

جامعة حمه لخضر — الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دروس على الخط

ملخصات الأعمال التطبيقية TD في مقياس تسيير مؤسسة

لطلبة سنة ثانية ليسانس علوم مالية ومحاسبة

الدكتور خالد مدخل

الموسم الجامعي 2021 - 2022

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ
وَالصَّلٰةِ وَالسَّلَامِ عَلٰی نَبِیِّنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلٰی آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِیْنَ**

تعريف المؤسسة الاقتصادية

هي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز بأنها تتخذ القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني.

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها؛ مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

تعريف المؤسسة الاقتصادية

وتعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة؛ حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية.

ماهية التسيير

- ❖ التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
- ❖ التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.
- ❖ التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة .

هل التسيير علم أم فن؟

التسيير كعلم:

هو مجموعة من المعارف المترابطة والمنتظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية والوصول إلى الأهداف. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواء كانت رياضية أو إحصائية، أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

التسيير كفن:

يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات ... الخ) يتطلب منه إتزام اليقظة والإبداع.

مدارس الفكر التسييري

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

أعمال تايلور Frederick Taylor

لقد ساعدت الثورة الصناعية ببروز العديد من المفاهيم المرتبطة بإدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، بفضل العديد من إسهامات المفكرين و الممارسين في نقل حصيلة تجاربهم و خبراتهم العملية في حل الكثير من المشاكل التي واجهتها المؤسسات، رغم أن النظريات و القواعد التي وضعوها لم تكن مطلقة في جوهرها.

أعمال تايلور Frederick Taylor

ولقد شملت المدرسة الكلاسيكية على العديد من الإسهامات الفكرية، كانت بدايتها ما يسمى بحركة الإدارة العلمية التي تزامنت مع التوسع الكبير في التصنيع، إضافة إلى بداية العمل بفصل الملكية عن التسيير و زيادة الطلب على المنتجات، و عليه فان الاهتمام كان مركز حول كيفية تحسين الإنتاجية و زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد،

أعمال تايلور Frederick Taylor

و من أهم رواد حركة الإدارة العلمية Frederick Taylor و Henry Fayol حيث ساهما في إدخال الأساليب العلمية في التسيير، و إن كان كل منهما اهتم بجانب معين دون الآخر حيث اعتبر Taylor بان الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية مقارنة مع ما يمكن إنتاجه، و لقد فكر كيف يمكن استخدام العامل للحصول على أقصى إنتاجية من خلال دراسة الزمن و الحركة Time and Motion أي تقليص الحركات الزائدة،

أعمال تايلور Frederick Taylor

كما توصل إلى أربع مبادئ أساسية للإدارة، ورغم ما حققته إسهامات فريدريك تايلور من نجاحات في تلك الفترة، إلا أنه لم يهتم بدراسة الأعمال الذهنية المتصلة بحل المشاكل فكانت من اهتمامات هنري فايول.

أعمال فايول Henry Fayol

بالرغم من الإسهامات التي قدمها Taylor في إحداث تحسينات في العمل و زيادة الإنتاجية في الكثير من منظمات الأعمال، غير انه لم يهتم بدراسة الأعمال الذهنية المتصلة بحل المشاكل، و هو ما اهتم به Fayol حيث توصل إلى أربع عشر 14 مبدءا و أن هذه المبادئ تعتبر من محددات فعالية المؤسسة، و هو يعتقد أنها يجب أن تكون مرنة لكي تتماشى مع الظروف التي يواجهها المسير، كما قسم أنشطة المؤسسة إلى ستة 06 مجموعات يرى Fayol أنها توجد في كل مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها.

أعمال هنري فايول Henry Fayol

و بالرغم من الإسهامات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية غير أنها لم
تسلم من الانتقادات، كانت أبرزها اعتبار الفرد كآلة و إهمال النواحي
الإنسانية و اعتبار الحافز المادي هو الحافز الوحيد.

إسهامات ماكس ويبر Max Weber

تعد البيروقراطية من أهم إسهامات العالم الألماني Max Weber التي ارتبط تطبيقها بالمؤسسات الإدارية الحكومية على وجه الخصوص و التي تعني حكم المكتب، و التي اعتبرها Max Weber النموذج الأمثل لإدارة المنظمات بهدف توفير الحد الأعلى من الإنتاجية ذات الكفاءة، حيث بني العديد من المبادئ التي ساهمت في زيادة فعالية المