المحور الأول: تسيير المؤسسة: مصطلحات ومفاهيم أساسية

يعتبر علم تسيير المؤسسة من بين أبرز العلوم الاجتماعية المهتمة بدراسة المؤسسات بمختلف أنواعها، وتحليل أساليب وطرق إنشائها وإدارتها وتوفير فرص النمو والنجاح لها. إذ يعد من بين أقدم العلوم من حيث ممارستها، حيث مورس التسيير بمفهومه العام والشامل بأشكال متعددة لدى حضارات قديمة، كالحضارة الفرعونية والصينية. غير أنه كعلم له قواعد وأصول ومبادئ ونظريات وقوانين، فهو يعتبر حديث النشأة إذا تمّت مقارنته بالعديد من العلوم الأخرى، وذلك ابتداء من الدراسات التي قام بها آدم سميث Adam Smith والتي تضمنها كتابه الصادر سنة 1776م والمعنون بـ: مدخل لطبيعة وأسباب ثروة الأمم، مرورا على الدراسات التي قام بها فريدريك تايلور Fredrick taylor سنة 1911م عند إصداره لكتابه المعنون بـ: مبادئ الإدارة العلمية، وهنري فايول Henry Fayol الذي أصدر كتابا عام 1916م بعنوان الإدارة الصناعية والعامة. حيث نظّمت جميع الأفكار والنظريات التي تضّمنها علم تسيير المؤسسة ضمن مجموعة من المدارس المتسلسلة من الناحية الزمنية، بدءا من الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة البيروقراطية، مرورا على المدرسة الكمية والموقفية ونظرية النظم وغيرها من المدارس والنظريات الحديثة والتي يتبناها ويطبق مبادئها العديد مسيري المؤسسات خلال وقتنا الحالي.

1. مفهوم المؤسسة وعلم التسيير:

1.1. تعريف المؤسسة: إن مشكلة تعريف المؤسسة الاقتصادية قد شغلت تفكير العديد من الباحثين في شتى التخصصات والفروع العلمية المختلفة لاسيما علم الاقتصاد، التسيير والإدارة، القانون، الاجتماع، وغيرها من العلوم الأخرى المرتبطة بالمؤسسة في جانب من جوانبها أو أكثر، حيث تكمن صعوبة تقديم تعريف شامل وملم بكافة الجوانب والنواحي المميزة لها في كون نظرة الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن نظرة الباحث في مجال العلوم القانونية لها، الذي بدوره تختلف نظرته إليها عن نظرة المتخصص في مجال علم الإدارة وكذا علم الاجتماع، على اعتبار أنها قد تضم عددا قليلا أو

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كثيرا من العمال وما يرافق ذلك من العلاقات التي يمكن أن تنشأ بينهم أثناء قيامهم بوظائفهم ومهامهم، ضف إلى ذلك أن محاولة تقديم تعريف معين لمؤسسة اقتصادية محددة الاسم والنشاط الذي تمارسه وفي زمن محدد أيضا ربما تتصف بالسهولة مقارنة بإعطاء مفهوم ملم بكافة الجوانب التي تتميز بها مختلف المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها وأطرها القانونية.

تعرّف المؤسسة الاقتصادية على أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج و/أو تبادل سلع و/أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه. إذن ومن خلال هذا التعريف، يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية تتضمن وحدة إنتاجية، أي أنها عبارة عن عون اقتصادي وظيفته الأساسية، ليست بالوظيفة الوحيدة، هي إنتاج و/أو توزيع وتبادل سلع و/أو خدمات مقابل ثمن محدد.

2.1. تعريف الإنتاج: يعرّف الإنتاج بأنه عملية دمج وتحويل عوامل الإنتاج المختلفة إلى مجموعة من السلع والخدمات التي تلبّي رغبة أو تسد حاجة محددة لدى من ساهم في إنتاجها أو لغيره من عامة المستهلكين ، والإنتاج يمكن أن يجسّد في شكل سلع استهلاكية، أي توجه لغرض الاستهلاك النهائي كإنتاج الملابس الجاهزة ومختلف الأطعمة والمشروبات، كما يمكن أن يجسد في شكل سلع رأسمالية أو استثمارية موجهة أصلا لإعادة إدراجها داخل نظام إنتاجي آخر، كإنتاج الآلات والسلع النصف المصنّعة، ونفس الكلام يمكن أن يقال بالنسبة للخدمات. أما بالنسبة لعوامل الإنتاج فهي تلك الموارد أو المدخلات الضرورية من أجل الوصول إلى إنتاج سلعة أو خدمة معينة. وهنا يمكننا القول أن أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نوعها وحجمها ونشاطها يستحيل عليها أن تنشأ دون توفرها على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد اصطلح على تسمية تلك الموارد بعوامل الإنتاج.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.1. تعريف عوامل الإنتاج: يقوم نشاط أي مؤسسة إنطلاقا من ضرورة توفير مجموعة من الموارد الاقتصادية أو ما اصطلح على تسميته بعوامل الإنتاج والتي يمكن إدراجها ضمن مجموعتين كالآتي:

1.3.1. المجموعة الأولى: مجموعة العناصر البشرية: وتضم العمل والتنظيم.

