

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات مقياس

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم التسيير فرع 2

من إعداد:

د/ زبير محمد

السنة الجامعية: 2021-2022

مقدمة

يعود سر نجاح أي مشروع أو مؤسسة بالدرجة الأولى إلى طريقة إدارته وتسييره، بل يمكن القول أن سبب تقدم الدول وتخلفها يرجع إلى نمط التسيير المستعمل في مؤسساتها وهيئاتها العامة والخاصة. إذ أثبتت التجارب أن نمط التسيير الجيد يعوض بفعالية قلة الموارد والإمكانات المتاحة، وهذا ما أكده "بيتر دريكر" سنة 1966م (P. Drucker) بقوله لا توجد دولة متخلفة اقتصاديا وإنما هناك دولة متخلفة إداريا، حيث أثبتت كل التجارب في الدول المتقدمة أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، وبدون توفر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية حتى ولو توفرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى.

فالواقع الاقتصادي اليوم يؤكد عدم القدرة على تحقيق التنمية الاقتصادية بواسطة قرارات سياسية، أو من خلال امتلاك الدولة مؤسسات عديدة ومتنوعة غير مسيرة بالشكل الصحيح والسليم، وعلى العكس من ذلك، فإن قدرة الدولة وأفرادها على خلق وتكوين مؤسسات اقتصادية ذات كفاءة وفعالية سيساهم بشكل كبير في تنمية وتطوير البلد.

فاليابان دولة فقيرة بالإمكانات الذاتية سواء من حيث الثروات الطبيعية أو المساحة الزراعية، حيث تستورد ما يقارب 90% من مدخلات الإنتاج، إلا أنها تعتبر من أرقى الدول من حيث مستوى الكفاءة الإنتاجية ومستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي. فقد أنجزت اليابان في قرن من الزمن مسيرة ناجحة قضى الأوربيون ثلاثة قرون أو أكثر لانجازها.

وفي مقابل ذلك نجد دولا غنية بالموارد المالية والبشرية والثروات الطبيعية ومتسعة المساحة، ومع ذلك تصنف ضمن الدول المتخلفة، والواقع العربي خير دليل على ذلك. إن هذا التفاوت والتباين بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يعود في أهم أسبابه وجوانبه إلى نمط التسيير السائد في كل منها، وما ينطبق على هذه الدول فهو حتما ينطبق على المؤسسات والهيئات والمشاريع الصغيرة منها والكبيرة خاصة كانت أو عامة، على المستوى الوطني كانت أو على المستوى المحلي.

فمهمة التسيير الأساسية هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأهداف بأكثر كفاءة وفعالية، وهذا ما تسعى جميع المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها وأحجامها له. لذلك تبرز ضرورة حاجة ملحة للتعرف والإلمام بمختلف جوانب التسيير في المؤسسة من مفاهيم ومكونات ونظريات ومبادئ وغيرها، باعتبارها مفتاح نجاح وتفوق المؤسسة وتميزها.

المحور الأول: مدخل للتسيير (الإدارة)

لا يزال موضوع التسيير يحظى باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، ويعزى ذلك إلى تعاضد دور التسيير وتطبيق مبادئه في مجتمعاتنا الحديثة إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية على المؤسسات، إلى كبر حجمها وتعقد عملياتها الإدارية، إلى احتدام شدة المنافسة بينها.

أولاً: الحاجة إلى التسيير

ان التسيير وسيلة مهمة لتنظيم وقيادة جهود الجماعات، ومن هنا أضى التسيير ذو أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللجماعة على حد سواء عند سعيهما لسد حاجتهما وتحقيق غاياتهما.

فإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، فنجد أن الإدارة تمارس أولاً على المستوى الشخصي، من خلال إدارة الفرد لشؤون معيشته، لذا فهي توصف بأنها إحساس طبيعي، فكل منا تقريبا يقوم بتخطيط نشاطه اليومي، وتنظيم ارتباطاته ووقته، والتنسيق بين متطلباته المختلفة، سواء الأسرية أو العملية، والرقابة على تصرفاته وتصرفات من يتعامل معهم.

ومن ناحية أخرى، نجد أيضا أن التسيير يطبق على المستوى الجماعي، من خلال ممارسة مختلف أنواع التنظيمات للأنشطة الإدارية، فالمؤسسة تسيير أمورها الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وغيرها من وظائف. كما انه لا ترتبط حاجة المؤسسة إلى التسيير بشكل ملكيتها أو طبيعتها أو حجمها، كون التسيير عملية جوهرية لمؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة، تجارية كانت أو صناعية أو زراعية أو خدمية، شركة كانت أم مشروعا فرديا أو ناديا أو مدرسة أو جمعية خيرية... الخ. فالتسيير مرتبط بجميع أوجه النشاط الإنساني داخل المنظمات.

فحسن التسيير وكفاءته من الخصائص المهمة التي تمتاز بها الدول المتقدمة على الدول النامية، فهو إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات، حيث أصبح احد أهم عناصر الإنتاج، كونه يعمل على مزج العناصر المادية الأخرى (الأرض، العمل، رأس المال، التكنولوجيا) لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من سلع وخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة، أي بكفاية إنتاجية عالية.

ثانياً: مفهوم التسيير

كثيرا ما اختلف أصحاب الاختصاص في إعطاء تعريف شامل وموحد لمصطلح التسيير، نتيجة الاختلاف في وجهة نظر القائم بالتعريف ونواحي التركيز التي ينظر إلى التسيير من خلالها، والوقت الذي صيغ فيه التعريف.

قبل الشروع في طرح مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع التسيير، وجب إزالة اللبس والغموض الذي يكتنف مصطلحين مترادفين ومتكافئين هما مصطلح التسيير، ومصطلح الإدارة. فمصطلح التسيير ما هو إلا ترجمة للكلمة الفرنسية "Gestion"، وهي مرادفة للكلمة الانجليزية "Management" والتي تم ترجمتها في الأدبيات العربية بمصطلح الإدارة.

فكلمة التسيير "Management" تستخدم للدلالة على مفاهيم مختلفة، منها الإدارة بمعنى عملية وبمعنى علم وكذلك الأفراد وأخيرا مهنة.

ف نجد أن العالم فريدريك تايلور والذي يعتبر أبو الإدارة عرف الإدارة على أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها. وأيضا عرفها هنري فايول، أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وان تخطط وان تنظم وان تصدر الأوامر وان تتسق وان تراقب. ولقد عرف العالم تشتر برنارد الإدارة على أنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

فالتسيير حسب "بيرنارد قلمبود" (Bernard Galambaud) يشير إلى " تحويل أعمال الآخرين إلى أداء مستدام. فمصطلح التسيير (Management) يمثل العملية التي تسمح بتحقيق الأهداف بأكثر كفاءة وفعالية عن طريق الآخرين".

أما مارش وسايمون (March & Simon) فيعتبران أن الإدارة تعني "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الأربعة والتي تبدأ جميعها بحرف (M) وهي القوة البشرية (Men) رأس المال (Money) المواد (Materials) والمكائن والمعدات (Machines). ويرى بيتر دراكر الإدارة على أنها القوة المحركة للعمل وتمثل العنصر الشخصي فيه فهي عملية ضبط ومراقبة أداء المنظمة وأعمال العاملين فيها.

فالتسيير "هو عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من اجل انجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد".

مما سبق يمكن القول أن التسيير (الإدارة) نشاط متميز يعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بتجنب أسباب الضياع والإسراف مع المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أفضل النتائج في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية السائدة في مجتمع ما.

ثالثا: المستويات الإدارية

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية رئيسية داخل المؤسسة، هذه المستويات يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الإدارة العليا Top Management

وتسمى أيضا الإدارة الإستراتيجية Strategic Management باعتبار أن هذا المستوى يتولى أساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات وتوجهات المنظمة في الأجل الطويل وهي التي يطلق عليها الاستراتيجيات .Strategies

لذا فان مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون اهتماما اكبر بالبيئة الخارجية، والتي تتشكل من الكيانات والقوى التي تقع خارج المنظمة وتؤثر عليها بصورة غير مباشرة، كالظروف الاقتصادية، السياسية، المستوى التقني، وذلك حتى يمكن للمنظمة التعامل والتكيف مع تلك القوى بصورة أكثر فاعلية، وعلى نحو يمكنها من البقاء في السوق.

وفيما يلي أهم الأنشطة الأساسية لمديري الإدارة العليا بالمنظمات:

- وضع الأهداف التنظيمية التي ستسعى المنظمة لتحقيقها.
- تخطيط الاستراتيجيات المختلفة التي ستتبعها المنظمة.
- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها.
- التأكد من الأداء الكلي ليسير وفقا للخطط الموضوعية.
- اتخاذ القرارات طويلة الأجل.

2- الإدارة الوسطى Middle Management

تتمثل المهام الأساسية لمن يشغلون الإدارة الوسطى بالمنظمات في ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعية بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لانجازها، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل المنظمة، وعلى نتائج الأداء وما تم انجازه.

ونظرا لان أنشطة مديري الإدارة الوسطى تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات الميدانية، وهي التي يطلق عليها القرارات الميدانية، لذا تسمى الإدارة الوسطى بالإدارة الميدانية Tactical Management.

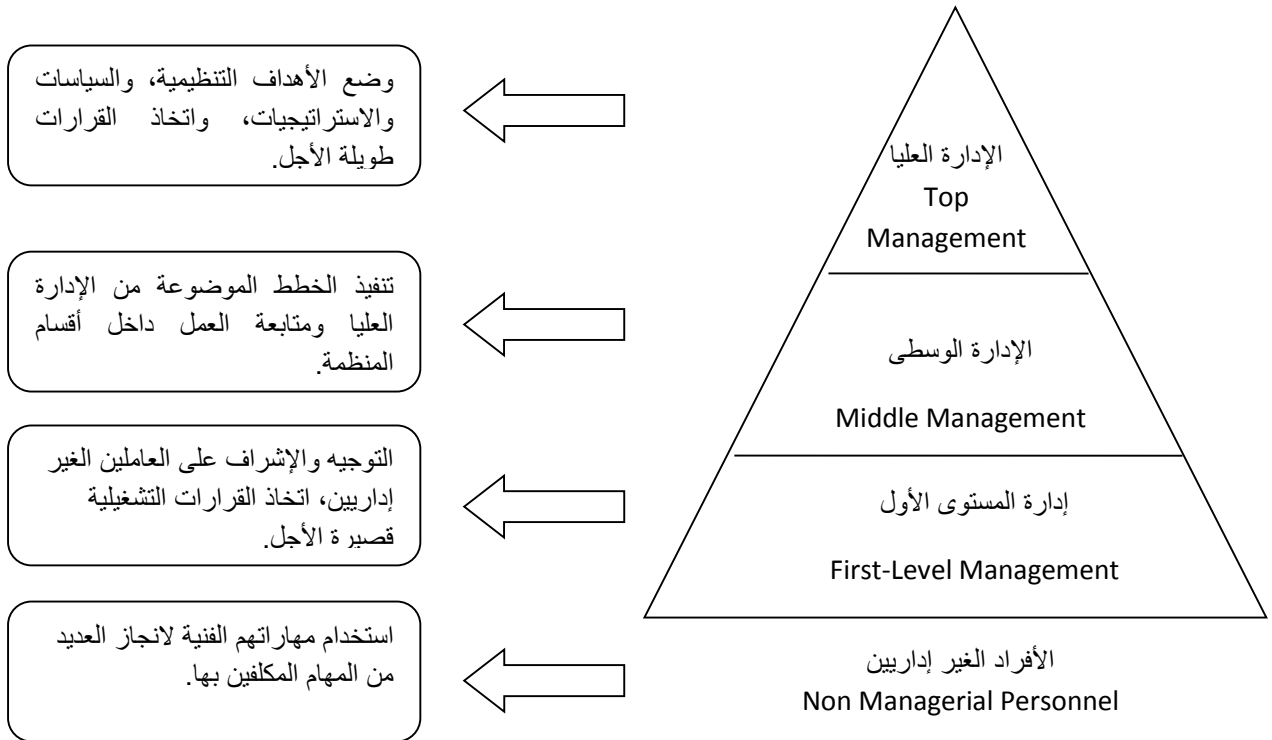
3- إدارة المستوى الأول First-Level Management

يتولى بصفة أساسية مسئولية مستوى الإدارة الأول المهام الإشرافية الأولية داخل الأقسام المختلفة بالمنظمات، وكان هذا المستوى يعرف في الفكر التقليدي بالإدارة الدنيا Lowest Management.

ويقوم مسئولو إدارة المستوى الأول ويمثلون في معظم المنظمات بالمشرفين Supervisors بالتعامل المباشر وتوجيه الأفراد العاملين بالمنظمة الذين ينفذون الأعمال بأيديهم، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأي صلاحيات إدارية داخل المنظمة، ويطلق عليهم المنفذون Operatives، أو العاملون الغير إداريين Non Managerial.

كما يمكن توضيح المستويات الإدارية الثلاث والمهام والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): المستويات الإدارية ومهامها



المصدر: طارق طه، مرجع سابق، ص 51.

رابعاً: التسيير علم وفن ومهنة

الإدارة فن خالص: يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة تتطلب مهارات ومواهب إنسانية خاصة يتم تلميتها بالممارسة والخبرة المكتسبة، لان الإدارة تتعامل مع البشر الذين يختلفون في مكوناتهم وسلوكهم، وهذا التعامل يحتاج مهارة وموهبة من المديرين، وكما يوجد مبدعون في أي مجال فان هناك مديرون ماهرون في مجالهم.

