

## ماهية المؤسسة

### تمهيد:

تشكل المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي للمجتمع. و نظراً للتحويلات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

### أولاً - مقاربات تعريف المؤسسة:

من الصعب تقديم مفهوم موحد للمؤسسة باعتبارها وحدة معقدة تعتبر في نفس الوقت واقع اقتصادي، واقع إنساني وواقع اجتماعي. ولكن بصفة عامة ينظر للمؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي ذو طبيعة قانونية محددة، تملك وسائل بشرية، مادية ومالية يتم تجميعها لإنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع في السوق من أجل تحقيق الربح. ويتم استخدام بعض المصطلحات المقاربة *termes voisins* لمصطلح المؤسسة منها:

**المؤسسة Société:** وهو مصطلح قانوني يتعلق بأشكال قانونية لتأطير وممارسة نشاط اقتصادي سواء كانت أشخاص أو رؤوس أموال.

**Firme:** وهو مصطلح انجليزي يستخدم في النظريات الاقتصادية الكلاسيكية الجزئية للأسواق.

**Institution:** يشير هذا المصطلح إلى الهيئات الرسمية وإلى جميع المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية لبلد أو منطقة ما ، الناتجة عن تطورات تاريخية متعددة، والتي تحدد وتضمن الظروف التي تكون فيها خيارات التخصيص و استخدام الموارد بشكل فردي أو جماعي.

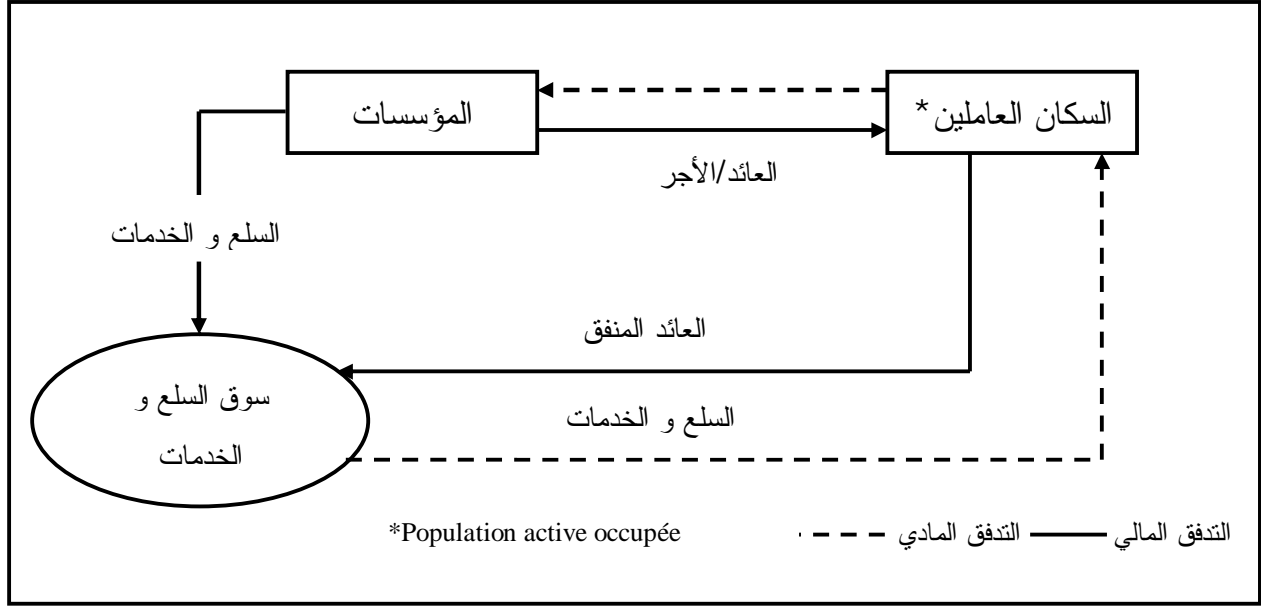
### 1. المقاربة الاقتصادية للمؤسسة *L'entreprise acteur de l'économie*:

