المحاضرة الأولى: الإطار النظري والمفاهيمي للتسيير والمؤسسة الاقتصادية

أولا – مدخل عام لعلم التسيير:

يعتبر مفهوم الإدارة أوسع من مفهوم التسيير، فهذا الأخير يعد مفهوم ضيق يشير الى مجموعة من التقنيات لعملية التسيير بينما الإدارة فاضافة الى انها تشمل مجموعة من التقنيات للتسيير فهي تشمل الجوانب المتعلقة بالقدرات والكفاءات القيادية التي يتوفر عليها المسير، لذا سنعتمد هنا مفهوم الإدارة لانه أوسع وأشمل.

1- **مفهوم الإدارة:** الإدارة هي نشاط متخصص ذو صلة بالعلم والفن، يهدف الى توجيه واستغلال مجهودات الموارد البشرية وتنسيقها وفق المعرفة العلمية والامكانيات المادية المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

ويقسم نشاط الإدارة الى مجالين أساسين هما الإدارة العمومية وإدارة الاعمال

أ- **الإدارة العمومية:** يقصد بها الإدارة الحكومية التي تهدف الى تقديم خدمات عامة للمجتمع وتحقيق التنمية الشاملة لكافة القطاعات التي من شانها تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع، وعادة نجدها ممثلة في الوزارات والهيئات الوطنية الولائية والمحلية المنتشرة عبر الوطن.

ب- **إدارة الاعمال أو الإدارة الخاصة:** يقصد بها إدارة مختلف المشاريع الاقتصادية التي تهدف بالأساس الى تحقيق وتعظيم وخلق قيمة مضافة في المجالات التي تنشط فيها من مجالات انتاج وخدمات وتعاملات.

2- **تعريف الإدارة حسب بعض الباحثين:**

أ- **تعريف لفريديريك تايلور:** الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها.

ب- **تعريف هنري فايول:** الإدارة هي التنبوء والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر مع التنسيق والرقابة.

ج- تعريف هولت دافيد: الإدارة تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية.

يمكن القول بناءا على ما سبق أن الإدارة هي التمكن من وضع الأهداف المعقولة وتنسيق جهود الاخرين في اطار منظم ومراقبتهم لأجل تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية باستخدام الموارد المتاحة

3- **تعريف علم التسيير:** 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.

4- **التسيير بين العلم والفن:**

أ- **التسيير علم:** لأنه يتضمن معارف منظمة يتم الوصول اليها بأساليب علمية مثل الملاحظة والتجريب والاستقصاء، ويمكن في اطار علم التسيير التوصل الى نظريات وقوانين ومفاهيم.

ب- **التســـيير فن:** يعتبر فن من حيث كونـه يعتمد على الخبرة والقدرة الشـــخصـــية على تطبيق الأفكار والنظريات بطريقة ذكية ولبقة.

5- عناصر التسيير:

أ- **الاتجاه الأول:** أربعة عناصر للتسيير وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ب- **الاتجاه الثاني:** سبعة عناصر للتسيير وهي التخطيط والتنظيم، إدارة الموظفين، التوجيه والتنسيق، كتابة التقارير، الاتصالات واعداد الموازنات.

6- **أدوار ومستويات المسيرين:** يمكننا تلخيص مختلف الأدوار التي يؤديها المسيرون داخل المؤسسة كالآتي:

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

- **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.
- **دور القائد:** ويتمثل هذا الدور في قيام المسير بقيادة جميع مرؤوسيه من خلال تدريبهم وتحفيزهم على أداء مختلف الأنشطة والمهام.
- **دور المنسّق**: حيث يقوم المسيّر بالتنسيق بيم مختلف وحدات المؤسسة لضمان تحقيق الانسجام اللازم لتحقيق الأهداف المتبناة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

ب- **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.

ج-**الأدوار التقريرية**: تتمثل الأدوار التقريرية في:

- **دور المستحدث**: حيث يقوم المسيّر بالمبادرات اللازمة للتكيّف مع المحيط الخارجي وزيادة كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية.
- **دور معالج المشاكل**: وذلك من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي من شأنها حل جميع المشاكل التي يتم مصادفتها.
- **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.
- **دور المفاوض:** وذلك من خلال قيامهاا لتفاوض مع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة سواء موردين أو زبائن أو حتى عمال.

يمكننا القول أن أهمية جميع الأدوار الســابقة تختلف تبعا لاختصــاص كل مســيّر أو مســؤول أو مدير، فمدير مصلحة البيع مثلا يركّز على أدوار العلاقات، بينما نجد أن مدير الورشة أو المصنع يركز على الأدوار التقريرية.

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

أ- **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 والاستراتيجيات 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 والاستراتيجيات المناسبة التي تسمح بتحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة داخل المؤسسة.

ب- **المهارات الإنسانية**: وتتمثل في القدرة على الاتصال 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.

ج-المهارات التقنية: وتتمثل في مدى إلمام المسيرّ 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.