- **العمل:** وهو عبارة عن نشاط إنساني منظم يهدف إلى إنتاج سلع مادية أو تقديم خدمات معنوية، فأفراد المجتمع لا يجدون ما يحتاجونه لسد حاجاتهم وتلبية رغباتهم في صورة جاهزة، لذلك كان لزاما عليهم القيام بإنتاج مختلف الخيرات من سلع وخدمات ضرورية لحياة أرقى، حيث ينقسم (العمل)إلى عدّة أنواع يمكن أن نميّز من بينها:

  - عمل يستلزم من القائم به جهدا بدنيا أكبر من الجهد الذهني.

  - عمل يستلزم من القائم به جهدا ذهنيا أكبر من الجهد البدني.

  - عمل يستلزم قدرة على التخيل والابتكار.

  - عمل يستلزم قدرة على قيادة عمل الآخرين والتنسيق بينهم والتحكم في الجماعة.

- **التنظيم:** وهو من أرقى صور العمل الإنساني ويعني تجميع مختلف عناصر الإنتاج الأخرى والقيام فعلا بالإنتاج سواء في شكله المادي (سلع مادية) أو المعنوي (خدمات). إن التنظيم في معناه وحسب مختلف المختصين عرفه ومارسه الإنسان منذ القدم ومنذ أن أوجد نفسه على شكل أسر وقبائل، قبل أن يتطور إلى ما يعرف حاليا بالإدارة.

2.3.1. المجموعة الثانية (مجموعة العناصر المادية): تضم رأس المال والموارد الاقتصادية.

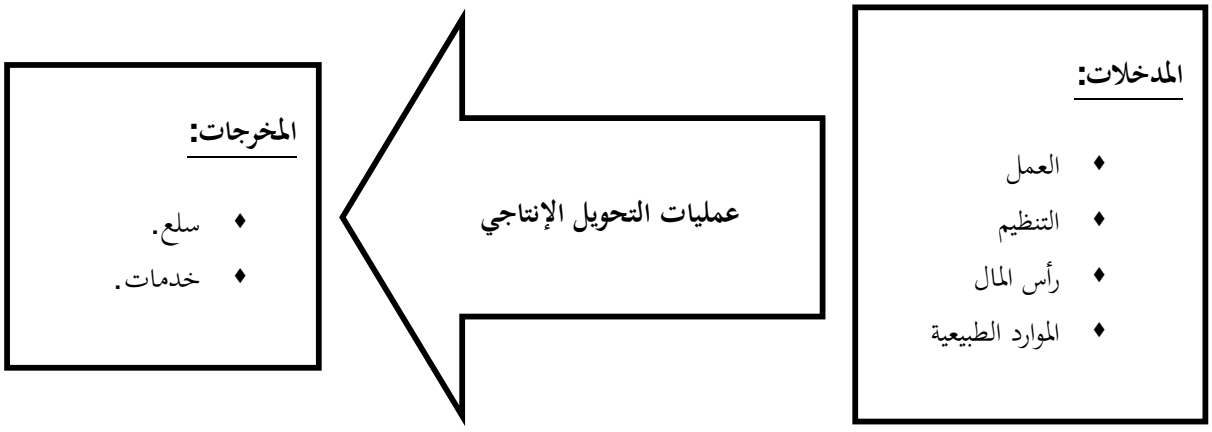
- **رأس المال:** في القديم استعان الإنسان من أجل تلبية حاجاته ورغباته وقيامه بالإنتاج ببعض الوسائل والأدوات ليجعل عمله الإنتاجي أقل مشقة وأكثر مردودية، وكنتيجة للتطورات التي شهدتها مختلف العلوم كالفيزياء والكيمياء وغيرها من العلوم التطبيقية الأخرى، فقد أدّى ذلك إلى تطور هائل مسّ وسائل وأدوات العمل باكتشاف الآلة والتوسع في استخدامها، وبهذا يمكن القول أن رأس المال يشتمل في الأساس على العناصر المادية التي يقوم الإنسان بصنعها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن ثم يستغلها في إنتاج وتبادل السلع وتقديم الخدمات. ويعرّف على أنه مجموعة غير متجانسة من الأموال التي سبق إنتاجها والتي تستخدم في عملية الإنتاج من أجل خلق وزيادة إنتاجية المنتجات بنوعيها الاستهلاكي والإنتاجي، وهو يشتمل على مختلف السلع والخدمات التي تمّ إنتاجها من قبل ولم توّجه لغرض الاستهلاك النهائي، أي أنها سلع وخدمات رأسمالية موّجهة أساسا كمدخلات لعملية إنتاجية جديدة، مثل الآلات والمعدات، وسائل النقل، أجهزة الكمبيوتر ومختلف المدّخرات النقدية المخصصة للاستثمار.

- **الموارد الطبيعية:** تقوم المؤسسات من أجل إنتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات ورغبات زبائنها بإخضاع مجموعة من الموارد الطبيعية المتمثلة في أشياء نافعة ومفيدة في شكلها الأولي إلى مجموعة من التحويلات الإنتاجية، حيث تشتمل هذه الموارد على كل الثروات الموجودة فوق سطح الأرض وفي باطنها، من ثروات مائية، نباتية وحيوانية. أي أن الموارد الطبيعية (المواد الأولية والتوريدات) عبارة عن مجموع المواد الخام التي يمارس عليها العنصر البشري مختلف العمليات التحويلية ليجعلها تتناسب مع رغبته ورغبة المستهلك.

النظـــــــام الإنتاجـــــــي



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إذن وكما هو موضح في الشكل الأخير تسعى أي مؤسسة اقتصادية إلى إنتاج السلع والخدمات المناسبة انطلاقا من جملة الموارد الاقتصادية اللازمة والتي يجب القيام بإستغلالها استغلالا أمثلا لتحقيق أكبر عائد ممكن منها، إذ تمارس مجموعة من عمليات التحويل على تلك المدخلات للحصول على المخرجات المطلوبة من سلع وخدمات تتضمن قيمة أكبر من قيمة الموارد الاقتصادية المستخدمة في إنتاجها.

4.1. تعريف علم تسيير المؤسسة: إنطلاقا من التعاريف المذكورة لكل من المؤسسة والإنتاج وعوامل الإنتاج يمكننا القول أن تسيير المؤسسة عبارة عن علم يعنى بدراسة مجموعة من العمليات المتكاملة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة، إنطلاقا من تحديد غايات وأهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها وتجسيدها بأعلى معدلات الكفاءة والفعالية. بشكل أكثر وضوح، تسيير المؤسسة علم يتضمن مجموعة من النظريات والمبادئ والقوانين التي تهدف إلى توفير والحفاظ على الموارد الاقتصادية للمؤسسة من أجل تحويلها لمجموعة من السلع والخدمات بأقصى معدلات الكفاءة والفاعلية بكيفية تؤدي إلى تحقيق أقصى معدلات الأرباح.

2. الوظائف المندرجة ضمن عملية التسيير: تندرج ضمن عملية التسيير خمسة وظائف رئيسية هي:

1.2. التخطيط: وهو عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد غايات وأهداف المؤسسة والكيفيات التي تؤدي إلى تحقيقها، وينقسم إلى تخطيط بعيد الأجل وتخطيط متوسط الأجل وتخطيط قصير الأجل.

2.2. التنظيم: هو عبارة عن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومحاولة تحقيق وتوفير آليات التنسيق بين أجزائه.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3.2. التوجيه (القيادة): تضم المؤسسة في معظم الأحيان عددا من الأفراد يتميزون بخلفيات وطموحات ومهارات وأهداف شخصية مختلفة، وكنتيجة لذلك وجب على المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية التأثير فيهم عن طريق تحفيزهم وجعلهم مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، أي القيام بقيادتهم وتوجيههم بشكل يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة ويؤدون واجباتهم على أتم وأحسن وجه.

4.2. الرقابة: الرقابة أو المراقبة عبارة عن محاولة للتأكد من أداء العمل كما سبق التخطيط له، وهي تتضمن وضع المعايير (العمل المعياري)ثمّ قياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الإنحرافات إن وجدت بتعديل الأداء المعياري أو الأداء الفعلي.

5.2. إتخاذ القرارات: تعرف عملية إتخاذ القرارات بأنها المفاضلة بين البدائل المتوفرة لحل مشكلة يواجهها المسير متخذ القرار، واختيار أنسب أو أرشد بديل.

