

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ليسانس

مقياس: تسيير المؤسسة (أعمال موجهة)

ملخص البحث رقم 01:

مبادئ تسيير المؤسسة

من إعداد:

د. زردالي عبدالكريم



1- الإطار العام للمؤسسة:

- مفهوم المؤسسة: يمكن تعريف المؤسسة من خلال 3 أبعاد أو زوايا كالاتي:
 - 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 مهيكلية لإنتاج السلع والخدمات (يعمي 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 التي تعتبر عنصر من عناصر النظام.
- يمكن القول بصفة عامة أن المؤسسة 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.
- أهداف المؤسسة: تهدف المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، تتمثل أهمها في:
 - 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.
- أنواع المؤسسات: يمكن تصنيف المؤسسات حسب المعايير الآتية:
 - المؤسسات حسب الشكل القانوني: نجد فيها:
 - ✓ المؤسسات الخاصة: تضم المؤسسات الفردية والشركات.
 - ✚ المؤسسات الفردية: هي مؤسسات يملكها 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.
 - ✓ 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:

2- الإطار العام للتسيير:

- تعريف التسيير: هو العملية الخاصة بتنسيق جهود العناصر البشرية والمادية في المؤسسة من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية.
- أهمية التسيير: تتمثل أهمية التسيير فيما يلي:
 - التسيير باعتباره علما يؤدي إلى تبسيط اجراءات العمل وتنظيم المهارات البشرية، وخلق وتكوين مهارات متجددة.
 - يساعد التسيير على جمع المعلومات وتحليلها، والتنبؤ بالأحداث، والتخطيط الاستراتيجي والرقابة، ومساعدة المؤسسة على إيجاد الحلول لمشاكلها.
 - التسيير يعزز الرؤية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويعزز من قدراتها الإبداعية وتلبيتها لمتطلبات المجتمع.
 - يعزز التسيير من الاستخدام الأمثل للموارد وفقا لمعيار الكفاءة.
- وظائف التسيير: التسيير يكون نتيجة التنسيق بين مجموعة من الوظائف المتمثلة في:
 - التخطيط: يعني تحديد الأهداف المطلوبة وتحديد الكيفية التي يتم بها تحقيق تلك الأهداف.
 - التنظيم: هي عملية تحديد وظائف المؤسسة ومكوناتها (إدارتها وأقسامها) وعلاقة أقسامها ببعضها البعض، وتحديد السلطات والمسؤوليات المركزية واللامركزية.
 - التوجيه: تتمثل في إرشاد المرؤوسين والتأثير عليهم لتنفيذ أعمالهم وترغيبهم فيه وتحفيزهم وقيادتهم لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الرقابة: هي عملية المتابعة والتأكد من أن ما تم تحقيقه فعليا مطابق لما تم التخطيط له، مع معالجة الانحرافات إن وجدت.
- 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 الإدارة العليا: رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام، ونائب الرئيس.

- التسيير في الإدارة الوسطى: تختص هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، وتقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المؤسسة 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.

- التسيير علم أو فن ؟ : اختلف العديد من الباحثين حول التسيير إذا كان علما أو فنا، ولكل فريق منهم كان له وجهة نظر ومبررات لرؤيته.

✓ 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- مفاهيم حول المسير:

- تعريف المسير: هو الفرد الذي يتأخر مجموعة من العاملين ويهدف إلى تنفيذ الأعمال بواسطتهم ويشرف على تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة.

- مهارات المسير: تتمثل مهارات المسير في ثلاثة عناصر:

- المهارات الفنية: تتمثل في القدرات وقابلية استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات التسويقية والمحاسبية.

- المهارات الإنسانية: تتمثل في قدرة المسير على التعامل مع الأفراد وإيجاد روح التعاون في الفريق والقدرة على تحفيزهم والقدرة على إدارة الصراع.

- المهارات الفكرية (الإدراكية): تتمثل في قدرة المسير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة والنظر للمؤسسة ككل متكامل دون إغفال التفاصيل التي تساعده في حل المشكلات التي تواجهه في المؤسسة.

أدوار المسير: يقوم المسير بمجموعة من الأدوار المتمثلة في:

- الأدوار التفاعلية: تتمثل في:

✓ ممثل المؤسسة.

✓ القائد.

✓ حلقة الوصل.

- الأدوار المعلوماتية: تتمثل في:

✓ الراصد (رصد المعلومات).

✓ المرسل (مرسل المعلومات).

✓ الناطق الرسمي باسم المؤسسة.

- الأدوار القرارية: تتمثل في:

- ✓ المنظم وصاحب العمل (دور ريادي).
- ✓ معالجة المشاكل.
- ✓ موزع الموارد (نوزيع الأفراد، المعدات، الأموال، الوقت..الخ).
- ✓ التفاوض.

- تحديات التسيير: تتمثل أهم تحديات التسيير في :

- ✓ المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة:
- ✓ تسيير المخاطر والأزمات: (مثل المخاطر السياسية، المخاطر الاقتصادية، المخاطر سوسيو ثقافية، المخاطر التكنولوجية).

