

دور التنظيم في تفعيل وظائف المؤسسة الاقتصادية العمومية

الطيب داودي

سلمى مانع

مقدمة

تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية نواة المجتمع الاقتصادي والخلية الأساسية فيه لما لها من تأثير على كل جوانبه، فقد اهتم بها كل المفكرين والاقتصاديين فهي فكرة قديمة ظهرت منذ بداية ظهور التجمعات الإنسانية ولو أن ظهورها العلمي لم يبدأ إلا ببداية الثورة الصناعية، ومع زيادة التطورات الاقتصادية عموماً والتجارية خصوصاً تطورت المؤسسة وظهر ما يعرف بالمنافسة في تصريف المنتجات والبضائع وأصبح هدفها هو الحصول على أحسن منتج بأقل الأسعار من خلال محاولة التحكم والتأثير على إنتاجها واستعمالها لأبعد الحدود سواء من حيث التمويل أو من حيث الإنتاج الداخلي حيث أصبحت تسعى إلى تطبيق الأبحاث العلمية وتحويلها لمنتجات وطرق إنتاج.

وحتى تحقق المؤسسة هذه الأهداف راحت تسطر استراتيجيات وتسعى لإيجاد مختلف الوسائل والأساليب لاستغلال المواد الأولية المتاحة لها أحسن استغلال فأصبحت تسعى لتنظيم علاقاتها الداخلية وهيكلها وتوزيع الوظائف على نحو يكفل لها التقدم والسير نحو تحقيق أفضل إنتاج، وهذا ما سنبحثه من خلال موضوع بحثنا بالإجابة على الإشكالية التالية :

ماهي الآليات الفعالة في تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية لتحقق مكانة مرموقة في مجال المنافسة؟

1- تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية :

سوف نبين ماهية التنظيم ثم مدارسه وأنواعه من خلال مايلي:

1-1 ماهية التنظيم :

بزيادة التطوير الاقتصادي وظهور المعاملات الاقتصادية والتجارية ظهر التنظيم في أوروبا، إلى أن وضع آدم سميث في بداية القرن 20 كتابة القواعد العملية الحديثة للتنظيم الذي أصبح يشمل المنتج والتجهيز ولم يعد مقتصرًا على الإنتاج فحسب وبعده بدأ اهتمام الباحثين والمفكرين ينصب على التنظيم ومنهم تابلور، فايول حيث بدأ والإعداد لفرع من العلوم الاقتصادية والاجتماعية التقنية يختص بتنظيم المؤسسات ووظائفها⁽¹⁾.

وللتنظيم جملة من المبادئ نذكر منها:⁽²⁾

- لابد من وجود هدف نهائي سعى لتحقيقه كل من يعمل في المؤسسة.
- وضع تنظيم فعال من خلال مراعاة تحقيق الأهداف في أقل وقت وبأقل تكلفة.
- أن تكون أهداف التنظيم مشروعة ومتماشية مع البيئة والظروف الخارجية.
- تقسيم العمل وفقا لمزايا التخصص .

2-1 مدارس التنظيم :

بعد بداية أعمال كل من تابلور في الولايات المتحدة الأمريكية من (1856-1915) وفايول (1841-1925) حول إنشاء فرع تقني خاص بالتنظيم

تبلورت جهود المفكرين والباحثين بظهور اتجاهين لدراسة هذه المسألة نوردهما فيما يلي: (3)

1-2-1 الاتجاه الأول :

قد قسم الاتجاه إلى مدارس حسب الترتيب الكرونولوجي والزمني ومن بينها :

_ المدرسة العلمية الكلاسيكية: ومن أنصارها آدم سميت، تابلور، فايول وهو الذين نادوا بتقسيم المؤسسات والعمل على مستويات لضمان مردودية في الإنتاج.

وقد وجهت لهذه المدرسة عدة انتقادات من أبرزها أنها تسبب الملل في التنظيم وتخلق البطالة ولا تضمن أي تأمين للعمال وتجعلهم كالألة (4).

- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ومن مؤسسي هذه المدرسة النون مايو، فرنيز وتقوم هذه المدرسة على النظرية السلوكية التي تقوم على أساس المشاركة في تسيير وتنظيم المؤسسة، وقد انتقدت هذه المدرسة لما عيب عليها من إنكار وإغفال للسلطة داخل المؤسسة.