ثانيا-مدخل عام للمؤسسة الاقتصادية: لقد شغل تعريف المؤسسة الاقتصادية تفكير الكثير من العلماء والمفكرين في العديد من التخصصات العلمية، خصوصا علم الاقتصاد، إدارة الأعمال، علم القانون، الاجتماع، وفروع علمية أخرى مر تبطة بالمؤسسة في جانب من جوانبها. فصعوبة وضع تعريف واضح وشامل لكل الجوانب التي تميز المؤسسة تكمن في أن نظرة الباحث في الاقتصاد لها مختلفة تماما عن نظرة الباحث في العلوم القانونية. كما أن نظرة هذا الأخير تختلف جذريا عن نظرة المتخصص في مجال علم الإدارة وعلم الاجتماع. فالمؤسسة قد تضم عددا متباينا من الأفراد وما يرافق ذلك من مختلف العلاقات التي قد تنشأ بينهم أثناء قيامهم بوظائفهم، ضف إلى ذلك أن وضع تعريف محدد لمؤسسة اقتصادية محددة الاسم والنشاط الذي تمارسه وفي زمن محدد أيضا ربما تتصف بالسهولة مقارنة باعطاء مفهوم ملم بكافة الجوانب التي تتميز بها مختلف المؤسسات بشتى أنواعها وأحجامها وأطرها القانونية.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

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.

ينظر للمؤسسة الاقتصادية أنها تتضمن وحدة إنتاجية تمارس في إطارها جملة من الأنشطة الإنتاجية الكفيلة بتحويل المواد الأولية من شكلها الخام لمنتجات وخدمات ذات قيمة استعمالية، وتتحقق من وراء ذلك الأرباح والأهداف المنشودة.

2- التفرقة بين المصطلحات:

أ- **المنظمة:** هي كيان يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق هدف معين في اطار تنظيمي محدد.

ب- **المنشأة:** تعني المشروع أو المؤسسة الاقتصادية، يستخدم هذا المصطلح في مجال الاقتصاد والإدارة، ويقصد به كل مؤسسة تهدف الى انتاج او خدمة موجهة للبيع لأجل تحقيق ربح.

ج- المقاولة: مصطلح يتعلق بالمخاطرة ، ويطلق عادة على المؤسسات التي تنشط في مجال البناء والتعمير والمشاريع التحتية الكبرى.

د- الشركة: مصطلح يستخدم في مجال العلوم القانونية عادة ويطلق على مختلف المشروعات الاستثمارية سواء كانت قائمة على اعتبار شخصي او مالي، واساس التسمية من الشريك.

ه- المؤسسة: هي مجموعة المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله، او هي المشروع نفسه وهنا لا يوجد تخصيص، وبالتالي يمكن اعتبار المؤسسة كل هيكل يضم مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية يهدف في اطار منظم الى تحقيق هدف معين.

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية

أ- **المؤسسة وحدة إنتاجية:** لان النشاط الأساسي للمؤسسة هو مزج وتحويل عوامل الإنتاج التي تحصل عليها من الأسواق المختلفة الى سلع وخدمات موجهة للسوق.

ب- **المؤسسة الاقتصادية وحدة لتوزيع المداخيل:** عندما تبيع المؤسسة منتجاتها تحصل على قيمة مضافة تقوم بتوزيع جزء كبير منها على بعض المتعاملين، ويبقى جزء من القيمة المضافة غير موزع.

ج-المؤسسة الاقتصادية خلية اجتماعية: لأنها تقوم بوظيفة اجتماعية أثناء ممارسة نشاطها وتتمثل في توفير مناصب العمل لمجموعة من الافراد وما ينجم عن هذا المنصب من اشباع لحاجات المستأجرين، وقد تحدث أحيانا نزاعات بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة وهي عادة ما تخص العمل والأجور وظروف العمل.

د-المؤسسة مركز لاتخاذ القرارات: للمؤسسة دور هام في اقتصاد السوق، فهي تعتبر مركز لاتخاذ القرارات فيما يخص نوعية وكمية المنتجات أسعارها قنوات الاتصال ومنافذ التوزيع وغيرها، وتسعى المؤسسة لجعل قراراتها اقتصادية قدر الإمكان باستخدام التسيير الراشد والعقلاني للموارد، وجمع المعلومات الكافية التي تتيح لها المقارنة بين التكاليف والعوائد الناتجة عن قراراتها وهو ما يعرف بالحساب الاقتصادي.

<u>الاتجاه الحديث:</u> هو اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح (النظرية العامة للنظم)

على العموم مما سبق يمكن تعريف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني.

