

/2020

2021

محاضرات في تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة

د. فتحية بجاوي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي



الفصل 1. مدخل عام لتسيير المؤسسة

1- مدخل تعريفي للتسيير و المناجمنت

يتم في هذا العنصر التفصيل في الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"، تعريفه الإجرائي ، و تراوحه بين العلم والفن والممارسة.

أ- الأصل الإستمولوجي لمصطلح " التسيير ":

التسيير *Gestion* يأتي من الفعل اللاتيني *Gerere* والذي يدل على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضا. وهو متداخل مع مصطلح الإدارة *Administration* (للفعل *Administrare*) الذي يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم. للتأكيد يدخل كلا المصطلحين ضمن مصطلح المناجمنت *Management* الذي يشمل معانئهما، فالفعل *To Manage* له مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، الفعالية... الخ.

ب-التعريف الإجرائي لتسيير المؤسسة

التسيير	التنسيق بين مختلف الموارد:	من خلال عمليات مترابطة:	لاستخدامها	وذلك لتحقيق
	• البشرية	• التخطيط	بأمثلة من خلال	الأهداف المسطرة
	• المادية	• التنظيم	كفاءة وفعالية	ورضا أصحاب
	• المالية	• التوجه	الأداء	المصلحة في المؤسسة
	• والمعلوماتية	• والرقابة		

الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة

ج- التسيير بين العلم والفن والممارسة

-التسيير علم وفن : يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأنس النظرية والعلمية وللتوضيح أكثر فإن خاصية الدقة والموضوعية التي يحضى بها العلم تلتبس أكثر في التقنيات الكمية للتسيير مثل: المحاسبة، مراقبة التسيير، تسيير الموازنات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار... الخ، بالمقابل تلتبس خاصية الفن في الأساليب الكيفية للتسيير: الاتصال، القيادة، التحفيز، إدارة سلوكيات الأفراد... الخ.

-التسيير كممارسة : أثبت Henry Mintzberg أن التسيير بمعنى المناجمنت (ذلك الذي نتكلم عنه في تسيير المؤسسة)، ليس مجرد علم أو فن أو حتى مهنة، بل هو أعمق من ذلك حيث يجمع بين هذه الثلاثة ليصبح كممارسة

2- أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة

يمكن أن تلمس أهمية التسيير من خلال توضيح أهم أهدافه الجوهرية في المؤسسة وكذا مكانته فيها، وذلك كما يأتي مواليا:

أ- تحقيق الأهداف التنظيمية : الأهداف هي تصور النتائج النهائية (أو المرجوة)، ويكون من الضروري دعم الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، حيث تكمن أهمية التسيير هنا في الموازنة بين الأهداف المتعارضة لصالح المؤسسة، فهو يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت صعبة على مستويات مختلفة لتصب كلها في رسالة المؤسسة؛

ب- موازنة الفعالية والكفاءة : الفعالية Effectiveness عنصر مركزي في عملية الإدارة يستلزم تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة، أما الكفاءة Efficiency فهي عنصر مركزي في عملية الإدارة توازن بين كمية الموارد المستخدمة لتحقيق هدف مقابل ما تم إنجازه .

ج- الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة : تختلف محدودية الموارد ودرجتها من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من تعاني نقصا في الموارد المالية، ومنها ما تعاني نقصا في الموارد المادية، وأخرى في المواد الأولية، وحتى في الموارد البشرية والموارد المعرفية (الأصول اللامادية)، حيث تقاس نجاعة التسيير بما يحقق الأهداف التنظيمية في ظل محدودية هذه الموارد.

د- العمل مع ومن خلال الآخرين : تكمن أهمية التسيير في هذا الجانب في التنسيق بين جهود الأفراد وتركيزها نحو الهدف الأساسي للمؤسسة، بل واستغلال طاقاتهم وامكانياتهم (الانتقال من مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلى مبدأ المكان المناسب للرجل المناسب) .

هـ- التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة : تتجلى أهمية التسيير في التعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تتغير بسرعة وكثرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

الفصل 2. تسيير المؤسسة من منظور مدارس الفكر الاداري

تمهيد :

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مختلف مدارس الفكر الاداري ومعالجتها لاشكالية التسيير في المؤسسة، وخاصة: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الانسانية، والمدارس الأخرى أو المدارس الحديثة.

أ. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطوير تسيير المؤسسة

تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاث نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية وهي:

— نظرية الادارة العلمية (Scientific management theory):

— نظرية التقسيمات الادارية (Administrative departmentation theory):

— نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory).

