

## المحاضرة الرابعة: مدخل إلى وظائف المؤسسة والتسيير

أولاً: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

1. مفهوم الوظيفة بالمؤسسة: إنّ معنى الوظيفة في الحقيقة مرتبط بالجوانب المعنوية أكثر منها بالجوانب المادية ويتعلق بالمهام والعمليات وليس بالهيكل المادية فالوظيفة بالنسبة للفرد هي جملة من المهام والاعمال الموكلة اليه في اطار مسؤولياته والسلطة الممنوحة له في منصبه؛ أما مفهوم الوظيفة بمعنى ثان يتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب والاعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معيناً ومنفصلاً إلى حد ما عن باقي الأدوار في المؤسسة وباعتباره يشمل مرحلة ما من نشاطها الاستغلالي شراء، تخزين، إنتاج... إلخ؛ أو مجموعة عمليات ومهام تؤطر الأنشطة السابقة لتحقيق أهدافها مثل وظيفة التخطيط تنظيم توجيه رقابة؛ وقد تجمع في اطار وظيفة أكبر هي الإدارة؛ وأخيراً المؤسسة كشخص اعتباري له وظيفة في المجتمع.

2. تصنيف الوظائف في المؤسسة: لقد ظهر مفهوم الوظيفة في بداياته في عمل فايول (h. Fayol) الذي حدد عدد من الوظائف في المؤسسة في كتابه l'administration industrielle et générale الذي نشر عند وفاته سنة 1925 وقد نشر هذه التحديدات والعناصر قبل ذلك في مجلة شركة الصناعة المنجمية سنة 1916. وقد حدد فايول الوظائف التالية في المؤسسة: الوظيفة التقنية: إنتاج تصنيع تحويل، الوظيفة التجارية: شراء بيع تبادل، الوظيفة المالية: البحث عن الاموال وتسييرها، وظيفة الأمن: حماية الممتلكات والاشخاص، وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية سعر تكلفة احصاءات وغيرها، الوظيفة الادارية: تنبؤ تنظيم قيادة تنسيق ومراقبة. وبشكل عام يمكن تصنيف وظائف المؤسسة إلى ثلاثة مجموعات وهي:

أ. وظائف توفير الموارد: وتشمل

— الوظيفة المالية: وتضم كل الأنشطة المسؤولة عن توفير رؤوس الأموال وترشيد استخدامها، بالإضافة إلى تلك الأنشطة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من تسديد وتحصيل جميع التزاماتها المالية تجاه الغير وكذا القيام بوضع أفضل الخطط والمشاريع الاستثمارية وتقدير الاحتياجات من الأموال وكذا تحديد مصادرها سواء من الداخل أو من الخارج، والقيام بمختلف أنواع التحليل المالي للتعرف على نقاط القوة والضعف في أداؤها. وهي وظيفة تختص بقرارات التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح.

— وظيفة إدارة الموارد البشرية: وتشتمل هذه الوظيفة على مجموع الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع المناسبين، وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، وترتبط إدارة الموارد البشرية بعدة مجالات وظيفية أهمها: التوظيف، وتنمية الموارد البشرية، وإدارة الأداء، والتعويض، والسلامة والصحة، وعلاقات الموظفين في العمل.

ب. وظائف الاستغلال: وتشمل

— وظيفة التسويق: وتشتمل هذه الوظيفة على مجموع الأنشطة والعمليات التي تبدأ قبل الانتاج والتي تتعلق بدراسة سوق المؤسسة، خاصة عملائها للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم تلبيةها في شكل سلع وخدمات ذات قيمة ومنفعة. بالإضافة للأنشطة التي تعقب عملية البيع والتي تتعلق بدراسة ردود أفعال العملاء حول السلع والخدمات المقدمة، بالإضافة لسعي المؤسسة لبناء علاقات طويلة المدى مع عملائها. وقد عرف كوتلر (kotler) التسويق بأنه: النشاط الموجه إلى اشباع الحاجات ورغبات الافراد من خلال عملية المبادلة". كما عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: " مجموعة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل".

— وظيفة الإنتاج والعمليات: وتشمل جميع الأنشطة المرتبطة باستعمال مختلف عوامل الانتاج وتحويلها إلى سلع وخدمات تلي رغبات وحاجات المستهلكين، وأهداف وظيفة الانتاج من تخفيض للتكاليف واحترام لأجال التنفيذ وتحسين لنوعية السلع والخدمات. وتحقيق الربح للمؤسسة.

— وظيفة التموين: وتتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، أي العمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات

وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. و تشمل وظيفة التمويل على وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء، ووظيفة التخزين.

ج. وظائف التحكم : وتتمثل في الوظيفة الادارية أو التسييرية وهي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من نشاط المؤسسة. وسنتطرق فيما يأتي لهذه الوظيفة بالتفصيل.

ثانيا: مدخل إلى التسيير:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية لا يكمن فقط في كيفية توفير الموارد اللازمة التي تمكنها من القيام بأنشطتها المختلفة ولكن بقدر أهم في كيفية استغلال تلك الموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبتين. وهنا يكمن بالضبط سر نجاح المؤسسات وبالتالي جوهر عملية التسيير باعتبارها فن وعلم في آن واحد. وسنتطرق فيما يلي لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير في المؤسسة الاقتصادية.

1. مفهوم التسيير (الادارة): إذا تطرقنا الى مفهوم التسيير كمصطلح نجد ان المصطلح الفرنسي GESTION في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة من التقنيات والعمليات الاجرائية في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير أو الادارة حسب المصطلح الانجليزي MANAGEMENT يشمل المفهوم الضيق بالإضافة الى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير .

وقد يستخدم هذان المصطلحان بمدلولات مختلفة حسب من يستخدمها. ولكن غالبا ما يستعمل الباحثون والمختصون في مجال التسيير مصطلح التسيير والمناجمنت بنفس المعنى فالفرق بين المصطلحين مهمل.

ولقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية ووجهات النظر فيها حيث عرفه الكلاسيكي تايلور ( Taylor ) بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية". وأنه " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

كما عرفه هنري فايول ( h. Fayol ) من خلال التركيز على وظائف الادارة بأنه: "أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق، وأن ترأب". ولقد دعم ( h. Fayol ) هذه الوظائف بأربعة عشر مبدأ لضمان نجاح العملية التسييرية، وهي: تقسيم العمل والتخصص ، تكافؤ السلطة والمسؤولية ، الانضباط ، وحدة الأمر، وحدة التوجيه ، التسلسل الهرمي ، اخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة ، المكافأة، المركزية، النظام العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة، روح الفريق.

حيث ركز كل من فايول وتايلور في تعريفهم للتسيير على مشكل زيادة الانتاجية وتذنية التكاليف لانهم زامنوا مرحلة الثورة الصناعية. كما عرفت جون مي ( John mee ) التسيير بأنه: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع . وفي نفس السياق عرف التسيير بأنه: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد". وفي هذين التعريفين تركيز واضح على الجانب الاجتماعي في العملية التسييرية.

أما حسب المدرسة القرارية، ومن أبرز مفكرها سيمون ( H.Simon ) فإن التسيير هو: "عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال". ومن بين الاتجاهات الحديثة في تعريف التسيير الأخذ بالظروف والمتغيرات البيئية الخارجية فالتسيير حسب هذا هو: "ايجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفاعلية".

كما عرفه بيتر دراكر (Drucker) بأنه: "وظيفة ومعرفة وعمل يتم انجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال". وفي الأخير يمكن تقديم هذا التعريف الشامل للتسيير في المؤسسة بأنه: " عملية فكرية مستمرة تستند الى مفاهيم وأساليب علمية بقصد استغلال موارد المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة و تحقيق أهدافها بفعالية وذلك وفق السبرورة تخطيط تنظيم توجيه رقابة".

2. مراحل تطور التسيير:

إن عملية التسيير قد ظهرت في أول الأمر كممارسة وتطورت تدريجيا نتيجة البحث عن حل لبعض المشكلات التي تعترض المؤسسة لتتحول إلى فن ومن ثمّة إلى علم، بمعنى أنّ البحث عن "كيف؟" قد سبق البحث عن "لماذا؟". وتجدد الإشارة أنّ كل من نشاط التجارة، والصيرفة والصناعة قد ساهمت في تطور علم التسيير بشكل كبير، إلى جانب الزراعة ولكن بشكل أقل. كما أن تطور التسيير وتحوله إلى علم قد شهد قفزة نوعية منذ ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وتطور بصفة أكثر وضوحا منذ مطلع القرن العشرين ميلادي، وهذا على غرار بعض العلوم الأخرى.

وقد مر التسيير في تطوره بأربعة مراحل أساسية هي كالآتي:

- المرحلة الأولى: التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني) وهو ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، إذ ركزت على هدف واحد وهو تحقيق العقلانية واعتبار المؤسسة تنشط في محيط مغلق أو على الأقل بطيء التغير.
  - المرحلة الثانية: التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) وهو ما جاءت به المدرسة السلوكية، إذ ركزت على العلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز لرفع انتاجية المؤسسة.
  - المرحلة الثالثة: التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني) والهدف منه هو التكيف مع البيئة، والتحكم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجيات للمؤسسة.
  - المرحلة الرابعة: التسيير التشاركي (بالمشاركة) من السبعينات إلى يومنا هذا. ويكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرة الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمروء إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغييرات عناصر البيئة، وصعوبة توقع هذه التغييرات، والمروء من منظور "اقتصادي - تقني" إلى منظور "اقتصادي - اجتماعي".
3. أهمية التسيير في المؤسسة: من اهم النقاط المتعلقة بأهمية التسيير في المؤسسات الاقتصادية نذكر ما يلي:
- إن بقاء المؤسسات ونموها مرهون بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة وبطبيعة الحال فان التسيير يتحمل مسؤولية تحقيق ذلك؛
  - يحقق التسيير الاستخدام الأمثل لموارد وقدرات المؤسسة الاقتصادية ويتعلق بهذه النقطة كل من مفهوم الكفاءة والفعالية؛
  - يساعد التسيير المؤسسة على التعامل مع متغيرات وظروف البيئة المحيطة بها سواء بمواجهتها أو التكيف معها؛
  - يعمل التسيير على ايجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمشاكل الروتينية المتعلقة بالتسيير العملي اليومي لأنشطة المؤسسة، أو المشاكل المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي والتهديدات البيئية الممكنة للمؤسسة وأنشطتها الاستراتيجية؛
  - يضمن التسيير الفعال لمختلف موارد المؤسسة خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وقيمة للعملاء، وتحقيق موقع تنافسي قوي للمؤسسة على المدى الطويل.
4. مستويات التسيير في المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:
- التسيير الاستراتيجي: يهتم التسيير في هذا المستوى بنمو وتطور وبقاء المؤسسة، ويهدف لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وموقع تنافسي في السوق، وعادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة؛
  - التسيير التكتيكي: ويهتم التسيير في هذا المستوى بالأهداف والخطط المتوسطة المدى التي تعمل على تحقيق أهداف المستوى الاستراتيجي للتسيير وتعمل على توجيه وضبط أهداف وأنشطة المستوى التشغيلي للتسيير من أجل التنفيذ الناجح لمختلف استراتيجيات المؤسسة، وتختص به الإدارة الوسطى في المؤسسة؛
  - التسيير التشغيلي: وهو مستوى يهتم بالتسيير اليومي لمختلف أنشطة المؤسسة، ويهتم بالكفاءة التشغيلية لموارد المؤسسة وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتختص به الإدارة الدنيا في المؤسسة.

ثالثاً: المسير، مستوياته، مهارته وأدواره:

1. المسير: هناك عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع العملي منها: الرئيس (president)، رجل الادارة (administrateur)، الموجه (directeur)، المشرف (superviseur)، وفي الواقع العملي تستخدم كلمة (manager) بشكل شائع في هذا الشأن للتعبير عن المدير أو المسير. والمسير (manager): هو الفرد الذي يُنجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من رؤوسيه، فهو الفرد الذي يقوم بوظائف مثل التخطيط التنظيم وتوجيه الآخرين والاشراف عليهم والرقابة على الأفراد والانشطة التي يتحمل مسؤولية تسييرها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج

المتوقعة للأهداف المخططة. إذن المدير أو المسير هو الشخص المسؤول عن الانجاز، والنظرة الحديثة لتعريف المسير تركز على المسؤولية عن تحقيق النتائج، وعليه فإن المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر للمسير.

