نظام متوارث، تراكمي ومتصل: إنّ ثقافة المؤسسة تنتقل بين الأجيال المتعاقبة على المؤسسة بصفة متصلة، فتتوارث جيل عن جيل عن طريق التعلم التنظيمي وترسخ في الذاكرة الجماعية، وتنمو ثقافة المؤسسة وتتطور بحسب ما يضيفه كل جيل لصرحها.
4. الثقافة نظام مكتسب، قابل للتغيير والتطور: إنّ مضمون ثقافة المؤسسة يتم اكتسابه من طرف كل أعضائها، كما أنّ هذه الثقافة تضاف إليها بعض الملامح الجديدة ويمكن أن تفقد بالتالي بعضاً من ملامحها القديمة، وبهذا تتغير ثقافة المؤسسة بصفة نسبية وتدرجية وليست جوهرية وهيكلية، ويجدر التوضيح أنّ هذا التغيير يمكن إعتباره كذلك تطوراً.

5. الثقافة نظام متكيف: تتميز ثقافة المؤسسة بنوع من المرونة والتكيف لبعض من المؤثرات الخارجية كتطور ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة بها، تغير التركيبة البشرية للمؤسسة، وبصفة عامة تتكيف ثقافة المؤسسة ومن خلالها المؤسسة لكل تغير يحدث حولها أو ينبع من داخلها.
6. الثقافة تعدّ كعامل للتماسك والتميز: إنّ ثقافة المؤسسة تعدّ كاللحمة التي تربط بين أفرادها وتعدّ السّمة التي تفرقها عن باقي المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثاني: مكونات ثقافة المؤسسة وتجلياتها

لقد سبق وأن تطرقنا إلى بعض من مكونات ثقافة المؤسسة، ولكن لا بأس من أن نعرضها بصفة مرتبة وممنهجة على النحو التالي:

■ القيم: تعدّ القيم موجه السلوك في المؤسسة، وتعتبر المحك أو الإطار المرجعي الذي يحتكم إليه الفرد أثناء قيامه بالمفاضلة بين الموضوعات والبداائل المطروحة أمامه، وذلك لتحديد ما هو جيّد ومرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه. تتميز القيم برسوخ الاعتقاد في أذهان الأشخاص بصدقيتها وبداهتها، الذي هو وليد خبرة وتجارب ماضية. إنّ كون القيم كموحد للسلوك وموجه له في المؤسسة نابع من تشكل قناعة مشتركة للجزء الأكبر أو الأعم من أعضائها، إن لم نقل لكل أعضائها، وهو ما يعتبر مصدرا لنجاحها حسب *J.M. PETERS* و *R.H. WATERMAN*<sup>(98)</sup>.

■ الرموز: تعدّ الرموز أحد المكونات الأساسية للنسق الثقافي وهي تقوم بدور المعزّز والمدعم للقيم، إذ أنّها تتضمن محتوى من المعاني ذات الطابع الثقافي<sup>(99)</sup>، أي تتضمن شحنة ثقافية تساعد في توجيه السلوك من جهة ودعم القيم التي تريد المؤسسة إعادة إنتاجها من جهة أخرى.

■ التاريخ: ويتمثل في الأساطير والقصص الواقعية التي تشكل ماضي المؤسسة وتاريخها، والهدف منها تعزيز وتقوية القيم المشتركة بين أفراد المؤسسة وكذا الشعور بالإنتماء وتحفزهم لبذل كل طاقاتهم من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق المصلحة الجماعية.

الشعائر والطقوس: تعمل على دعم القيم الثقافية وإعادة إنتاجها وتمثل أساسا في مجموعة من النشاطات والتظاهرات المتكررة في بعض من المناسبات والتي تهدف إلى تنمية الشعور بالإنتماء (كإحتفالات المؤسسة بعيد ميلادها وتوزيع المكافآت الرمزية على عمالها، تمجيد المؤسسة لحدث ما يعتبر هاما بالنسبة إليها)، وكذا بعث أو إحياء لبعض القيم التي ترى المؤسسة أنّها بدأت تزول<sup>(100)</sup>.

■ المعتقدات: وتمثل في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في المؤسسة وكذا في طريقة تنظيم إنجاز المهام، ومن بين هذه المعتقدات نجد أنّ تطبيق اللامركزية أفضل وأكثر ملائمة من المركزية في عملية إتخاذ القرار والمبادرة.

(98). PETERS (J.M) & WATERMAN (R.H), Le prix de l'excellence, Ed Interédition, Paris, 1983, p 40.

(99). BOSCHE (M), Corporate culture: La culture sans histoire, Revue Française de Gestion, n° 47-48, 1984, p 32.