← إسهامات Frederick W. Taylor : فريدريك تايلور (Frederick W. Taylor (1856-1915) مهندس

ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، فهو يعتقد أنه يجب على المنظمات دراسة

المهام وتطوير إجراءات دقيقة للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم أفضل طريقة لأداء

كل مهمة، مؤسساً بذلك نظريته القائمة على المبادئ والافتراضات التالية :

— استبدال التجربة التقليدية بالمعرفة العلمية في مختلف جوانب العمل (تحليل العمل، تحديد المهام...):

— التركيز على مبدأ التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لزيادة الانتاجية (التقسيم العمودي:

الفصل بين التصميم والتنفيذ، التقسيم الأفقي: التنظيم والتسلسل المنطقي لمناصب العمل في

الورشة)؛

— استبدال الحركات غير الضرورية والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل (One Best Way) (الشخص

المناسب في المكان المناسب، تخصص العمال، تحديد الطريقة المثلى لانجاز أي مهمة)؛

- اعتبار العامل المادي العنصر الرئيسي في تحفيز العاملين؛

- نظام رقابي صارم للتأكد من أن العمل يتم وفقاً للمبادئ العلمية المعمول بها .

حقق تطبيق هذه الافتراضات أو الطريقة التaylorية نتائج إيجابية إلا أنها أغفلت الطبيعة الانسانية

والاجتماعية للفرد الذي يعد أساس العملية الادارية.

← إسهامات Henri Fayol : هنري فايول (Henri Fayol (1841 - 1925) مهندس تعدين فرنسي عمل

على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، وتمثلت إسهاماته في:

- **نشاطات المنظمة:** تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة. **مبادئ الادارة الأربعة عشر:** ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة منها: تقسيم العمل (وفقا للتخصص)، السلطة والمسؤولية (توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات)، الخ.....

- **وظائف الإدارة:** حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévission، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة) Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.

← نظرية البيروقراطية

ماكس فيبر Max Weber (1864 - 1920) عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية وقد ميز Weber بين ثلاثة نماذج مثالية للسلطة تعتمد على تصورات مختلفة للشرعية هي: السلطة الكاريزماتية (المهمة): تستمد شرعيتها من الصفات الشخصية للقائد، السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، فقرة القائد ناتجة عن الوضع الاجتماعي الذي ورثه، السلطة القانونية: ناتجة عن الأحكام القانونية الرسمية، فالقائد يستمد قوته بحكم القانون أو النظام ومركزه الوظيفي. وتعد السلطة القانونية الأكثر انسجاما مع المجتمعات الحديثة.

على الرغم من اسهامات نظرية البيروقراطية في التسيير إلا أنها تتطلب بيئة مستقرة، كما أنها أهملت العلاقات الشخصية والانسانية.

ب- إسهامات مدرسة العلاقات الانسانية في تطوير تسيير المؤسسة

جاءت مدرسة العلاقات الانسانية (1930-1960) كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من أهم روادها: Elton Mayo، Abraham Maslow، Frederick Herzberg، Douglas McGregor نذكر مثلا:

- **تجارب الهاوثورن:** إسهامات Elton Mayo وفقا لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الانتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكما في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد .

- **نظرية الحاجات الانسانية:** إسهامات Abraham Maslow بالنسبة لتسيير المؤسسة تعتبر إسهامات هذه النظرية بارزة، فالمسير بإمكانه تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال إثارة دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، وذلك باشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم.

ج- إسهامات المدارس الحديثة للمناجمنت في تطوير تسيير المؤسسة

← إسهامات مدرسة اتخاذ القرار في تطوير تسيير المؤسسة

تنسب مدرسة اتخاذ القرارات (1960-1940) إلى Herbert Simon (هربرت سيمون 1916-2001) الذي أعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

← إسهامات المدرسة الموقفية في تطوير تسيير المؤسسة

شكلت المدرسة الموقفية أو الظرفية (1955-1980) نهجا متكاملا للتسيير، حيث تفترض أنه لا توجد طريقة مثالية واحدة كافية للتسيير، ولكن مختلف الطرق أو الحلول التسييرية ترتبط أمثلتها بالسياق والوضع الذي تواجهه المنظمة، وذلك للأسباب التالية: عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المنظمة

← إسهامات مدرسة النظم في تطوير تسيير المؤسسة

تأسست مدرسة النظم (1960-1980) بفضل أعمال Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972)، المنظمة تشكل حسب هذه المدرسة نظاما مفتوحا تتفاعل مع متغيرات بيئتها وتتجاوز مع شركائها (أصحاب المصلحة أو الأطراف التي يحتمل أن تتأثر بقرارات المنظمة وتوجهاتها مثل: المنافسين، الزبائن، العاملين، سوق العمل، السلطات العمومية، الموردين.... الخ)، حيث دفعت المسيرين إلى النظر للمنظمة من منظور واسع وشمولي، يتعرفون به على مختلف أجزاء المنظمة والعلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء.