2. مستويات المسيرين: وهي:

- المسيرون في الادارة العليا: وهم مسؤولون في قمة الهرم التنظيمي مثل رئيس مجلس الادارة، رؤساء القطاعات (قطاع الانتاج...) مدراء عموميون (مدير عام الانتاج او التسويق...) يتخذون قرارات تخص مستقبل المؤسسة، ورسم المسار العام للمؤسسة، و تنسيق أنشطة الادارة الوسطى مثل: تحديد منتجات جديدة، بدائل الاستثمار... إلخ؛
- المسيرون في الادارة الوسطى: مسيرون في منتصف الهيكل التنظيمي وهم في الغالب مدراء إدارات فمثلا في التسويق لدينا مديرة ادارة المبيعات، الاعلان، بحوث التسويق... إلخ؛
- المسيرون في الادارة الدنيا: وهم المسؤولون الموجودين في أدنى الهيكل التنظيمي وهم رؤساء اقسام ومشرفون... إلخ. وهم من يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية.

3. المهارات الواجب توفرها لدى المسير: وتتمثل فيما يلي:

- المهارات الذهنية او التنظيرية: تزداد اهميتها كلما اتجهنا صعودا الى اعلى المستويات الادارية؛ ليتمكن المسير من فهم وتحليل متغيرات محيط المؤسسة الداخلي والخارجي؛ مما يساعد المسير على التخطيط الجيد للمؤسسة ووضع السياسات والاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية؛
- المهارات السلوكية أو المهارات الانسانية: القدرة على التعامل مع الآخرين وفهم ودراسة سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل وتحقيق التعاون بين جماعات العمل وقياداتهم، وتوجيههم ، ورقابتهم؛ بالإضافة إلى تحقيق الاتصال الفعال بالأفراد في المستويات الادارية المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف. تعتبر هذه المهارات كبيرة الاهمية للمسير في الادارة الوسطى مع ضرورة توفرها في كل المستويات؛
- المهارات الفنية أو التقنية: ويقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء عمل ( مهندس صيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها، والمحاسب له معرفته الفنية المتخصصة في المحاسبة والتكاليف و المراجعة، تعتبر هذه المهارات كبيرة الاهمية للمسير في الادارة الدنيا، أو المستوى التشغيلي.

4. أدوار المسيرين: ونميز بين ثلاثة أدوار رئيسة نذكرها فيما يلي:

أ. أدوار العلاقات ( المواجهة الشخصية): وتتمثل فيما يلي:

- تمثيل المؤسسة رسميا: فالمسير صاحب الامر في مصلحته او قسمه او وحدته فهو واجهة المؤسسة امام عمالها او مرؤوسيه وواجهتها امام الجهات الخارجية مثل الزبائن كما يقوم بالتوقيع على القرارات والخطابات... إلخ؛
- القيادة: قيامه بدور القائد يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم ادائهم وتحفيزهم لأداء أحسن؛
- الاتصال بالجهات الخارجية: فهو المنسق بين وحدته والوحدات الاخرى ومسؤولها من داخل المؤسسة وخارجها ( تبادل معلومات، جلب منافع... إلخ).

ب. أدوار إعلامية: وتتمثل فيما يلي:

- دور ملتقط المعلومات: من خلال طلب و جمع وتلقي البيانات والمعلومات من داخل المؤسسة وخارجها ؛
- دور الموصل للمعلومات: من خلال نشر المعلومات لكافة المسؤولين والمسيرين لاتخاذ القرارات التسييرية المناسبة؛
- دور المتحدث مع الجهات الرسمية: التحدث باسم المؤسسة لتحسين صورتها واكسابها سمعة طيبة.

ج. الأدوار القرارية ( التقريرية): وتتمثل فيما يلي:

- دور المستحدث: محاولة المسير الابتكار والتطوير من خلال الدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرص تسويقية؛
- دور معالج المشاكل: قبل وقوعها او بعدها داخل المؤسسة او خارجها؛

- دور موزع الموارد: قيام المسير بتوزيع واستخدام الموارد والامكانيات المتاحة بإدارته مثل المواد الآلات العمال لضمان حسن وفعالية استخدامها؛
- دور المفاوض: قيام المسير بالتفاوض مع عمال المؤسسة رؤساء المصالح الاقسام... الخ والجهات الخارجية زبائن موردين... الخ.