تحدد المؤسسة على المستوى الاقتصادي الجزئي كعون اقتصادي إنتاجي غايته إنشاء الثروة، لذلك هي تقوم بإنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع في السوق، الثروة المنشأة ليست المنتج المباع وإنما التحويل الذي يخضع له المنتج المباع و الذي يقاس بالقيمة المضافة. وحسب هذه المقاربة ينظر للمؤسسة على أنها:

- مركز مستقل لاتخاذ القرار.
- وحدة للتوزيع من خلال توزيع القيمة المضافة على الأفراد، الدولة، المؤسسات الاجتماعية، المقرضين، الشركاء والمؤسسة نفسها.

- وحدة للإفناق تستهلك وتستهثمر لاستكمال عملية الإنتاج، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

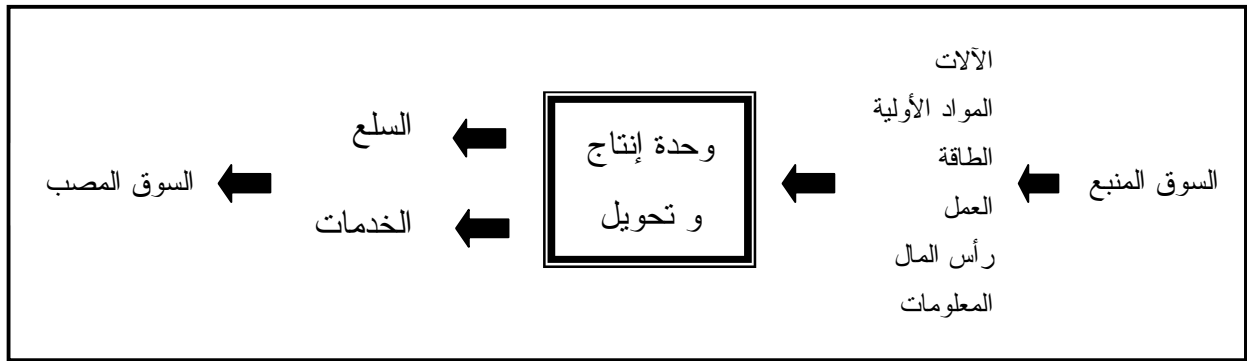
## الشكل (01): المؤسسة كوحدة للتوزيع و الإنفاق



Source : Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE : **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2007, 5<sup>ème</sup> édition, P 2.

- وحدة إنتاج لتحويل المدخلات إلى سلع خدمات، كما هي موضحة في الشكل التالي:

## الشكل (02): المؤسسة كعون إنتاج



Source : Anne-Marie BOUVIER, Jean LONGATTE, Jacques MULLE : **Economie d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2007, 5<sup>ème</sup> édition, P 1.

- وأخذا بعين الاعتبار طابعها التجاري، فالمؤسسة تخضع لقيود الفعالية (بلوغ الأهداف المحددة) و الكفاءة (بلوغ الأهداف المحددة بترشيد استخدام الموارد). والأهداف المراد بلوغها هي كمايلي:
- الربحية: قدرة المؤسسة على تحقيق الربح بمقارنة النتائج برقم الأعمال.
- الإنتاجية: قدرة المؤسسة على توليد الإنتاج والتي يتم حسابها بمقارنة الإنتاج بالوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الإنتاج (حجم الإنتاج/كمية العمل أو كمية الإنتاج أو كمية رأس المال).
- المردودية الاقتصادية: النتيجة الإجمالية للاستغلال/الأصول و المردودية المالية: النتيجة الصافية/الأموال الخاصة.
- الملاءة: قدرة المؤسسة على تسديد ديونها.

البقاء و الاستمرارية.

## 2. المقاربة الإنسانية للمؤسسة *L'entreprise réalité humaine*:

المؤسسة تجمع سلمي (هرمي) لمجموعة من الأفراد تربطهم علاقات معقدة و رسمية يملكون استقلالية اتخاذ القرار لتحقيق هدف معين من خلال تقاسم نفس التحديات التنظيمية لتحقيق العمل الجماعي، وكل مؤسسة لديها قواعد، أعراف و قيم كما تملك ذاكرة و التي تشكل ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى آليات التكيف الذاتي و التعلم التنظيمي، كما تملك نظام للعقوبات و المكافآت لتمكين الأفراد من تحقيق ما يتوقعه المشاركون فيها.

## 3. المقاربة الاجتماعية للمؤسسة *L'entreprise réalité sociétale*

تؤثر المؤسسة في المجتمع وذلك بمساهمتها الاقتصادية كعون إنتاج من خلال إنشاء مناصب العمل، المنتجات، القيم، الدخل، الموارد، الابتكار، التقدم التكنولوجي. و لكن للمؤسسة أيضا مساهمة غير اقتصادية في مجالات اجتماعية، ثقافية، تعليمية، سياسية. وحسب المقاربة الاجتماعية، فالمؤسسة هي متعامل اقتصادي مسؤول اجتماعيا ولهذه تسمى بالمؤسسة المواطنة.

## 4. المقاربة النظامية للمؤسسة *L'entreprise système finalisé*

النظام هو مجموعة من العناصر المركبة في تفاعل دائم، منظمة و منفتحة على محيط تتكيف معه باستمرار من أجل استمراريتها. و المؤسسة كنظام عبارة عن مجموعة من العناصر المؤسسة، والمكون من الوظائف، الخدمات، الأفراد في تفاعل دائم والتي يمكن أن تملك أهداف مختلفة و متناقضة. كما أن المؤسسة عبارة عن نظام إنساني مفتوح على المحيط وهي مكونة من مجموعة من الأنظمة الجزئية، و عادة المؤسسة كنظام مكونة من ثلاثة أنظمة جزئية: نظام للعمليات، نظام للمعلومات، نظام للقرار.

و يكمن النظام المفتوح في مجموعة من العناصر الخاصة، المميزة و المركبة و أي تغيير يحدث في أحد عناصره يؤدي إلى ردود فعل التسوية في العناصر الأخرى، وبالتالي فإن توازن النظام المفتوح يحدث بصفة ديناميكية، بما يسمح له بالتأقلم مع تغيرات المحيط. أما بالنسبة للنظام المغلق فهو غير تبادلي مع المحيط ويعيش باحتياطاته الذاتية.

وحسب هذه المقاربة فالمؤسسة كنظام تتميز بـ:

**الترباط *l'interdépendance***: المؤسسة ترتبط بمجموعة من العلاقات مع محيطها.

**التعقيد *La complexité***: تتكون المؤسسة من مجموعة من النظم الفرعية ذات الاعتماد المتبادل و الأهداف المحددة.

**الديناميكية *L'évolution***: المؤسسة نظام ديناميكي يتغير و يتطور باستمرار لتحقيق العديد من الأهداف.

**الانفتاح *L'ouverture***: المؤسسة نظام مفتوح على محيطها تأثر فيه وتتأثر به، لذلك فعلاقتها به هي علاقة تفاعلية تبادلية.

**1.4 عناصر النظام:** يتكون النظام من العناصر التالية:

**1.1.4 المدخلات:** تتمثل المدخلات في كل ما يرد للنظام من مختلف المستلزمات وبشتى أنواعها وهي التي تزود النظام بالطاقة من أجل التجديد و الاستمرارية و البقاء، وهي تأتي من خارج النظام أي من المحيط وما يتضمنه من نظم أخرى. فكل نظام يحصل على الموارد الأساسية ويستقبل الإشارات و المنبهات المؤثرة والمحركة لنشاطاته من المحيط الذي يتواجد فيه، وقد يكون تدفق هذه المدخلات مستمرا وقد يكون منقطعاً.

**2.1.4 المخرجات:** وهي ناتج عملية تحويل المدخلات إلى سلع، خدمات، معلومات... الخ تتجه من النظام نحو المحيط، ومعظم الأنظمة تسعى إلى التكيف أو التوافق مع الوسط الذي تنشط فيه بتوفير قنوات للتغذية المرتدة بين المؤسسة و المحيط بصورة مستمرة.