- **المدرسة الرياضية:** ومن أنصار هذه المدرسة مورجسترن وتقوم هذه الأخيرة على ادخار وسائل تقنية كمية من أجل تحقيق التحكم الفعال في التسيير والإدارة، ولقد انتقدت هذه المدرسة لاهتمامها بالجانب الكمي والوسائل ولعمالها للجانب البشري الذي يلعب دور الأساسي في رفع الإنتاجية (5).

- **المدرسة الاجتماعية:** ومن أنصار هذه المدرسة سيمون هو برت وقد جاءت بالأفكار التي جاءت بها المدرسة السلوكية إلا أنها أخذت بالتصرف الخارجي وليس الداخلي فقط، إلا أنها انتقدت بدورها على أساس أنها لا تهدف لإشباع حاجات العمال بل تهدف لرفع الربح .

- **المدرسة الكلاسيكية الحديثة:** تعتبر هذه المدرسة من المدارس الأكثر توجهها نحو الإنتاج والتسيير لما تتميز به من علانية، ولكون روادها من الإداريين والمهندسين.

ومنهم دروكر، سلوان وهي تقوم على الربط بين الإداريين والعمال من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وجعلهم جميعا يعملون بهدف هو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه طريقة فعالة ومنطقية ولها نتائج ناجحة .

- **مدرسة الأنظمة:** وتقوم هذه المدرسة والتي من أنصارها شوشلان على أن المؤسسة هي مجموعة من الفروع تعمل في تكامل بينهما وتتفاعل مع محيط المؤسسة.

1-2-2 الاتجاه الثاني

ويشمل هذا الأخير التقسيم إلى ثلاث اتجاهات نحملها فيما يلي:

- اتجاه إداري وهو المعبر عن المدارس الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة والأنظمة.

- اتجاه سوسولوجي ويشمل البحث في الجانب الاجتماعي للعمال .

- واتجاه خاص بسيكولوجية المنظمات .

3-1 أنواع التنظيم

التنظيم الذي يمكن أن يكون داخل المؤسسة متعدد وله أنماط مختلفة يمكن أجمالها فيما يلي:

1-3-1 التنظيم الأفقي

ويتكون هذا النوع من التنظيم من مهام كثيرة مفرعة على ثلاثة بنيات هي

:

- **البنية الوظيفية:** يتم هنا تقسيم العمل على أساس الوظائف الكبرى بالتدرج حسب آلية الإشراف المباشر.
- **البنية التقسيمية:** هنا يتم توزيع المهام حسب السلع والسوق ويتم المراقبة حسب التأدية أو المخرجات,
- **البنية المصفوفية:** وتعمل هذه البنية بواسطة مقياسين مقياس وظيفي للموارد ومقياس تقسيمي للعمليات (6).

2-3-1 التنظيم العمودي

ويقوم هذا النوع من التنظيم على أساس السلطة لما تلعبه من دور في المؤسسة باعتبارها المحرك لكل الأنشطة بداخلها، والمؤثر على نتائجها من خلال ما تقوم به من مراقبة ومساءلة.

وفي التنظيم العمودي يتم تحديد السلطة حسب أنواع التدرج الآتي بيانها

:(7)

- **التدرج الخطي:** ويقوم هذا النوع من التدرج على مبدأ فايول أي أن لها أمور مسئول واحد.
- **التدرج الوظيفي:** وقد نادى بهذا النوع من التدرج تايلور وهو عكس سابقة حيث يقوم على فكرة أن كل مأمور له عدة رؤساء.
- **التدرج الخطي الوظيفي:** يجمع هذا النوع بين النوعين السابقين أي بين وحدة القيادة والتخصص وهذا التجنب عيوب النظامين السابقين (8).

3-3-1 التنسيق

ويقصد بالتنسيق تحقيق التوافق والتكامل داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية من خلال التوفيق والتقريب بين فروعها وأقسامها المختلفة وقسم التنسيق إلى آليات نجمها فيما يلي (9):

- آلية التسوية المتبادلة وهي تستخدم في المنظمات الصغيرة والبسيطة.
- آليات الإشراف المباشر وهي إعطاء الأوامر والتعليمات من إطار مؤهل لذلك لتابعة ويقوم بمراقبتهم .

- آلية معايرة النهج هنا يبرمج العمل من المحللين حيث يتم تقييم العمال بين العاملين على الآلات، وبين العاملين اليدويين.

2- وظائف المؤسسة العمومية الاقتصادية:

بعد أن بينا تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية فسنبين الآن وظائفها التي تحقق من خلالها أهدافها المسطرة.

1-2 ماهية الوظيفة

ظهر مصطلح وظيفة إلى الوجود من خلال كتابات فايول وتطور بعد ذلك وهو مفهوم يمكن تحديده من عدة زوايا فإن إذا نظرنا مثلا لشخص العامل فإن وظيفة هي مجموعة المهام والأعمال التي يكلف بها والمحددة سابقا في إطار تنظيم معين ويقصد بالوظيفة أيضا جملة العمليات التي تتم في شكل أنشطة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة،

2-2: وظائف الإدارة

والإدارة تعتبر الإدارة من الوظائف الرئيسية والأساسية في المؤسسة فهي تبذل كل الجهود الممكنة للوصول للمعلومات المتعلقة بالمشاكل والظروف التي قد تواجه المؤسسة، وحسب المادة من مرسوم 88-119 فإن أجهزة المؤسسة العمومية الاقتصادية تتكون من الجمعيات العامة، أجهزة الإدارة وأجهزة التسيير وهذا ما سنبيّنه من خلال ما يلي :

2-2-1-الجمعية العامة: ممارسة صلاحيات الجمعية العامة العادية أو الاستثنائية في المؤسسات العمومية في شكل مساهمة تجارية تكون فيها الدولة هي المساهم الوحيد، وهي تمارس جملة من الصلاحيات المنصوص عليها في القانون التجاري والقانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية فهي تقوم بالمصادقة على المخطط المتوسط المدى، فحسب المادة 9 من تعديل القانون التجاري، هذا وهناك صلاحيات أخرى للجمعية العامة العادية والاستثنائية المنصوص عليها في القانون التوجيهي وهي :

- تعيين وعزل القائمين بالإدارة من غير المعينين قانونا.
- ضبط الأرباح والحصص المستحقة وفقا للقانون الأساسي
- الفصل في تقارير مجلس الإدارة ومندوبي الحسابات.
- حسب المادة 18 من تعديل القانون التجاري فإن الجمعية العامة الاستثنائية وفي حدود القانون ومع مراعاة شروط النصاب والأغلبية المنصوص عليها في القانون الأساسي فهي تقوم بما يلي⁽¹⁰⁾ :
- رفع الرأسمال التأسيسي .
- اتخاذ القرار بشأن إدماج المؤسسة في مؤسسة أخرى .
- تمديد حياة المؤسسة أو حلها .
- أخذ مساهمات في مؤسسة عمومية اقتصادية .

2-2-2 مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو تلك الهيئة التي تتشكل بغرض

إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي تتكون من 7 أعضاء على الأقل و12 عضواً على الأكثر منهم اثنان يعينان بقوة القانون لتمثيل العمال، والخمسة أعضاء الباقين أو 10 يعينون وتجدهم الجمعية العامة العادية، ولا يجوز للعضو القائم بالإدارة أن يكون عضواً في أكثر من 3 مجالس إدارة⁽¹¹⁾.

وبمجرد تعيين العضو يباشر مهامه في مداورات مجلس الإدارة ويتحمل ما ينجم عن ذلك من التزامات، وعند نقص الأعضاء بسبب الوفاة أو الاستقالة أو فقد الأهلية فلا بد من استدعاء الجمعية العامة لتعيين ما نقص خلال جلستين أو أكثر، إلا فكل ذي مصلحة اللجوء للقضاء.

2-2-3 تسير المعلومات

تشكل المعلومات مورد من موارد المؤسسة وعنصر فعال ومؤثر فيها، فهي تقوم بتلقي المعلومات وتحاول تحويلها الأخرى جدياً من خلال نشاطها العادي وسوق تقوم من خلال ما يلي بدراسة مفهوم تسير المعلومات وسائله. إن تسير المعلومات يتم عن طريق 3 وسائل رسمية هي المادية، التقنية والبشرية وسنوجز كل منهما من خلال ما يلي:

- **الوسائل المادية:** ونقصد بالوسائل المادية التجهيزات والآلات وهي تختلف بحسب درجة تطور التكنولوجيا فقد تكون وسائل بدائية أو أجهزة إلكترونية حديثة، وقد ظهر في يومنا هذا نتيجة التطور الحامل في ميدان الإعلام الآلي وسائل التخزين⁽¹²⁾.

- **الوسائل التقنية:** وتشمل الطرق المستعملة في التسيير كحساب المعدلات وتقنيات المحاسبة العامة، التحليلية ومختلف برامج الإعلام.

4-2-2 التخطيط

لقد اتخذ التخطيط عدة تعاريف ومفاهيم تنصب كلها على اعتباره من وظائف الإدارة الأساسية فهو يتضمن اختيار وتحديد أهداف المنظمة وأهداف الإدارة والربط بينهما وتحديد أساليب ووسائل تنفيذها ونمو يؤخذ في الحسبان الظروف المستقبلية .

ينقسم التخطيط إلى عدة بحسب المعيار المعتمد عليه فيمكن تقسيمه من ناحية الزمن، المجال، المستوى والطبيعة⁽¹³⁾ .

- 1- من حيث الزمن يقسم إلى - تخطيط طويل المدى من 5-10 سنوات .
- تخطيط متوسط المدى من 2-5 سنوات .
- تخطيط قصير المدى خلال سنة واحدة .
- 2 - من حيث المجال يقسم إلى - خطة إنتاج
- خطة استثمار
- 3- من حيث المستوى إلى - خطة عامة

- خطط النشاطات .

4- من حيث الطبيعة إلى - خطة إستراتيجية

- خطة إجراءات .

5-2-2 الرقابة والتوجيه

يعتبر التوجيه وظيفية مركزية لأنها تتضمن العديد من الأنشطة الذهنية المعنوية، الإنسانية، وتكمن صعوبة هذه الوظيفة فإنها خاصة بالتعامل مع الإنسان الذي له شخصيات مختلفة فهناك الكسول، عديم المسؤولية لغير ذلك من الطبائع .

أما الرقابة فهي الوظيفة الإدارية الأخيرة، " فالعملية الإدارية لا تكتمل إلا بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيقي مستوى ومرضى من الأداء " (14).
فالعلاقة وثيقة بين الرقابة وأهداف المؤسسة فلا يكفي وضع تنظيم معين والتخطيط دون رقابة مسار ذلك.

3-2 وظائف توفير موارد الإنتاج

بالإضافة إلى وظائف الإدارة فهناك أيضا وظائف توفير عوامل الإنتاج هما من الوظيفة المرتبطة بالأموال ومتباعتها وكذلك بالموارد البشرية وسوف يبين من خلال مايلي هذه الوظائف.

1-3-2 الوظيفة المالية

هي مجموعة العمليات والمهام التي ترمي لتوفير الأعمال من خلال تحديد حاجات المؤسسة من خلال البرامج والخطط ثم دراسة حاجات تحقيقي

ذلك ثم تحديد الإمكانيات الفعالة للقيام بذلك، وهي تأخذ الزمن بعين الاعتبار في كل ما تقوم به.

في سبيل القيام بالوظيفة المالية على أكمل وجه يتم العبور على جملة من الخطوات أو المراحل نوجزها فيما يلي:

لتخطيط المالي: إن الخطط التي تتم إعدادها لتنفيذ أهداف المؤسسة تشمل عدة أوجه وجوانب ومن هذه الخطط عملية التخطيط المالي الذي يتم عن طرق الوظيفة المالية وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى، وقد يكون خطة متوسطة أو طويلة أو استراتيجية كما قد يكون خطة قصيرة (15).

تنفيذ التخطيط: بعد تحديد الأموال اللازمة وكيفية ومدة إنفاقها من خلال وضع الموازنات الفصلية (16) تبدأ عملية التنفيذ والكتابة عن طرق مراقبة أعمال الخزينة .

التحليل المالي: يتم في هذه المرحلة دراسة معطيات المحاسبة العامة بعد دراستها ومراجعتها من خلال الجداول النهائية والتركيبية وميزانية المؤسسة (17).

2-3-2 وظيفة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفية مساندة من خلال ما تقوم به عدة أعداد للخطط وتسيير الموارد البشرية دون أن تتعدى الأعداد للتطبيق لأنه ليس من اختصاصها ولكن هذا لا يعني بالضرورة أنها غير مؤثرة وفعالة (18).

من خلال ما تقدم يتضح لنا إدارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات المتعلقة بإفراد المؤسسة (19).

4-2 وظائف الاستغلال:

إلى جانب الوظائف الإدارية والمالية والموارد البشرية الموجودة في المؤسسة العمومية الاقتصادية توجد الوظائف الاستغلالية وهي التي ترمي مباشرة لتنفيذ البرامج والخطط المرتبطة بأهداف المؤسسة، ويشمل الوظائف الاستغلالية كل الأنشطة التي تبدأ منذ الحصول على المواد والى غاية وصولها للمستهلك ويمكن إجمال هذه الوظائف فيمايلي :

1-4-2 وظيفة التموين:

نقصد بوظيفة التموين تلك الأنشطة المتعلقة بتوفير عناصر المخزون عن خارج المؤسسة بمواصفات توافق خططها وبرامجها، وهذه الوظيفة تعتبر أساسية لأي مشروع شأنها شأن الإنتاج، التسويق (20) وهي تشمل:

- مهام الشراء: تشمل عملية الشراء كل المهام الممتدة بين إرسال الطلبات للموردين حتى استلامها وتسليمها لمصلحة التخزين فهي تبدأ أولاً باختيار الموردين الذين سيتم التعامل معهم (21).

- مهمة التخزين: بعد ووصول الطلبات للمؤسسة تأتي مهمة التخزين وهي تشمل جملة من الأنشطة هي :

- ترتيب وحفظ السلع .
- وضع رموز عليها .
- الجرد الحقيقي للمخزون .

2-4-2 وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج من المبادئ الأساسية التي نادي بها فابول وحيث أكد على ضرورة زيادة كفاءته⁽²²⁾، وعملية الإنتاج تتم داخل محيط تقني اقتصادي، ولقد حظيت هذه الأخيرة في بداية ظهورها باهتمامات كبيرة تلاشت عبر الزمن مما ساعد على ارتفاع مردودية.

ليتم تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإن الإنتاج باعتباره أحد الوظائف الأساسية فيها يسعى بدوره لتحقيق جملة من الأهداف نورها فيما يلي:
- تطوير المنتوجات من خلال الاحتكاك المستمر بالسوق والمستهلك ومحاولة تحسينها حسب طلبات المستهلك فقد تاجاً مثلاً لتغيير في بعض المواصفات .

- تطوير طرق الإنتاج لأن تحقيق الهدف الأول يقتضي ذلك فقد يتم ذلك من خلال إنقاص الوقت المستغرق في الإنتاج مثلاً .

3-4-2 الوظيفة التجارية

وهي حركة المواد والسلع دخولا وخروجاً إلى السوق فهي تضع كل العلاقات التي تتم بين المؤسسة من جهة وبين الموردين والزبائن من جهة أخرى وما يتبع ذلك من عقود ومفاوضات، وتشتمل السياسة التسويقية على أربعة عناصر نجملها فيما يلي:

خاتمة:

لقد بينا من خلال بحثنا المؤسسة العمومية الاقتصادية وتنظيمها ورأينا انه عملية مشاركة بين مجموعة من الأفراد من عمال وإداريين يعملون فيما بينهم لتكوين هيئة مرتبة ومنظمة على نحو سيساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها. ومن خلال ما تقدم نستنتج ما يلي:

_ لا بد أن تكون المؤسسة الاقتصادية العمومية على درجة من التنظيم لما لذلك من أهمية في مجال الاقتصاد.

_ التوزيع الجيد للوظائف والمهام على النحو السابق يحقق فعالية الاقتصادية للمؤسسة .

_ التكامل والتوافق بين الوظائف يحقق مكانة المؤسسة في السوق.

_ الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة تكفل لها مكانتها في مجال المنافسة.

الهوامش:

- 1- ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص205 .
- 2- علي شريف وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية ببيروت، 1988ص156-157 .
- 3- ناصر عدون، المرجع السابق، ص 205 .
- 4- علي شريف وآخرون، المرجع السابق، ص 230 .
- 5- علي شريف وآخرون، المرجع السابق، ص 26 .
- 6- محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، جزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 90 .
- 7- عبد الرزاق حبيب، المرجع السابق، ص 68-69 .
- 8- المرجع السابق، ص 70 .
- 9- ناصر عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص 236 .
- 10- محفوظ لعشي، المرجع السابق، ص 54 .
- 11- ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص 249 .
- 12- علي الشريف وآخرون، المرجع السابق ص 87 .
- 13- المرجع السابق، ص 276 .
- 14- ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة** المرجع السابق. ص266-267 .
- 15- ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص272
- 16- المرجع السابق، ص 274
- 17- علي شريف وآخرون، المرجع السابق، ص 425 .
- 18- ناصر دادي عدوان، **اقتصاد المؤسسة**، المرجع السابق، ص 295 .
- 19، 20- المرجع السابق، ص294-295 .