فالإدارة فن: لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

الإدارة علم خالص: ويرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني، حيث أن العلم يقوم على جمع المعلومات والبيانات والملاحظات وتنظيمها وتفسيرها بغرض الوصول إلى حقائق وقواعد وقوانين عامة، لتفسير الظواهر والتنبؤ بحدوثها، ويرى هؤلاء أن الإدارة المعاصرة لها جوانب من العلم، فالكثير من الظواهر التنظيمية أصبحت تخضع للبحث وتختبر علمياً، كما أن الأسلوب أو المنهج العلمي في التفكير أصبح مستخدماً في كثير من مجالات وأنشطة الإدارة.

فالإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية، وان اختلف الأسلوب العلمي في مجال الإدارة شأنه في ذلك شأن العلوم الإنسانية عن مجالات العلوم الطبيعية.

الإدارة علم وفن: فنحن إذا اعتبرنا الإدارة فناً، فان هذا يعني إنكار وجود العلم فيها، لان أي فن لا بد وان يعتمد على علم مساند، وأي فن لا بد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث عند تطبيقه عملياً، فلا بد من وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس.

كما أصبح التسيير مهنة تمتن كغيرها من المهن الأخرى، خاصة بعد انفصال عملية التسيير عن ملكية المؤسسة، وقدرته على تحقيق المعايير المهنية الأساسية والمتمثلة في تراكم المعارف والخبرات حول العملية التسييرية، ونمو وتطور القدرات التسييرية من خلال الممارسة والتطبيق في المجال المناسب.

وفي الأخير فانه يجب الإشارة إلى أن هناك فرقا بين مهنية واحترافية التسيير، فالمهنة كما سبق وأوضحنا تعتبر بمثابة عمل مخصص لخدمة الآخرين، أما الاحترافية فتشير إلى كيفية تطبيق المبادئ الإدارية من خلال المهارات التسييرية الجوهرية الثلاث "التنظيرية والإنسانية والفنية". فالمسير المحترف هو ذلك الشخص القادر على تطبيق المبادئ والأفكار التسييرية بمهارة إبداعية فكرية، إنسانية، وفنية.

المحور الثاني: وظائف التسيير (الادارة)

يمكن النظر إلى التسيير على انه عملية تتألف من مجموعة من الأنشطة والأعمال (وظائف) المتكاملة والمترابطة، حيث يؤدي حسن تنفيذها إلى سير العمل داخل المؤسسة بالشكل المناسب، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والازدهار، ويمكن اعتباره عملية تسمح بالتأليف بين مختلف الموارد المتاحة، والتي غالبا ما تكون محدودة ونادرة أو باهظة الثمن، بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا بأقل ما يمكن من جهد ووقت ومال، هذه الوظائف تتمثل في كل من التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

أولا: وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط:

يرى (Ivancevich وزملاؤه) أن التخطيط في أحسن صورته يعني أن القرارات التي تصنع اليوم سوف تحقق نتائج مفيدة في وقت لاحق، وان عملية التخطيط عملية ديناميكية تتضمن عناصر ومتغيرات كثيرة داخل المنظمة وخارجها، وكذلك الأهداف الرئيسية للمنظمة، وان التخطيط عملية منظمة تستدعي التنبؤ بالمستقبل في ضوء تحليل الوضع الراهن واتجاهات التطورات على مدى السنوات السابقة.

ينظر كونتز إلى التخطيط على انه التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.

وهكذا يمكن القول بان التخطيط علم وفن ومنهج كونه عملية ذهنية منظمة تتطلب قدرا من الحنكة والمعرفة والخبرة والذكاء، ويقوم على دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم العمل على وضع السياسات والبرامج والموازنات، وتحديد الوسائل والأدوات اللازمة، وتوجيه موارد المؤسسة بالشكل الذي يسمح بتحقيق تلك الأهداف.

2- أهمية التخطيط

نشأت الحاجة إلى التخطيط العلمي من حقيقة أن جميع منظمات الأعمال تقريبا تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة وفي داخل كل بيئة تحدث متغيرات مستمرة وغير ثابتة، ولهذا السبب لا بد للمنظمات أن تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه التغيرات وتحديد اتجاهاتها ورصد تأثيراتها على المنظمة والاستعداد مسبقا لمواجهةها من خلال التخطيط السليم الذي يخفف من درجة عدم التأكد، ومن أمثلة هذه المتغيرات ما يلي: التغير التكنولوجي، التغير

في السياسات والقوانين الحكومية، التغييرات الاقتصادية، التغيير في الاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع وغيرها من التغييرات التي يصعب أحيانا التنبؤ بها أو السيطرة على مخاطرها.

وتتجلى ضرورة وأهمية التخطيط في مساهمته الكبيرة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، فهو يزيد من الفعالية الإدارية عن طريق التحديد المسبق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف. كما يزيد من الكفاءة الإدارية بواسطة المعرفة المسبق لكيفية استغلال الموارد المختلفة استغلالا أمثلا.

3- مراحل عملية التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل أو خطوات متتابعة، حيث تعتمد كل خطوة على ما سبقها، وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

أ- دراسة وتقييم الأوضاع الحالية

ب- صياغة الأهداف الرئيسية

ت- وضع الافتراضات (الأوضاع المستقبلية)

ث- تطوير البدائل/الاستراتيجيات واختيار الأنسب

ج- وضع خطة عمل

ح- تخصيص الموارد وتنفيذ الخطة

خ- متابعة وتقييم التنفيذ

4- أنواع التخطيط حسب معيار الفترة الزمنية (المستوى الإداري)

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أ- التخطيط طويل الأجل (التخطيط الاستراتيجي)

يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، نتيجة اختلافها من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب طبيعة نشاطها، فمؤسسات الموضة والديكور ترى أن هذه المدة يجب أن لا تتجاوز السنتين أو الثلاث، في حين ترى مؤسسة لصناعة الطائرات أن هذه المدة يجب أن تتجاوز العشر سنوات، وغالبا ما تمثل الفترة ما بين 3-5 سنوات الفترة الأكثر شيوعا للتخطيط طويل الأجل وقد تمتد في بعض المؤسسات إلى 25 سنة. ويرتبط التخطيط الاستراتيجي عادة بالأهداف والأنشطة الرئيسية والعامّة للمؤسسة كالتوسع في الإنتاج وتقديم منتجات جديدة، كما أن الإدارة العليا هي المسؤولة عنه.

ب- التخطيط متوسط الأجل (التخطيط التكتيكي)

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة، فقد تمتد من سنة إلى ثلاث أو خمس سنوات، حيث تقوم الإدارة الوسطى بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية أكثر تفصيلاً، ترتبط بجميع نشاطات ووظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية وغيرها.

ت-التخطيط قصير الأجل (التخطيط التشغيلي)

يغطي هذا التخطيط فترة زمنية قدرها سنة أو اقل (شهور، أسابيع، أيام)، حيث يتم اشتقاق أهدافه من التخطيط المتوسط وطويل الأجل، وتكون أهدافه أكثر تفصيلاً ومحددة بصورة اكبر، كما انه من اختصاص الإدارة القاعدية باعتبارها الأجر على الرؤية التفصيلية القصيرة الأجل بحكم احتكاكها الدائم بالواقع وبالتنفيذ، وهذا ما يجعل من التخطيط التشغيلي أداة وآلية رئيسية تنفيذية لتجسيد الأهداف الواردة في الخطط المتوسطة والطويلة الأجل.

ثانياً: وظيفة التنظيم

1- تعريف التنظيم

هناك العديد من المفاهيم السائدة عن مصطلح التنظيم، إلا أن أبرز هذه التعريفات هو التعريف الذي وضعه كل من "ريتشارد وهودجتس" حيث قالوا إن التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.

والتنظيم في رأي "براون" هو العملية التي تحدد الدور الذي يرجى أن يحققه كل عضو في المؤسسة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف.

وعرف "كونتس وادونيل" التنظيم بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلى الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفويض السلطة، والتنسيق بين جهود الأفراد، أما "نيومان" فقد عرف التنظيم بأنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف. فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، كما يسمح للأفراد بتحديد نوعية النشاطات المطلوب تأديتها وطبيعة العلاقات المطلوبة والسبل والمنافذ الكفيلة بالاتصال بين مختلف المستويات، وتعرثر التنظيم يعني صعوبة تحقيق الأهداف، وفقدان التنظيم يعني الضياع والتشتت وفي الوقت نفسه يؤدي إلى التكامل الذاتي على حساب بقية الأجزاء، وهذا يؤدي بدوره إلى التداخل والازدواجية والفوضى في العمل.

2- أهمية وظيفة التنظيم

يعد التنظيم من أهم أركان النشاط الإداري إذ يلزم التخطيط ويتعادل معه في الأهمية. فكل من هذين العنصرين ينبع من الهدف ويقود إليه. وإذا كان الهدف هو الشيء الذي تسعى الجماعة إلى بلوغه، والتخطيط هو ما سوف تؤديه من أعمال حتى تصل إلى ذلك الشيء، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لانجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة بما يحقق التنسيق بين الجهود على طريق بلوغ هذه الأهداف. وبالإضافة إلى الأهمية البالغة التي تكتسيها وظيفة التنظيم، والمزايا والفوائد التي تنجر عنها، هناك حاجة ماسة إليها تستند إلى الحقائق التالية:

- أ- عدم وجود التنظيم يؤدي للفوضى والارتباك وعدم تصنيف الأعمال بشكل جيد وذلك لان درجة الأهمية تختلف بين النشاطات فقد تحظى أهمية النشاط على حساب النشاط الآخر.
- ب- عدم وجود تنظيم يؤدي إلى مبالغة بعض الوحدات للدور الذي تقوم فيه على حساب الوحدات الأخرى.
- ت- عدم وجود تنظيم يؤدي إلى سوء لتوزيع القوى العاملة فقد توضع كفاءات عالية مركز اقل مما يتطلبه القيام بها فينتج عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- أنواع التنظيم

يمكن التمييز بين نوعين من التنظيم في أي مؤسسة كانت، هما:

أ- التنظيم الرسمي

يعرف التنظيم الرسمي بأنه التنظيم القائم على القوانين والقرارات واللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة وتحديد المسؤوليات، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين، بحيث يكون كل منهم على علم بحقوقه وواجباته وحدود علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه، وبكيفية الاتصال بمن يرأسونه ومن هم دونه من العاملين، ويعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات وإلى من يصدر التعليمات وحدود اتصالاته بالإدارات والأقسام الأخرى، فهو ذلك التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تأسست بموجبها المؤسسة.

ب- التنظيم الغير رسمي

التنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل، أو هو نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.

ويوجد التنظيم غير الرسمي عادة إلى جانب التنظيم الرسمي، ولكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي. ومن أمثلة التنظيم غير الرسمي في المنظمات فريق كرة القدم، وفريق كرة السلة،

وفريق لعبة الشطرنج، وفريق التصوير، ومجموعة قهوة المساء اليومية، وغيرها التي يؤسسها الأفراد العاملون بمحض إرادتهم وبدافع شخصي منهم.

ثالثاً: وظيفة التوجيه

بعد الانتهاء من صياغة أهداف وإستراتيجية المؤسسة وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، تأتي الخطوة الثالثة من العملية الإدارية، والمتمثلة في قيادة وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين من خلال وظيفة الاتصال نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يمثل جوهر عمل وظيفة التوجيه.

1- القيادة

أ- مفهوم القيادة:

- عملية تفاعل اجتماعي، حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكله النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما.
 - القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدرّكهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.
 - القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.
- وهناك من يرى أن القيادة الفعالة هي "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة"، أي تلك القيادة التي تسمح بتنمية قدرات ومهارات الأفراد ليكونوا قادرين على قيادة أنفسهم (القيادة الذاتية).

ب- أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به المدير القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، وبتنظيم أنشطتهم وأعمالهم، والتنسيق والربط بينها بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل.

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.

كما تتجلى أهمية القيادة في الجانب الخاص بأهداف الإدارة، بقدرة القائد على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمروسيه، والحيولة دون وقوع تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين من جهة، وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

ت- المهارات والسمات القيادية

إن قدرة القائد في التأثير على الأفراد، يتطلب مجموعة من المهارات والخصائص التي يجب أن تتوفر فيه منها:

- الاستعداد والتأهب المستمر.
- التنظيم
- التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة.
- امتلاك مهارات الاتصال.
- التفريق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار.
- إدارة التغيير.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل.
- الرؤية والإبداع.
- تفويض السلطة للشخص وبالطريقة والوقت المناسب.
- النشاط والتحفيز الذاتي.
- التدريب والتعليم وبناء الفريق.
- الشجاعة والثقة بالنفس.
- الأمانة والعدل والإنصاف.
- السلامة الصحية والمظهر الحسن.