← إسهامات المدرسة اليابانية في تطوير تسيير المؤسسة

عموما يمكن تلخيص أهم سمات الإدارة اليابانية في: العمل بروح الفريق، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، التحسين المستمر، المسؤولية الجماعية، التوظيف مدى الحياة، التدريب المستمر، الترقية بالأقدمية والكفاءة، ثقافة الجودة.

الفصل 3. تحديات المسير و أدواره في المؤسسة

تمهيد:

يعد المسير جوهر العملية التسييرية وأساسها، فهو بمثابة المورد الأساسي لنجاح جميع وظائف التسيير كونه يتمتع بمهارات وكفاءات تساعده على أداء وظائفه بكفاءة وفعالية، مما يضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها خاصة في ظل مختلف التحديات التي تحيط بها، وهو ما سيتم تناوله في هذا الفصل .

1- تعريف المسير

التعريف التقليدي للمسير: " عرفه بأنه الفرد المسؤول عن عمل الأفراد الآخرين " .

التعريف الحديث للمسير: حسب Peter Drucker فقد أشار إلى أنه تمت أول محاولة لتقديم التعريف الحقيقي للمسير في مطلع عام 1950 والتي أضافت إلى التعريف التقليدي تعريفا جديدا على أنه: " شخص محترف له اسهامات فردية في الادارة، عليه أن يخطط وينظم ويقيس النتائج الخاصة بأهدافه وتوقعاته، وعليه مواءمة عمله مع الآخرين في المنظمة " .

نستنتج من خلال هذين التعريفين أن المعنى الحقيقي للمسير يرتبط أساسا بالوظائف التي ينبغي أن يؤديها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة .

2- مستويات المسير في المؤسسة

المسيرون في المستوى الاداري الأول: وهم غالبا المسؤولون عن عمل الآخرين مثل: المشرف على الإنتاج؛
المسيرون في المستوى الاداري الأوسط: هم حلقة الوصل بين المستوى الأول ومستويات الادارة العليا في الادارة، ويتمثلون عادة في مديري الادارات الأساسية للأنشطة المختلفة في المنظمة مثل مدير التسويق، الإنتاج...الخ

المسيرون في مستوى الادارة العليا: يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الادارة .

3- المهارات المطلوبة في المسير

المهارات الفنية : : وتمثل جميع المهارات الفنية من معارف وتخصص في ميدان معين من التخصصات التقنية مثل المحاسبة. وهي أكثر أهمية في مستوى الإدارة الدنيا.

المهارات الانسانية : : تشير المهارات الانسانية إلى قدرة المديرين على العمل أو من خلال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، وهي مطلوبة في جميع المستويات الإدارية.

المهارات الفكرية : تتمثل هذه المهارات في الادراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، وهي مطلوبة في مستوى الإدارة العليا.

4- علاقة أدوار المسير بوظائفه

ميز مينزغ بين ثلاثة مجموعات لأدوار المسير وهي : الأدوار الشخصية والتي تتعلق بطبيعة التفاعل مع الآخرين، الأدوار المعلوماتية والتي تتضمن تبادل المعلومات فالمسير ناشر لها، و الأدوار القرارية اي انها تتعلق بالقرارات فالمسير مبتكر، مفاوض، معالج للمشاكل المزعجة، موزع للموارد. أما عن وظائفه حسب Benowitz فهي : التخطيط: تتضمن هذه الخطوة بالضبط كيفية الوصول إلى تحقيق هدف معين؛

التنظيم : بعد وضع الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب يحتاج المسير إلى تنظيم فريقه وكذا إلى توفير المواد اللازمة لذلك؛

التوظيف : تعزيز موظفيه عن طريق التوظيف والتدريب والتطوير ويكون ذلك بالتعاون مع قسم الموارد البشرية لتحقيق هذا الهدف. القيادة : يجب عليه ان يكون محفزا لمرؤوسيه وأن يمتلك القدرة على الاتصال والتواصل معهم وأن يكون موجها ومشجعا لهم؛

— الرقابة : متابعة ما تم التوصل إليه من نتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة سابقا ومن ثم اتخاذ إجراءات تصحيحية إن وجدت.

أما عن العلاقة فإن الأدوار الشخصية تدخل ضمن وظيفتي التنظيم والتوظيف وأن الأدوار المعلوماتية توجد ضمن وظيفة التخطيط، التوجيه والرقابة أما المجموعة الثالثة والتي تتعلق بالأدوار القرارية فنجدها ترتبط بوظيفتي التخطيط والتنظيم

5- تحدياته: من أهمها ما يلي:

-بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة:

-تقبل التحدي والرغبة في النجاح؛

-الايمان بوجود الاختلافات بين الأفراد؛

التدريب والتنمية وتنمية الثقافة التنظيمية :

تدعيم العلاقة مع المرؤوسين.