**3.1.4 عمليات المعالجة:** هي كل المراحل و الخطوات التي تجري على المدخلات في النظام كالإنتاج، معالجة المعلومات... الخ، كما يقصد بها أيضا العمليات و الأنشطة التي تأخذ شكل عمليات داخلية كالاتصال و القيادة، اتخاذ القرارات، جمع المعلومات، عمليات التحفيز و الدفع، عمليات الرقابة و التطوير وأنواع العمل و الأنشطة التي تتم داخل النظام لتحويل الموارد وتغيير شكلها أو استعمالها وتقديمها في صور مختلفة تتمثل في سلع أو خدمات وتستهدف تحويل الطاقات و الموارد إلى منتجات تمثل ناتج النظام، وقد تتباين الأنشطة الجارية في النظم المختلفة حتى وإن اتحدت في الغاية أو الهدف وتخضع هذه الأنشطة لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام من ناحية، ونوعية الموارد وخصائصها من ناحية أخرى.

**4.1.4 التغذية المرتدة:** أو التغذية العكسية وهي تعبر عن الآثار الارتدادية التي تعود للنظام، وبذلك فهي نوع من المعلومات التي ترتد من المحيط نحو النظام، تعلمنا عن مدى تقبل المحيط للمخرجات وتعكس إلى حد ما مدى تناسب آلية النظام مع ظروف المحيط و المجتمع الذي ينشط فيه.

وتسمح التغذية المرتدة للنظام ببلوغ الحالة المرغوب فيها أو بلوغ حالة الاستقرار. وتوجد حلقتين من المعلومات المرتدة، التغذية المرتدة السلبية أو ما يسمى بخطأ التحكم في المعلومات المرتدة *Error-control feedback*، وهي ورود المعلومات إلى النظام بعد حصول الأخطاء، ويقوم النظام باستخدام المعلومات حول الأخطاء الصغيرة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية. الحلقة الثانية تسمى بالتغذية المرتدة الأمامية (المتقدمة) *Forward-control feedback* وهي ذات طبيعة استباقية، حيث يتوقع النظام ما قد يحدث ويقوم باتخاذ إجراءات تصحيحية قبل أن تؤثر الاضطرابات على النظام.

**5.1.4 المصفاة:** تمثل الوسيلة التي يعتمد عليها النظام للقيام بمهام التحسين و التغيير و التطوير وغيرها من العمليات الضرورية من أجل تحقيق الهدف وبلوغ الغاية المحددة.

**6.1.4 العلاقات:** يصبح النظام شيئاً كلياً بتكامل وحداته وترابطها، حيث تشكل العلاقات بين أجزائه أساس تكامله، إذ أن النظام يعتبر أكبر من مجموع أجزائه لذلك لا بد من تكامل لمختلف أجزائه، والتكامل هنا تجميع نتائج ونشاطات الأنظمة الفرعية، فالتجميع أكبر من الجمع، لأن الكل لا يعبر عن مجموع الأجزاء و أن قيمته الإجمالية أكبر من مجرد جمع قيم أجزائه، والقيمة هنا تكمن في تفاعل تلك العلاقات المتبادلة و المترابطة و المتداخلة فيما بينها، وهذا ما يعبر عنه بأفضلية الزيادة أو أفضلية التجميع *Synergie*.

**7.1.4 حدود النظام:** نقصد بها تلك الفواصل و الخطوط التي تفصل بنية النظام عن غيره، وتعرف بأنها الإطار العام الذي يفصل النظام عن المحيط.

**2.4 خصائص النظام:** للنظام أربع خصائص أساسية تمكنه من تحقيق أهدافه، وهي كمايلي:

**1.2.4 القدرة على المراقبة:** ونقصد بها مدى تمكن المسيرين من تثبيت النظام على الطريق المرسومة له و المؤدية نحو تحقيق الأهداف.