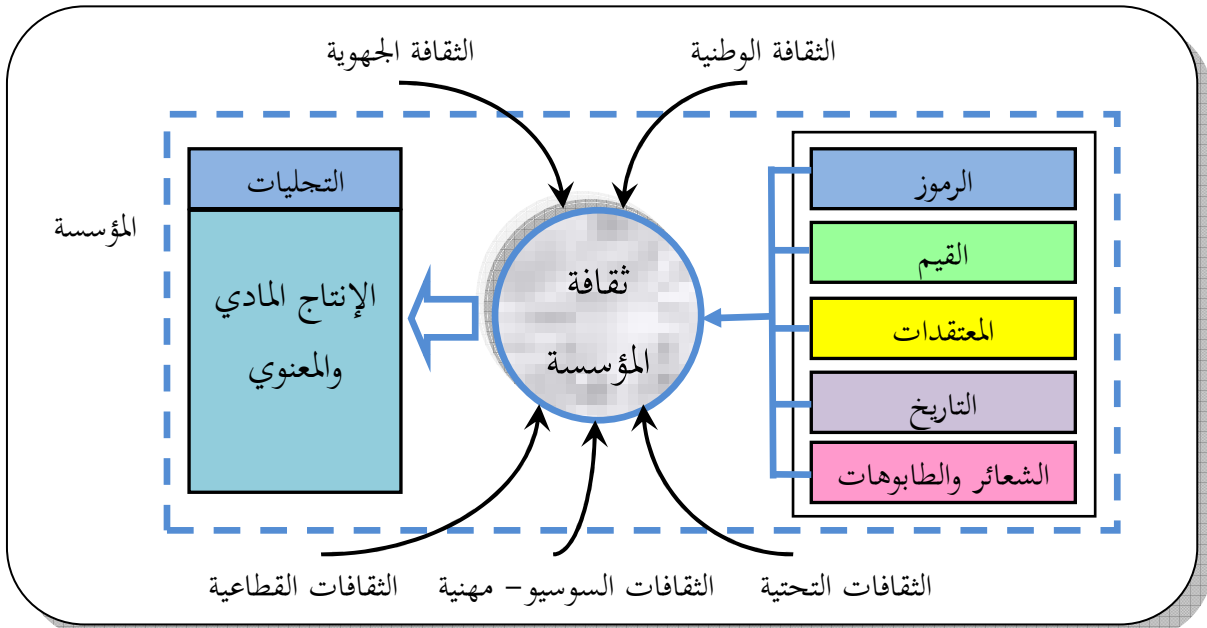
(100). BOSCHE (M), Opcit, p 33.



■ الطابوهات: وتتمثل في كل ما يُمنع التحدث عنه أو تداوله والخوض فيه في المؤسسة من أحداث أو قصص وما إلى ذلك، لأنها مخالفة للقواعد المتفق عليها في المؤسسة، والتي تشمل عموماً كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على السير الحسن للمؤسسة.

عموماً يمكن القول بأنّ النسق الثقافي للمؤسسة يختلف مكوناته الفرعية المذكورة أعلاه بهدف لضبط السلوك الجماعي في المؤسسة وتوجهه بالإضافة إلى تحقيق الانسجام والإتساق بين المجموعة، ناهيك عن تقديم الأطر المرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة وتقدم وصفات لحلها.

أما عن تجليات ثقافة المؤسسة فتكمن في مخرجاتها أي إنتاجها المادي والرمزي، كالمنتجات والخدمات التي تقدمها للمستهلكين، القيم التي تريد التسويق لها، شعاراتها، التكنولوجيات والأفكار التي تنتجها، إلخ. تجدر الإشارة إلى أنّ ثقافة المؤسسة هي في إحتكاك دائم مع مجموعة من الثقافات الأخرى الوطنية، الجهوية، القطاعية، السوسيو-مهنية، الثقافات التحتية<sup>(101)</sup>. التي تعمل على تشكيل، صقل وصيغ ثقافة المؤسسة، وهذا ما يلخصه الشكل التالي:



شكل رقم 15: مكونات النسق الثقافي للمؤسسة، تجلياته وموقعه ضمن الأنساق الثقافية الأخرى

المرجع: من إعداد المؤلف .

(101). لمزيد من الإطلاع في هذا الصدد، أنظر:

## المطلب الثالث: النماذج التقييمية لثقافة المؤسسة

هناك عدّة مقاييس يتم على أساسها الحكم وتقييم ثقافة المؤسسة، وعلى أساس هذا التقييم فقد ظهرت عدّة تقسيمات وتصنيفات لثقافة المؤسسة.

في دراسة قام بها مجموعة من علماء النفس الاجتماعي الأمريكيين، تمّ التوصل إلى تحديد ثلاثة نماذج أساسية يتم الحكم من خلالها على ثقافة المؤسسة وهي<sup>(102)</sup>:

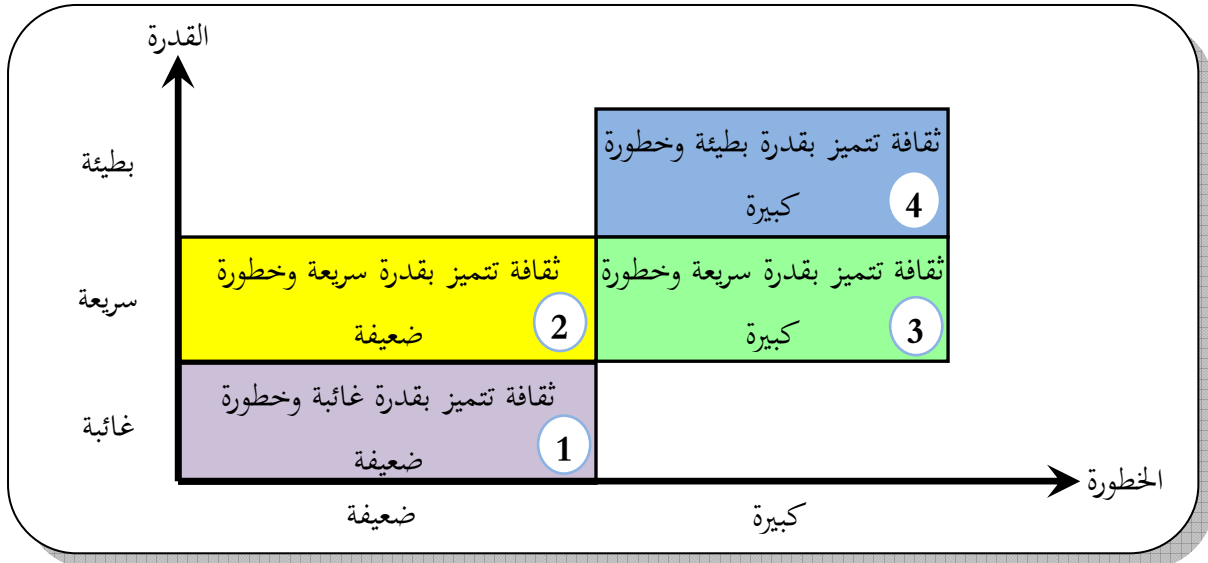
1. من منظور القيمة: إنّ السلم القائم على القيمة يتراوح مجاله بين ما هو جيد وما هو سيء، أي الحكم على الأشياء بمنظور قيم أخلاقية معيّنة، وعليه فإنّ ثقافة المؤسسة الجيدة من منطلق هذا المنظور، وحسب عدد من المؤلفين أمثال: *J.M. PETERS*، *R.H. WATERMAN* و *W. OUCHI* هي تلك الثقافة التي تثنى التركيز على المحيط وعلى نوعية الخدمة المقدمة للزبون، أمّا النسق الثقافي السيء أو البيروقراطي فهو الذي يقوم على إحترام الإجراءات والثوابت ويعزز الرقابة الإدارية ويكرس التسلسل الهرمي الطويل.

2. من منظور القوة: يتراوح مجال هذا السلم بين ما هو قوي وما هو ضعيف، وتمثل مرجعيته في مميزات شدّة التماسك والإنسجام والوزن، هذا الأخير الذي يتمثل في قوة تأثير ثقافة المؤسسة على أفرادها أو على السلوك التسييري داخلها. تجدر الإشارة إلى أنّ قوة ثقافة المؤسسة وشدّة تماسكها لا تعني بأي شكل من الأشكال بأنّها جيّدة، إذ أنّ القوة التي تميزها يمكن أن تكون عاملاً من عوامل إنغلاق هذه الثقافة على نفسها، ورفض أي تغيير أو جديد.

3. من منظور الديناميكية: إنّ مجال هذا السلم يتراوح بين القدرة على الفعل والتأثير في الغير أو الضعف والعجز؛ وبهذا المنظور فثقافة المؤسسة يمكن أن تتميز بالديناميكية والحركة، وكذا المبادرة والمخاطرة أو تكون ثقافة سلبية عاجزة ومنفعلة.

لقد قام كل من *T.E. DEAL* و *Allain A. KENNEDY* بوضع تصنيف لثقافة المؤسسة الديناميكية يتكون من أربعة أشكال، وذلك وفقاً لمحورين: الأول عمودي ويمثل قيم قدرة ثقافة المؤسسة على التأثير والفعل من عدمه ويشمل على ثلاثة قيم هي: قدرة سريعة، بطيئة وغائبة، ومحور أفقي يمثل الخطورة التي يمكن أن تترتب عن أي قرار يتم إتخاذها، وتشمل قيمتين هما: خطورة قوية وخطورة ضعيفة، ومن هذا الأمر تمّ التحصّل على أربعة أصناف هي:

(102). BOSCHE (M), Opcit, p 35.



شكل رقم 16: أشكال ثقافة المؤسسة بمنظور الديناميكية

المرجع: من إعداد المؤلف استنادا إلى:

- DEAL (T.E) &amp; KENNEDY (A.A), Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life, Addison Wedley Publisher Co, USA, 1982, p 19.

4. من منظور التكيف مع المحيط: نجد هناك الثقافة المرنة أو المتكيفة مع التغيرات التي تحدث في محيطها وترتكز على قيادة قادرة على تسيير التغيرات بالإضافة إلى عمال لهم القابلية والإستعداد وملكات لاستغلال التغير والتكيف معه، كما تركز على رضا الزبائن، فالمؤسسة المملوكة لهذه الثقافة تعمل باستمرار على إحداث تغييرات في أنماط الإنتاج من أجل تحقيق ذلك وبالتالي تحقيق النمو والتطور، كما تجدر الإشارة إلى أنّ الثقافة المرنة لا تتنافى مع الثقافة القوية؛ فالثقافة القوية التي لا تدفع للتكيف مع المحيط قد تكون لها آثار سلبية على المنظمة أكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة. أما الثقافة الجامدة أو غير المتكيفة فهي التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا للحرية في المبادرة وإتخاذ القرار.

إنّ الثقافة الجامدة هي ثقافة من النوع البيروقراطي، والتي يتميز فيها الأفراد بعدم المشاركة في إتخاذ القرار ورفضهم بالتالي لتحمل المسؤولية والمخاطرة؛ كما وتضعف لديهم روح الإبداع بالإضافة إلى أنّها تتميز بجمود في إنتقال المعلومة وإفراط في الرقابة.

#### المطلب الرابع: أهمية ثقافة المؤسسة في تسييرها

إنّ لثقافة المؤسسة خاصة إذا ما كانت قوية دور وأهمية جليلين في تسيير المؤسسة، حيث نقول عن مؤسسة أنّها ذات ثقافة قوية إذا ما كان هناك إجماع حول قيمها، مبادئها ومعتقداتها، وإلتفاف وتمسك صلب بها؛ وهذا ما يرفع من الشحنة الثقافية لديهم وينمي من الشعور والإحساس بالإنتماء لها.

إنّ هذه الأهمية نابعة من الدور الذي تلعبه في عملية تسيير المؤسسة، والذي يمكن من خلاله تحقيق عدّة أهداف لها.

عموما تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة في جملة من النقاط التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ الزيادة من فعالية أداء أداء المؤسسة وترابطها الاجتماعي وتكريس جماعية العمل، وتسهيل الاتصال؛
  - ✓ تقوية الشعور بوحدة الهوية والانتماء، مع التقليل من الشعور بالانعزالية والكرهية بين العاملين وكذا بالإغتراب واللامبالاة؛
  - ✓ تحقيق فهم أفضل للعاملين لما يجري في المؤسسة وتبناه من سياسات واستراتيجيات، مما يعزز إنضمامهم لها؛
  - ✓ تعدد ثقافة المؤسسة بمثابة الإطار الفكري الموحد الذي يوجه سلوك أفرادها، وينظم مهامهم ووظائفهم وعلاقاتهم فيما بينهم، فهو بمثابة دليل ضمني للسلوك الجماعي (التنظيمي) ولتسيير المؤسسة؛
  - ✓ تعتبر من العوامل المميزة للمؤسسة ضمن قريناتها؛
  - ✓ تركز السلوكيات الخلاقة كالتفاني في العمل، خدمة الآخرين، الابتكار والإبداع؛
  - ✓ تعمل على استقطاب أفضل العاملين، وتستهوو المبدعين والمتميزين، الذين يبحثون عن إطار ملائم لإثبات ذاتهم؛
  - ✓ إن ثقافة المؤسسة تعدد أساس إحداث التغيير في المؤسسة خصوصا إذا كانت تتضمن المرونة والتطلع للأفضل والقدرة على مواكبة التطورات التي تحدث من حولها؛
  - ✓ تنعكس ثقافة المؤسسة على كل من تنظيمها الداخلي، أسلوب الإتصال الداخلي والخارجي الذي تتميز به ونمط إتخاذ القرار فيها؛
  - ✓ تعدد كعامل للتكيف سواء الداخلي بين العاملين أو تكيف المؤسسة مع ما يحدث في محيطها.
- وعموما فإن ثقافة المؤسسة - كما أسلفنا الذكر- تعدد كعامل لتوحيد وتنميط السلوك الجماعي لأفراد المؤسسة وتوجيهه على النحو الذي يحقق أهدافها، فهي أساس تعزيز إستقرار المؤسسة كنظام متكامل، وتشكل الإطار المرجعي الذي يضمن على نشاط المؤسسة معنا، ويميزها عن غيرها.