ث- أنماط القيادة

هناك أربعة أساليب أو أنماط رئيسية للقيادة يمكن للقادة الإداريين استخدامها لتوجيه وتحفيز مروسيهم، هي:

- **القيادة الديكتاتورية:** يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمروسيه، وخوفا من العقاب يسلك المروسون سلوكا معيناً لإرضاء ذلك القائد.
- **القيادة الاتوقراطية:** يشبه القائد الاتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المروسين في المشاركة بعملية القيادة. إلا أن القائد الاتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد ونشاط، وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا انه ليس متسلطاً على مروسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مروسيه بما يريده منهم أن يعملوه.
- **القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والاتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المروسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومروسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.

- **قيادة عدم التدخل:** يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

2- التحفيز:

أ- تعريف التحفيز

يشير مفهوم التحفيز كعملية إلى توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع. فهو يعبر عن تلك القوة التي تحرك الطاقة الموجودة في الفرد من أجل بذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة، فهي تعكس درجة رغبة الفرد والتحمس لانجاز عمل معين، نتيجة التأثير بحوافز معينة.

أما الحوافز فهي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف. فهي عبارة عن جملة **العوامل خارجية** التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته. فالحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها أمام الفرد لتثبيث رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها.

ب- أنواع الحوافز: يمكن تقسيمها إلى:

- **حوافز مادية ايجابية فردية:** مثل ربط الأجر بالإنتاج، والعلاوات، والعمولات.
- **حوافز مادية ايجابية جماعية:** مثل المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم المؤسسة، الترقية، الخدمات الاجتماعية (التأمينات، السكن، النقل، وجبات غذائية... الخ).
- **حوافز مادية سلبية فردية:** مثل الخصم من المرتب، التنزيل إلى رتبة أدنى، التحويل إلى منطقة أخرى، الاستغناء أو الفصل.
- **حوافز مادية سلبية جماعية:** مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها بالجزاءات والعقوبات.
- **حوافز معنوية ايجابية فردية:** كاعتراف الإدارة بمجهودات العامل، والمدح والثناء، والاعتراف والتقدير، تفويض السلطة لبعض الأفراد.
- **حوافز معنوية ايجابية جماعية:** كالعلاقات الطيبة بين أفراد العمل، التكوين، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، الإثراء الوظيفي، الرحلات السياحية، الاحتفالات.
- **حوافز معنوية سلبية فردية:** كالإنذار سواء كان كتابيا أو شفويا، أو عزل الفرد مؤقتا.
- **حوافز معنوية سلبية جماعية:** كالحرمان من الامتيازات التي كانت تمنح للجماعة، كالمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها.

3- الاتصال:

أ- مفهوم الاتصال

عرف كل من "تيري ليرت" (Thierry Libaert) و"نيكول دالمايدا" (Nicole d'Almeida) الاتصال داخل المؤسسة على انه عملية إنتاج معلومات داخل المحيط الداخلي والخارجي، والذي تتشكل من خلاله تبادلات والتقاءات بين الأفراد.

فنظام الاتصال يشير بصفة عامة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن أفكار أو آراء أو معلومات أو معاني بين طرفين هما المرسل والمستقبل عبر قناة معينة، وباستخدام الرموز الشفوية أو المكتوبة أو الأفعال، على النحو الذي يحقق أهداف المرسل والمستقبل والمنظمة ككل.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية إنشاء نظام اتصال تستوجب توفر أربع عناصر أساسية، يمكن اختصارها بالسؤال التالي: من؟ يقول ماذا؟ لمن؟ وكيف؟ ولماذا؟.

ب- أهمية الاتصال

إن أهمية الاتصال بالنسبة للمسير والمؤسسة تتبع من عدة نواحي لعل أهمها:

- أن القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في 85% منه على البراعة الاتصالية و 15% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
- أن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال العامل اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت الموظفين، هذا فضلا عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
- إنها تقيّد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.
- إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.

ت- أنواع الاتصالات حسب اتجاه التدفق

يمكن التمييز بين الأنواع أو الاشكال التالية:

- **الاتصالات النازلة:** ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق التعليمات والأوامر والرسائل من قمة التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة.
- **الاتصالات الصاعدة:** وهي الاتصالات الصادرة من العاملين لرئيسهم، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين رئيسهم.
- **الاتصالات الأفقية:** ونعني بهذا الاتصال الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم، وهذا يعني اتصال رؤساء الأقسام ببعضهم البعض، أو اتصال الأقسام المتساوية.
- **الاتصالات الشبكية أو المتقاطعة:** وهي الاتصالات التي تتم بين مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن مراكزهم ومستوياتهم التنظيمية بغية انجاز عمل معين، أي أنها اتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوس للرؤساء، وبين رؤساء الأقسام من نفس المستوى، وبينهم وبين المستويات التي اقل أو أكثر منهم.

رابعاً: وظيفة الرقابة

1- مفهوم الرقابة

هناك العديد من التعاريف التي قدمت من طرف كتاب الإدارة حول موضوع الرقابة الإدارية، نذكر من بينها: الرقابة حسب "هنري فايول" هي "التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة، والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل". أما "روبينز وديغنزو" (S. Robbins & D. Decenzo) فقد عرفا الرقابة الإدارية على أنها: "وظيفة إدارية تركز على متابعة النشاطات من اجل ضمان مطابقتها للخطط المرسومة، وتهدف إلى تصحيح كل الفروق بين الأهداف والنتائج المحققة." فهي عملية مستمرة وديناميكية، تبدأ قبل البدء في أي نشاط كان، وتستمر حتى تتأكد من إتمامه بنجاح.

2- أهمية الرقابة

تبرز أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بالعناصر الإدارية الأخرى ولاسيما التخطيط، فبعد وضع الخطط والقرارات المختلفة، يتم توجيه الموارد والجهود والنشاطات المختلفة لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة، ومن اجل ضمان سير العمل في الاتجاه الصحيح، ينبغي مراقبة ومتابعة سير الأداء والانجاز والكشف عن أي معوقات تواجه العمل.

3- مراحل وخطوات الرقابة الإدارية

أ- وضع المعايير والمقاييس وتحديد الأهداف

ب- قياس الأداء الفعلي

ت- تصحيح الأخطاء والانحرافات

المحور الثالث: مهارات المسير وادواره

ان قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف في أحد أهم جوانبها على مدى وجود إدارة فعالة تتشكل من مسيرين أكفاء قادرين على قيادة المؤسسة، فالمسير والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، فالحاجة إلى المسيرين ظهرت نتيجة ظهور المؤسسة، وبدون وجود مسير ناجح وكفاء فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار.

أولاً: تعريف المسير (المدير)

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال من خلال الآخرين. فهو مخطط، ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير، ويتحول عملياً إلى منفذ فحسب.

ويعرف أيضاً على انه كل شخص يمارس عملاً إدارياً بغض النظر عن اختلاف اسمه في الواقع العملي، حيث انه لا ينفذ العمل بيديه بل ينفذه عن طريق الآخرين.

ثانياً: أنواع المسيرين حسب معيار المستويات الإدارية

1- المسيرون القاعديون: يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في ادنى المستويات التنظيمية، ويجري انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم، فتتمثل في التأكيد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

2- المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى، ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم،

يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

3- الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة، أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في المستوى القاعده. وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع.

ثالثا: مهارات المسيرين: تتمثل في:

1- المهارات الفنية

وهي القدرة على أداء النشاط أو العمل المعين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل اكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة، وبخاصة الأخيرة.

2- المهارات الإنسانية

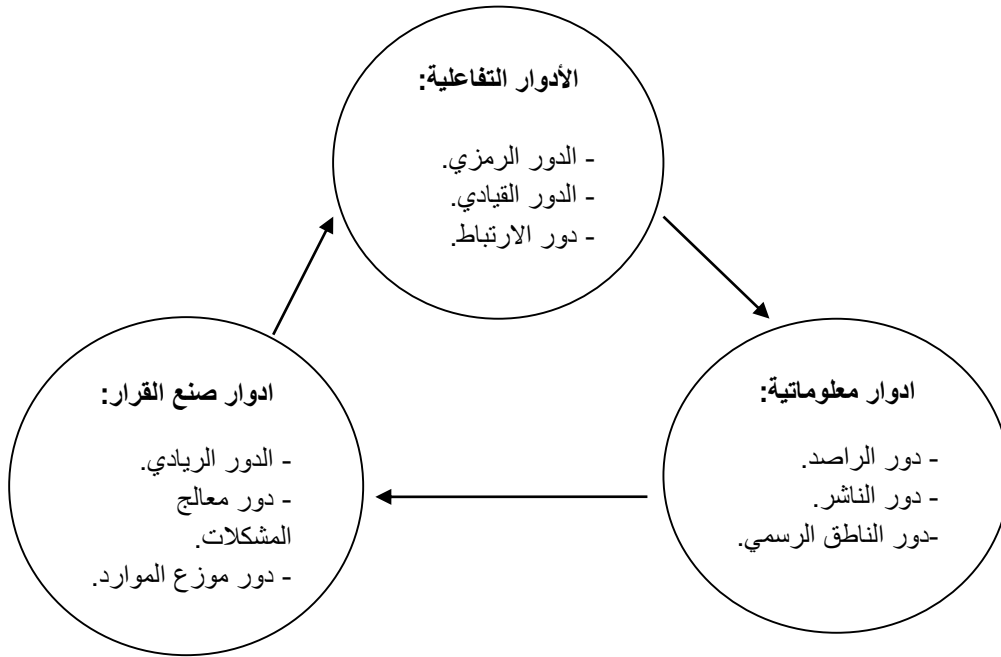
وهي قدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح وكذلك قدرته على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها، وتطلب المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية، خاصة الوسطى.

3- المهارات الفكرية

وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة أي أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى، وتظهر أهمية تلك المهارات في المستويات الإدارية العليا.

رابعا: ادوار المسيرين

الشكل رقم (01): ادوار المسير



المحور الرابع: المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الخلية أو النواة الأساسية التي يبني عليها اقتصاد أي دولة أو مجتمع كان، وذلك لدورها المحوري في خطط التنمية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء. فالمساهمة الكبيرة لهذه المؤسسات لم تعد مجرد فكرة بل أصبحت اليوم تمثل واقعا معاشا، حيث أضحت الكثير من دول العالم تؤمن بان تنمية اقتصادياتها يقوم في الأساس على الدور الجوهري والمتصاعد الذي تحققه هذه المؤسسات في خلق الثروة، وتوفير فرص العمل، وزيادة الصادرات، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة، وزيادة رفاهية أفراد المجتمع... الخ.

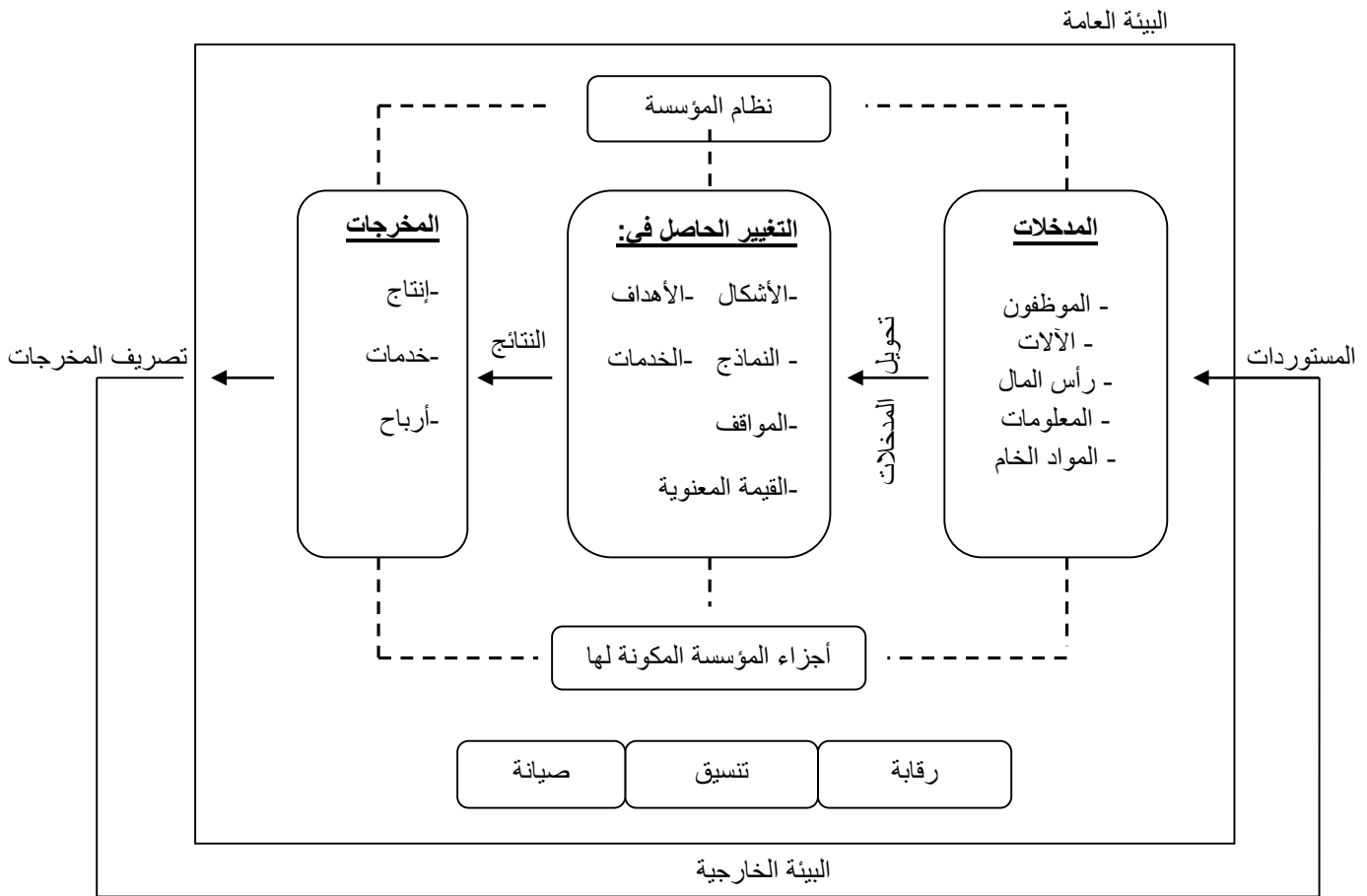
أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

فقد عرفت المؤسسة الاقتصادية على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.

كما عرفت على أنها متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا. فهي تعبر عن كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعاً وخدمات قابلة للتسويق. فالمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتشكل من مجموعة العناصر أو الأنظمة الفرعية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، نظام المعلومات، نظام التمويل... الخ) المتفاعلة والمتكاملة فيما بينها، والتي تسعى إلى تحقيق هدف معين، حيث أن هذا النظام يعيش في بيئة معينة يستمد منها موارده أو مدخلاته الأساسية اللازمة، ومن ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات أو معالجتها، لتقديمها في الأخير للبيئة على شكل مخرجات، ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة الخارجية تتمكن المؤسسة من الحصول على الموارد الضرورية التي تحتاجها مرة ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. والشكل التالي يوضح مفهوم المؤسسة كنظام:

الشكل رقم (02): المؤسسة كنظام



ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في:

أ- تحقيق الربح

ب- تحقيق متطلبات المجتمع

ت- عقلنة الإنتاج

2- الأهداف الاجتماعية: والتي تشمل:

أ- ضمان مستوى مقبول من الأجور

ب- إقامة أنماط استهلاكية

ت- تنظيم وتماسك الأفراد داخل المؤسسة

ث- تحسين مستوى معيشة المجتمع

ج- توفير التأمينات والمرافق للعمال

3- الأهداف الثقافية والرياضية: حيث ترتبط هذه الأهداف بالجانب النفسي والترفيهي للعمال، ومنها:

أ- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية

ب- تدريب العمال الجدد ورسكلة القدامى

ت- تخصيص أوقات للرياضة

4- الأهداف التكنولوجية: تسعى المؤسسة جاهدة التحكم في التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بغية مواكبة

التطورات المتسارعة الحاصلة خاصة في هذا مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك بتوفير إدارة

خاصة تعمل على تطوير كافة الوسائل والطرق والأنشطة داخل المؤسسة.

ثالثا: أنواع المؤسسات الاقتصادية

تختلف أشكال وأنواع المؤسسات تبعا لعدة معايير، هذه الأخيرة يمكن أن تأخذ الشكل: القانوني، الحجم،

الملكية، طبيعة النشاط الاقتصادي. وفيما يلي توضيح لذلك:

1- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الشكل القانوني

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لمعيار الشكل القانوني إلى:

أ- المؤسسات الفردية.

ب- شركات الأشخاص: وتضم شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، وشركات المحاصة.

ج- شركات الأموال: وتضم شركات التوصية بالأسهم، وشركات المساهمة.

د- الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

أ- المؤسسات الفردية

هي تلك المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، وغالبا ما يقوم المالك بممارسة مهام الإدارة بنفسه،

كما يكون مسؤولا مسؤولية غير محدودة عن ديونها، ويتحمل كامل المخاطر المرتبطة بنشاطها، كما يتحصل على

جميع الأرباح التي تحققها، حيث تعتبر من أقدم الأشكال القانونية وابتسطها، ونجد من أمثلتها المطاعم، والمخابز، والصيدليات، والمهن الحرة، والمؤسسات الحرفية البسيطة... الخ.

ب- شركات الأشخاص

وينقسم هذا النوع من الشركات إلى:

❖ شركات التضامن

هي شركة يقيمها شخصان أو أكثر (كشركاء) يشتركون في ملكيتها وفي إدارتها بقصد الربح، نسميها شركة تضامن لان علاقتهم تتسم بالتضامن أمام الدولة، فكل منهم يكون مسؤولاً عن كامل ديون الشركة والتزاماتها كما لو كان يملكها بشكل منفرد، فإذا سببت أضراراً معينة، وهرب كل الشركاء باستثناء واحد، فالدولة تقاضي هذا الشريك الواحد المتبقي عن كل الأضرار، ويمكنه لاحقاً متابعة الآخرين لو أراد أو استطاع.

ويكون للشركة اسم وعنوان يتألف من أسماء الشركاء، ويعتبر كل من الشركاء "تاجراً" من الناحية القانونية. ولا تحدد القوانين عدد الشركاء، ولا حصصهم، والتي يمكن أن تكون متساوية أو مختلفة حسب الاتفاق بينهم. إلا أن مسؤولية الشركة والخصائص أعلاه تدفع لتقليص عدد الشركاء إلى عدد صغير. وتصلح شركات التضامن للمشاريع الصغيرة، والتي قد تتطلب رأسمال يزيد عما يمكن لفرد واحد أن يوفره، وكذلك إلى مهارات تتجاوز ما متاح لفرد واحد، لهذا تنتشر لإقامة عيادات طبية صغيرة، حيث يشترك أطباء أصدقاء ذوي تخصصات مختلفة لتأسيس العيادة، وتنتشر أيضاً في مكاتب المحاماة أو مكاتب تدقيق الحسابات أو تجار الجملة أو المصانع الصغيرة.

❖ شركات التوصية البسيطة

تنقسم الملكية في هذا النوع من الشركات على مجموعتين من الأفراد على النحو التالي:

- تتكون من شخص فأكثر متضامنين وينطبق عليهم ما ينطبق على المالكين في شركة التضامن ويطلق عليهم الشركاء المتضامنون.
- تتكون من شخص فأكثر تقتصر مسؤولياتهم المالية على مدى مساهمتهم في رأس المال، ويطلق عليهم الشركاء الموصيين. ولكن ليس لهم الحق في إدارة الشركة، بل إن الإدارة من حق الملاك المتضامنين. ويكون الشريك الضامن مسؤول عن كل التزامات الشركة بجميع ثروته الخاصة، ولذلك يكون أيضاً مسؤولاً عن كل الشؤون الإدارية الخاصة بالعمل. أما الشريك الموصي فيشترك فقط برأس ماله، ويكون مسؤولاً فقط بحدود المبلغ الذي يدفعه، كما لا يكون له الحق في الإدارة والإشراف. وتحمل المؤسسة اسم الشركاء المتضامنين أو احدهم مقرونة بكلمة "وشركاه".

❖ شركة المحاصة

شركة المحاصة هي في الحقيقة مشروع تجاري يقوم به شخصان أو أكثر، طبيعيان أو معنويان ويكون في العادة مقتصرًا على عمل من نوع واحد ولمدة محدودة، وهذه الشركة تشبه شركة التضامن وتحكمها نفس القواعد بفارق واحد فقط هو أن شركة المحاصة تكون محدودة من حيث الغرض والمدة.

ت- شركات الأموال

وهي الشركات التي يكون رأس مالها مكون من مجموعة أسهم أو سندات متساوية القيمة والقابلة للتداول في السوق المالي، حيث أن مسؤولية المساهم (الأرباح والخسائر) محدودة بقيمة مساهمته في رأسمال الشركة، كما أن حياتها غير مرتبط بحياة المساهمين فيها، بالإضافة إلى انفصال إدارة الشركة عن المساهمين. وتنقسم شركات الأموال إلى:

❖ شركات التوصية بالأسهم

يتكون رأس مال الشركة من حصة أو أكثر، يقدمها شريك متضامن أو أكثر، وأسهم متساوية القيمة يكتب فيها مساهم أو أكثر، ويمكن تداولها على النحو الذي ينص عليه القانون. وتكون مسؤولية الشريك أو الشركاء المتضامنين في شركة التوصية بالأسهم عن التزاماتها مسؤولية غير محدودة، أما الشريك المساهم فلا يكون مسؤولاً إلا في حدود قيمة الأسهم التي اكتتب بها، وهذا يعني أن هناك نوعين من الشركاء:

ث- شركاء متضامنون لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم عامة عن ديون الشركة والتزاماتها.

ج- شركاء مساهمون (الموصون) لا يقل عددهم عن اثنين ومسؤوليتهم محدودة بمقدار مساهمة كل منهم في رأس المال.

❖ شركات المساهمة

تتمتع شركة المساهمة بشخصية معنوية (اعتبارية) مستقلة عن شخصية أصحابها الذي يساهمون في رأس مالها، حيث تتمتع بجميع الحقوق القانونية التي تتمتع بها الشخصية الطبيعية، أي أنه يمكن لها أن تقاضي وتقاضى، والقيام بممارسة الأنشطة الاقتصادية كامتلاك الأصول وبيع وشراء المنتجات... الخ، حيث ينقسم رأس مال الشركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، وكل حصة تسمى سهماً قابل للتداول، وتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار استثماره في رأس مالها.

ونجد من أمثلة الشركات المساهمة المؤسسات والمشاريع الضخمة التي تتطلب رأس مال كبير، وعمر إنتاجي طويل، كمشاريع البناء (الموانئ، المطارات، السدود... الخ)، ومشاريع الاتصالات، وصناعات الفضاء، ومؤسسات الصناعات الثقيلة (النفط، الحديد والصلب، المركبات... الخ).

د- الشركات ذات المسؤولية المحدودة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة هي نوع خاص من الشركات، أصبحت الدول تسمح بها حسب خصائص وشروط خاصة بكل دولة.

فالشركة ذات المسؤولية المحدودة هي شكل جديد للأعمال يجمع معظم مزايا شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وكذلك شركة المساهمة بالأموال. يمكن لمالكين إدارة أعمال الشركة، والذين يطلق عليهم تسمية أعضاء Membres، وتكون مسؤولية كل منهم محدودة فقط بحصته برأس المال، ولهذا الشركة أن تختار معاملاتها الضريبية كشركة تضامن بسيطة. وهكذا نجد أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة هذه تجمع بين مزايا شركة التضامن فيما يخص الضرائب ومزايا شركة المساهمة فيما يخص المسؤولية المحدودة بقدر المساهمة فقط.

2- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم

تنقسم المؤسسات الاقتصادية وفقا لهذا المعيار إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة وفق التعريف المعتمد في الجزائر، والذي سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار دينار	من 100 إلى 500 مليون دينار
كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 2 مليار دينار	أكثر من 500 مليون دينار

المصدر: بالاعتماد على القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ و الموافق لـ 15 ديسمبر 2001 المتضمن

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

3- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة الملكية

أ- المؤسسات الخاصة

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص سواء كان شخص (فرد) أو مجموعة أشخاص (شركاء)، أو شركات، والتي تسعى إلى تحقيق الربح والمصلحة الخاصة، حيث يطغى هذا النوع من المؤسسات في اقتصاديات الدول المتقدمة.

ب- المؤسسات العامة (العمومية)

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاؤوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تريح وربما تخسر أيضا). كما تهتم هذه المؤسسات بالأنشطة الأساسية الواجب توفيرها لأفراد المجتمع، والتي تتطلب استثمارات ضخمة لا يمكن للقطاع في اغلب الأحيان الاستثمار فيها، كمؤسسات الكهرباء والغاز، والمياه، والطاقة، الصحة، التعليم... الخ.

ج- المؤسسات المختلطة

وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص والعام معا. فالشركات المختلطة هي الشركات التي تملك الدولة جزء من رأسمالها (غالبا لا يقل عن 51%) والباقي يملكه المواطنون والخواص.

4- أنواع المؤسسات تبعا لمعيار طبيعة النشاط الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى عدة أنواع نوجزها فيما يلي:

أ- **المؤسسات الصناعية:** وهي تلك المؤسسات التي تزاول مختلف الأنشطة الصناعية، سواء تعلق الأمر بالصناعات الثقيلة والاستخراجية كمؤسسات الحديد والصلب، والمؤسسات البيتروكيمياوية، مؤسسات صناعات العربات والأجهزة الكهرومنزلية... الخ، أو تعلق الأمر بمؤسسات الصناعات التحويلية والخفيفة، كمؤسسات الصناعات الغذائية، ومؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الخزف، ومؤسسات البناء والأشغال العمومية.

ب- **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بجميع الأنشطة والأعمال الفلاحية المتعلقة بزراعة الأرض بمختلف المحاصيل، إلى تربية الحيوان، والصيد البحري.

ج- **المؤسسات التجارية:** وهي مختلف المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري، كمؤسسات تجارة الجملة والتجزئة، المساحات الكبرى، المراكز التجارية... الخ.

د- **المؤسسات المالية:** وهي تلك المؤسسات التي تزاول الأنشطة المالية كالمؤسسات البنكية، ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي، والبورصة... الخ.

هـ- **مؤسسات الخدمات:** وهي تلك المؤسسات التي تكون مخرجاتها في شكل خدمات وليست سلع أو منتجات، ونجد من أمثلتها مؤسسات النقل، المؤسسات الجامعية، المؤسسات الصحية، مؤسسات البريد... الخ.