المحور الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسة

أولاً: مفهوم المؤسسة وأهدافها وأنواعها:

1- تعريف المؤسسة: هي منظمة اقتصادية تعمل في إطار قانوني ويتمثل عملها في دمج عناصر الإنتاج التي تؤدي إلى قيمة مضافة ينتج عنها زيادة في الثروة.

يمكن أيضا تعريف المؤسسة من خلال 3 أبعاد أو زوايا كالآتي:

- المؤسسة عون اقتصادي: هي وحدة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض) بهدف إنتاج سلع وخدمات للسوق.
- المؤسسة منظمة اجتماعية: مجموعة من الأفراد الذين يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة لإنتاج السلع والخدمات (يعني يُنظر لها كمنظمة اجتماعية من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد).
- المؤسسة كنظام: هي مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي..الخ) بالإضافة إلى البيئة الخارجية للمؤسسة باعتبارها من عناصر النظام.

إجمالاً يمكن تعريف المؤسسة على النحو التالي: هي وحدة اقتصادية متكاملة الوظائف تسعى إلى تجميع مختلف الموارد من أجل إنتاج سلع أو خدمات لتلبية حاجات الأفراد من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية.

2- أهداف المؤسسة:

- توفير السلع والخدمات الأساسية للمجتمع.
- الاستقلالية الاقتصادية وتحقيق السيادة.
- النهوض بالاقتصاد الوطني.
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية (خاصة بالنسبة للمؤسسات العمومية).
- رفع مستوى المعيشة (خاصة بالنسبة للمؤسسات الخيرية).
- تحقيق الربح.

3- أنواع المؤسسات: يمكن تصنيف المؤسسات حسب المعايير الآتية:

- **المؤسسات حسب الشكل القانوني:** نجد فيها:
- المؤسسات الخاصة: تضم المؤسسات الفردية والشركات.
  * المؤسسات الفردية: هي مؤسسات يمالكها ويديرها فرد واحد ويحصل على جميع الأرباح ويتحمل كافة الأخطار.
  * الشركات: ومن أمثلتها شركة الأشخاص (مثل شركة التضامن، وشركة التوصية البسيطة، وشركة المحاصة)، الشركة ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة.
- المؤسسات العمومية: تضم مؤسسات وطنية، ومؤسسات تابعة للجماعات المحلية.

تسيير المؤسسة د/ رزدالي عبدالكريم

- مؤسسات مختلطة: تتكون من طرفين هما الدولة والقطاع الخاص.

- **المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي**: تضم :

- مؤسسات فلاحية:
- مؤسسات صناعية:
- مؤسسات تجارية:
- مؤسسات مالية:
- مؤسسات خدماتية:

- **المؤسسات حسب معيار الحجم**: من بين معايير الحجم نجد:
- معيار عدد العمال: يتم تصنيفها على النحو التالي:
  * المؤسسات المصغرة: من 01 عال إلى 09 عمال.
  * المؤسسات الصغيرة: من 10 عمال 49 عامل.
  * المؤسسات المتوسطة: من 50 عامل إلى 499 عامل.
  * المؤسسات الكبيرة: من 500 عامل إلى ما فوق.
- معيار رأس المال أو رقم الأعمال: قد يكون عدد العمال في المؤسسة غير دال على تصنيف المؤسسة، ولهذا تعتمد هيئات التصنيف على إدخال رأس المال كمعيار لتصنيف المؤسسات، فمثلا قد يكون بالمؤسسة 8 عمال وتصنف على أنها مؤسسة مصغرة لكن رقم أعمالها أكبر من مؤسسة متوسطة.
- معيار حجم المؤسسة العقاري: يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لحجم العقار الذي تشتغل عليه المؤسسة (خاصة بالنسبة للمؤسسات الفلاحية).

- **المؤسسات حسب الانتشار الجغرافي**: تصنف إلى:
- مؤسسات محلية:
- شركات متعددة الجنسيات:

4- وظائف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال تنظيم وتنسيق مجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية، التي تضمن الاستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق الكفاءة في الأداء، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

- إدارة الإنتاج: تهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، من خلال تخطيط وتنظيم ومراقبة العملية الإنتاجية وضمان الجودة والإنتاجية.
- إدارة التسويق: تعنى بدراسة حاجات الزبائن والعمل على إشباعها عبر تسويق المنتجات في الوقت والمكان وبالسعر المناسب، وتشمل أنشطتها المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.
- الإدارة المالية: تختص بتوفير الموارد المالية وتخصيصها ومراقبة استخدامها بكفاءة، بما يضمن التمويل المناسب وتحقيق أهداف المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية: تهدف إلى تسيير العنصر البشري عبر التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء، مع توفير الحوافز والسلامة المهنية.

تسيير المؤسسات / زدالي عبدالكريم

– إدارة التموين: تعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمؤسسة، وتشمل الشراء من الموردين والتخزين الجيد للمواد لضمان استمرارية النشاط.

ثانيا: مفاهيم حول التسيير:

1– مفهوم التسيير: التسيير يتمثل في عملية التنسيق بشكل عقلاني بين الموارد البشرية والمادية والمالية بهدف تحقيق الأهداف المرغوبة، ويتم التسيير وفقا للعمليات التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

2– التسيير علم وفن:

– التسيير علم: التسيير نظرا لما يحتويه من نظريات علمية والعديد من فروع المعرفة، هذا يعني أن التسيير يعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، إضافة إلى تطور النظريات الحديثة للتسيير والتوجه نحو التسيير الكمي باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد الحلول لبعض المشكلات ف عملية التسيير.

– التسيير فن: هناك فريق آخر من الباحثين يرى بأن التسيير فن، أي أنه القدرة على استخدام المهارات والمواهب الناتجة عن الخبرات ومدى قدرة المسير على القيادة والتأثير في الآخرين، أي أن الفن هو تطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في أداء العمل ومن ثم يصبح التسيير هو فن استخدام العلم، أي أن المسير الناجح هو من يستطيع توظيف مهاراته في حل المشاكل الإدارية.

– التسيير علم وفن: يمكن اعتبار التسيير علم وفن في نفس الوقت، حيث يتعين على المدير استيعاب المفاهيم العلمية للتسيير ويتعين عليه أيضا استخدام مهارته في تطبيق المفاهيم العلمية للتسيير.

3– أهداف التسيير: تتمثل أهم أهداف التسيير فيما يلي:

- تحقيق الربحية وزيادتها.
- تحقيق رضا العملاء.
- تحقيق رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

4– وظائف التسيير: تتمثل في ما يلي:

– التخطيط: عو عملية تحديد الكيفية التي تحقق بها المؤسسة أهدافها، وأيضا تحديد الأهداف المطلوبة بعد القيام بعملية التنبؤ.

– التنظيم: هي عملية تحديد وظائف المؤسسة وإدارتها وأقسامها، وعلاقة هذه العناصر ببعضها البعض، وتحديد العلاقات التنظيمية (السلطة، المسؤولية، المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف).

– التوجيه: هي عملية قائمة على التأثير في المرؤوسين من خلال تحفيزهم وقيادتهم على نحو جيد، والتوجيه يتم من خلال: التحفيز، القيادة، الاتصال.

تسيير المؤسسة د/ رزدالي عبدالكريم

- الرقابة: هي عملية التحقق من أن ما تم انجازه فعليا مطابق لما تم التخطيط لهن مع كشف الانحرافات وتصحيحها ان وجدت.

5- مستويات التسيير: تتكون من ثلاثة:

- التسيير في الإدارة العليا: هي السلطة الأعلى في المؤسسة وهي المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المؤسسة، ووضع الهياكل الأساسية في المؤسسة وتقييم أدائها وأداء العمال، ومن أمثلة الإارة العليا: رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب الرئيس.
- التسيير في الإدارة الوسطى: تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، وتقوم بقيادة الإدارات الوسطى في الؤسسة كإدارة شؤون الموظفين وتقسيم العمل بين الوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلة الإدارة الوسطى: مدير إدارة التسويق، مدير الإدارة المالية.
- التسيير في الإدارة الدنيا: هي التي تقوم بالإشراف على التنفيذ المباشر للعمل ووضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء العمال، ومن أمثلة الإدارة الدنيا: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمل.

تسيير المؤسسة د. / رزدالي عبدالكريم