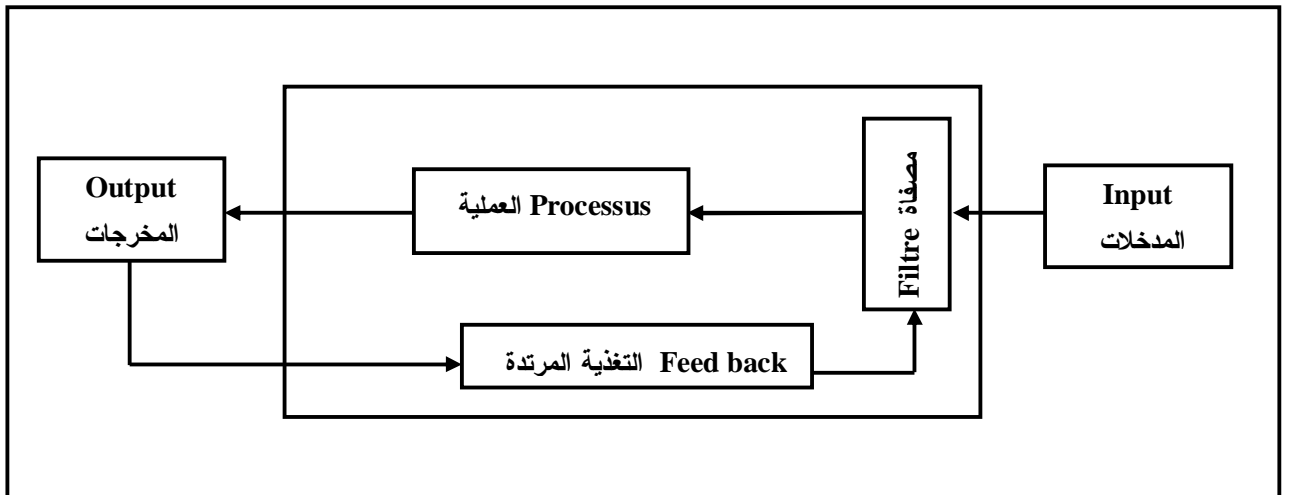
**2.2.4 التأقلم:** ونعني بها مدى تمكن النظام من مسايرة التغيرات التي تطرأ في المحيط.

**3.2.4 قوة التعلم:** ويقصد بها مدى تمكن النظام من الاستفادة من أساليب معالجة حالات التأقلم على أساس توظيفها في حالات مماثلة.

**4.2.4 المصدقية:** ونعني بها الثقة الممنوحة للنظام وتقاس بأدائها ومخرجاتها.

ويمكن تمثيل المقاربة النظامية للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل (03): مكونات النظام



المصدر: حيرش عيسى: محاضرات في اقتصاد المؤسسة، سنة ثانية تسيير ومحاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة بسكرة، أبريل 2007، ص 36.

## ثانيا- شركاء المؤسسة :

للمؤسسة مجموعة من الشركاء الذين تتعامل معهم من أجل سير عملها و تحقيق أهدافها، هذه الأطراف تهتم كذلك بسير المؤسسة وفعاليتها، وتتمثل هذه الأطراف فيمايلي:

1. الزبائن: إن سوق المؤسسة يعتمد على المبيعات التي تحققها و التي يعبر عنها بمشتريات الزبائن (العائلات، الإدارات، مؤسسات أخرى، البنوك...الخ)، ويعتبر الزبون أساس تعاملات المؤسسة وبصيغة أخرى فهو الذي يوفر العمل للمؤسسة، لذلك يعتبر واحد من الأهداف الأساسية للمؤسسة لتلبية حاجات الزبون ومن خلاله تلبية حاجات المجتمع بأكمله.
2. مؤسسات أخرى: قد تكون الموردون الذين يؤثر سعر الشراء منهم على سعر بيع منتجات المؤسسة، أو قد تكون المؤسسات المنافسة حيث تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سعر بيع منتجات المؤسسات المنافسة وخصائص منتجاتها...الخ.
3. الموظفين: تكاليف الأجور تشكل عنصرا مهما في سعر العائد للمنتج بالإضافة إلى جودة العمل و إنتاجية الأفراد. و يقوم الموظفين ونقاباتهم بمراقبة تطور المؤسسة عن كثب والقرارات التي تتخذها، لذلك يجب على المؤسسة التوفيق بين متطلبات الموظفين والتكاليف التي تسمح لها بأن تكون تنافسية.

4. البنوك و المؤسسات المالية: تحصل المؤسسة على القروض من البنوك وبالمقابل تقوم بدفع الفوائد والتي تعتبر من عناصر التكاليف.

5. الإدارات: الدولة و الجماعات المحلية التي تدفع لها المؤسسة الضرائب بالإضافة إلى المؤسسات الاجتماعية التي تقدم لها المساهمات الاجتماعية. والمؤسسة تتوجه إلى هذه الإدارات للحصول على المساعدات أو استخدام المنتجات الاجتماعية التي تقدمها هذه الإدارات.

6. أطراف أخرى: المستثمرين، الجمعيات (الثقافية، حماية المستهلك، حماية المحيط...الخ).

## ثالثا- دور المؤسسة و هدفها:

المؤسسة هي حقيقة اجتماعية تؤثر على المجتمع. مساهمتها الاقتصادية تتمثل في إنشاء الثروة، إنشاء مناصب الشغل، تقديم المنتجات، إنشاء القيم، تحقيق العائدات وتقديم الموارد للجماعات العمومية، وتحقيق الابتكار و التقدم التقني.

## 1. الدور الاقتصادي للمؤسسة:

1.1 وحدة إنتاج: تقوم المؤسسة بالإنتاج من أجل تلبية حاجات المستهلكين، و من أجل تأدية هاته الوظيفة تحتاج المؤسسة إلى مصانع، وكالات تجارية، مستودعات و مخابر (ما تعرف بالوحدات التقنية)، فالمؤسسة تقوم بالإنتاج لهدف تجاري أي أن إنتاجها موجه للبيع. فالإنتاج هو وسيلة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها و أهمه الربح. أما في حالة الإدارات العمومية و الخاصة تقوم بالإنتاج أيضا، ولكنه غير موجه للسوق و في هذه الحالة الإنتاج غير موجه للبيع.

**2.1 وحدة تقسيم و توزيع الأرباح:** عن طريق الإنتاج تقوم المؤسسة بإضافة قيمة، فيبيع الإنتاج يحقق قيمة مضافة، و جزء كبير من هذه القيمة المضافة سوف يوزع من طرف المؤسسة لأعوان اقتصاديين كدخل. وتتحصل المؤسسة على القيمة المضافة : الإنتاج - الاستهلاك الوسيط (قيمة مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية التي دخلت في العملية الإنتاجية أي تسديد الموردين)، التي يتم توزيعها على باقي الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وحتى مع المؤسسة نفسها من خلال التمويل الذاتي عن طريق أخذ الأرباح المتبقية. ويتم توزيع القيمة المضافة كمايلي:

- الضرائب المقدمة للدولة و الجماعات المحلية نتيجة الحصول على مختلف الخدمات العمومية.
- المساهمات المقدمة للضمان الاجتماعي و نظام تأمين البطالة.
- التعويضات المقدمة للموظفين، أي يتحصلون على راتب مقابل عملهم.
- الفوائد المقدمة للبنوك نتيجة الحصول على قروض.
- حصة الأرباح الموزعة على مالكي المؤسسة لقاء الحصص في رأسمالها.

**3.1 الابتكار:** يستخدم الابتكار لمواجهة المنافسة لذلك على المؤسسة البحث الدائم على تطوير عملياتها الإنتاجية واكتشاف سلع وخدمات جديدة باعتبارها المصدر الأساسي للتطور التقني.

## 2. الدور الاجتماعي للمؤسسة:

**1.2 مصدر التقدم التقني:** تعتبر المؤسسة مصدر للتقدم التقني الذي يؤثر على حياة الأفراد.

**2.2 التعليم:** تلعب المؤسسة دورا هاما في التعليم، على اعتبار أن الفرد يقضي عمرا من حياته في العمل وبالتالي فهو يتعلم من خلال تطوير مساره و الترقية فيه وذلك من خلال التكوين و التدريب.

**3.2 الرعاية:** تساهم المؤسسة في رعاية العديد من الأنشطة الرياضية، الأنشطة العلمية، تنظيم تظاهرات و أنشطة اجتماعية، مساعدة جمعيات... الخ.

## 3. هدف المؤسسة:

**1.3 الربح:** الربح هو الهدف الرئيسي للمؤسسة و هو القيمة المضافة التي تبقى في المؤسسة، فعلى المؤسسة تحقيق مستوى معين من الربح وتخصيصه لتمويل نموها، و لتحقيق هذا يجب تحقيق بعض الشروط منها: توافق الآراء اجتماعيا، التحكم في التكنولوجيا مع الأخذ بعين الاعتبار حصتها في السوق. فالربح يقيس قدرة المؤسسة فكما كانت أكبر كلما تم أخذها بعين الاعتبار، لذلك على المؤسسة تحقيق ربح دائم ومنتظم لأنه يعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد، فهو مؤشر لقياس جودة التسيير.

**4. مفهوم الغاية و الهدف:** مع وجود غاية اقتصادية أساسا وهي إنشاء الثروة، توجد غاية أشمل و هي إنشاء القيمة: قيمة للزبون، قيمة للمساهم، قيمة للموظف و اليوم نتحدث عن قيمة اجتماعية *valeur sociétale*.

**1.4 مفهوم غاية المؤسسة *Finalité de l'entreprise*:** وهي تعبر عن الهدف الأساسي للمؤسسة وأساس وجودها، تتميز

بأنها شاملة وغير شخصية ومن الصعب قياسها. وللمؤسسة أربع أنواع من الغايات:

غاية مالية: المردودية وتعظيم الأرباح.

غاية اقتصادية: بقاء و استمرارية المؤسسة.

غاية اجتماعية: الأخذ بعين الاعتبار توقعات الأفراد.

غاية مجتمعية: الأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

- مثال عن غايات المؤسسة:

غاية اقتصادية وغاية اجتماعية وذات طبيعة داخلية وخارجية. حيث نجد على المستوى الداخلي كغاية اقتصادية تطوير المردودية، وكغاية اجتماعية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و المساهمة المالية للموظفين. ونجد على المستوى الخارجي كغاية اقتصادية ضمان خدمة الجودة و الاستجابة لحاجات المستهلكين، وكغاية اجتماعية تطوير صورة العلامة التجارية، ضمان سلامة استخدام المنتج و الإعلام الجيد للمستهلكين.

**2.4 مفهوم هدف المؤسسة *Objectif de l'entreprise*:** تكون الأهداف أكثر وضوحا و يجب أن تخدم غاية المؤسسة، كما

يمكن قياسها و تقييمها هي تخضع لغاية المؤسسة. توجد في المؤسسة أهداف طويلة الأجل تعتمد عليها المؤسسة في ردادات فعلها اتجاه محيطها، فمن خلال تثبيت الأهداف طويلة الأجل تقوم المؤسسة بتحديد الخطوط العريضة لتوجهاتها المستقبلية و التي تكون داخلية وخارجية. و أهداف قصيرة الأجل تستجيب للمشاكل الدورية.

- مثال عن أهداف المؤسسة:

أهداف قصيرة الأجل ترتبط بردات فعل المؤسسة تجاه المشاكل الخارجية، حيث نجد ردادات فعل هجومية مثل إعادة تموقع المنتجات و ردادات فعل دفاعية مثل محاذاة سياسة المنافسين. كما ترتبط بردات فعل المؤسسة تجاه المشاكل الداخلية مثل تطوير الاتصال الداخلي وتحسين المناخ الاجتماعي.

أهداف طويلة الأجل ترتبط بتنافسية المؤسسة من خلال النمو و الاستمرارية، كما ترتبط بالفعالية من خلال التسيير و الصيانة.