4- **أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية:** أهداف وأدوار المؤسسة الاقتصادية: تسعى كل مؤسسة اقتصادية لتحقيق جملة من الأهداف ذات الأمد القصير والمتوسط والبعيد. كما تلعب أيضا مجموعة متنوعة من الأدوار باعتبارها كيان اقتصادي واجتماعي وقانوني منظم. حيث يمكننا استعراض ذلك في الآتي:

أ-أهداف المؤسسة الاقتصادية: تسعى أي مؤسسة اقتصادية، من خلال أداء أنشطتها الإنتاجية، لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

- **الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل في:

تحقيق الربح: وهو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية، لأن استمرارها في السوق متوقف على مستوى معين من الربح الذي يجب أن تحققه، والذي يكون في كثير من الحالات بسبب الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية الفعالة والناجحة التي تضمن التموقع التنافسي الصحيح للمؤسسة مقارنة بالمنافسين

- تلبية وتحقيق حاجات أفراد المجتمع: تقوم المؤسسة الاقتصادية ببيع السلع والخدمات المنتجة يعني sالضرورة قيامها بدراسة سلو ك المستهلك والسوق، ومن ثم إنتاج السلع والخدمات اللازمة والمطلوبة من طرف المستهلكين وأفراد المجتمع ككل وبالكمية المناسبة والجودة المرتفعة، والعمل على إشباع حاجات ورغبات أفراد اÐتمع ورفع مستوى معيشتهم .

- ترشيد وعقلنة الإنتاج: تعمل المؤسسة الاقتصادية على ترشيد وعقلنة الإنتاج، من خلال إستغلال الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها أقصى ما يمكن أثناء العملية الإنتاجية، وذلك في سبيل الحصول على أقصى ما يمكن من القيمة الاستعمالية والتبادلية التي تتضمنها السلع والخدمات المنتجة بتعظيم العائد من العملية الإنتاجية (قيمة السلع والخدمات المنتجة) وتقليل الفاقد (عوامل الإنتاج المستخدمة)

-الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور: يتقاضى العمال والموظفين بسبب اشتغالهم بالمؤسسة مقابل مالي مجزي (مرتبات وأجور)، وهي في الغالب مرتبطة بمستويات إنتاجيتهم المحققة ودرجات ولائهم للتنظيم. لذلك فإن من أبرز الأهداف الإجتماعية التي تسعى لتحقيقها المؤسسة ضمان مستوى مقبول للأجور يسمح للأفراد من تحقيق مستويات معيشية متوسطة أو عالية .

- تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع: تساهم المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير في رفع وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع. حيث أدت التطورات التكنولوجية الكبيرة الطارئة على وسائل وأساليب الإنتاج لظهور منتجات وخدمات مبتكرة وجديدة، ساهمت وبشدة في تحسين أذواق المستهلكين وتغيير أنماط إستهلاكهم

- توفير تأمين العمال ومرافقهم اللازمة: تقوم أغلب المؤسسات الاقتصادية الناجحة بتوفير العديد من التأمينات مثل التأمين ضد الأخطار والحوادث أثناء العمل والتامين الصحي ومنح التقاعد، بالإضافة لإقامة

سكنات وظيفية والمطاعم الجماعية والنوادي الرياضية والتعاونيات الاستهلاكية، سعيا للمحافظة على العمال ورفع روحهم المعنوية لزيادة ولائهم للمؤسسة

- **الأهداف التكنولوجية**: أدى تطور قطاع الأعمال واشتداد حدة المنافسة داخل أغلب الأسواق إلى قيام المؤسسات الاقتصادية بإنشاء قسم البحث والتطوير، حيث يضم قسم مختص في تطوير طرق المنتجات وأساليب ووسائل الإنتاج. وقد خصصت له ميزانية كبيرة ما أكسبه أهمية بالغة، وجعل المؤسسة الاقتصادية بمثابة نواة حقيقة للبحث والتطوير التكنولوجي داخل أي دولة. لذلك فإن المؤسسات الاقتصادية تساند وتدعم بقوة السياسة الوطنية في مجال الاهتمام بالبحث والتطوير التكنولوجي .

ب-**أدوار المؤسسة الاقتصادية**: تلعب المؤسسة الاقتصادية العديد من الأدوار، التي يمكننا تلخيصها في الآتي:

- **الأدوار الاقتصادية**: وتتمثل في :
- **بالنسبة لملاكها**: يعد تحقيق الربح من أهم الأدوار التي تؤديها المؤسسة، لأن ملاكها قاموا بالمخاطرة باموالهم عند إنشائهم لها .
- **بالنسبة لعمالها**: يتجلى دور المؤسسة تجاه عمالها من خلال توفيرها للظروف المادية والنفسية والمالية الملائمة، التي تجعلهم يبذلون أقصى المجهودات
- **بالنسبة للمستهلكين**: ويتمثل دور المؤسسة هنا في توفيرها للسلع والخدمات، qبسعار مناسبة وجودة مرتفعة ومستوى عال من الابتكارية.
- **الأدوار الاجتماعية**: وتتمثل في :
- تقوم المؤسسة بدور مصدر للإبداع التقني والذي يعتبر شرطا هاما لتكوين وتطوير الحضارة .
- تلعب المؤسسة كذلك دورا إجتماعيا هاما يتمثل في التطوير والتكوين لعمالها، ومن ثم لكافة أفراد المجتمع بكيفية تؤدي إلى تحسين وتجديد وتنمية معلوماتهم وقدراتم وقيمهم الإنسانية.

5- رسالة المؤسسة:

رسالة المؤسسة هي بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة أو المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.