3. أدوار ومستويات المسيرين: يمكننا تلخيص مختلف الأدوار التي يؤديها المسيرون داخل المؤسسة كالآتي:

1.3. أدوار العلاقات: وهي تلك الأدوار التي يؤديها مختلف المسيرين داخل المؤسسة بهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وتتمثل في:

1.1.3. دور الواجهة: أي أن المسيّر هو صاحب الأمر ضمن دائرته أو قسمه، حيث يقوم بالإشراف المباشر على مرؤوسيه لإنجاز وأداء مختلف الأنشطة، لذلك فهو يؤدي دور هام يتمثل في كونه الواجهة التي تلقى على عاتقه جميع المسؤوليات.

2.1.3. دور القائد: ويتمثل هذا الدور في قيام المسير بقيادة جميع مرؤوسيه من خلال تدريبهم وتحفيزهم على أداء مختلف الأنشطة والمهام.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3.1.3. دور المنسّق: حيث يقوم المسيّر بالتنسيق بيم مختلف وحدات المؤسسة لضمان تحقيق الإنسجام اللازم لتحقيق الأهداف المتبناة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

2.3. الأدوار الإعلامية: وذلك من خلال قيامه بنقل مختلف البيانات والمعلومات من وإلى خارج المؤسسة وما بين أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يمارس تبعا لذلك الأدوار التالية:

- الملتقط للبيانات والمعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة.
- الموصل للبيانات والمعلومات لمختلف أجزاء المؤسسة.
- المتحدث مع مختلف الجهات الرسمية داخل الدولة.

3.3. الأدوار التقريرية: تتمثل الأدوار التقريرية في:

1.3.3. دور المستحدث: حيث يقوم المسيّر بالمبادرات اللازمة للتكيّف مع المحيط الخارجي وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.

2.3.3. دور معالج المشاكل: وذلك من خلال إتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل جميع المشاكل التي يتم مصادفتها.

3.3.3. دور موزّع الموارد: وذلك من خلال وظيفة التنظيم الممارسة من طرف المدير والمسير، حيث يقوم بتوزيع مختلف المهام والموارد ويحدد الأفراد المعنيين بأداء كل المهام.

4.3.3. دور المفاوض: وذلك من خلال قيامه بالتفاوض مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء موردين أو زبائن أو حتى عمال.

يمكننا القول أن أهمية جميع الأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص كل مسيّر أو مسؤول أو مدير، فمدير مصلحة البيع مثلا يركّز على أدوار العلاقات، بينما نجد أن مدير الورشة أو المصنع يركز على الأدوار التقريرية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4. المهارات التسييرية: تنقسم المهارات التي يجب أن يتوفر عليها المسيرون في مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة (إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة تشغيلية) إلى:

1.4. المهارات التنظيرية: وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنظيم وتحقيق التكامل بين مختلف مصالح وأقسام المؤسسة، بالإضافة للقدرة علة الموازنة بين متطلبات جميع الأقسام، وبين متطلبات المحيط الداخلي للمؤسسة ومتطلبات محيطها الخارجي، حيث يكتسي فهم متغيرات وعوامل المحيط الخارجي أهمية جد بالغة لصياغة السياسات والإستراتيجيات والخطط الواجب تبنيها وتطبيقها. كل ذلك يتطلب من المدير في أعلى قمة الهرم التنظيمي ضرورة فهمه واستيعابه وإلمامه بمجموعة من المهارات التنظيرية ليتمكن من تحليل وفهم متغيرات محيط مؤسسته الداخلي والخارجي ومن ثم بناء السياسات والإستراتيجيات المناسبة التي تسمح بتحقيق أفضل إستغلال للموارد المتاحة داخل المؤسسة.

2.4. المهارات الإنسانية: وتتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد بالمؤسسة، هذه المهارات ضرورية ولازمة وتزداد الحاجة إليها عند مستوى الإدارة الوسطى، أي بالنسبة للمسيرين عند المستوى الأوسط، حيث يتطلب على المسير أو المدير عند المستوى الأوسط أن يكون قادرا على التفاوض وإقناع والتنسيق مع العديد من المصالح التي تتكون منها الإدارة الوسطى، بالإضافة للتنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

3.4. المهارات التقنية: وتتمثل في مدى إلمام المسّير بمختلف التقنيات وأساليب العمل في المجال الإنتاجي الذي تتخصص به المؤسسة، كمدى إلمامه بتقنيات وطرق ومراحل الإنتاج وصيانة الآلات وأساليب التسويق والبيع، حيث نجد أنّ هذه المهارات يشترط أن تتوفر في المسيرين عند مستوى الإدارة التشغيلية تمكنه من توجيه مرؤوسيه ومراقبتهم والإشراف عليهم.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM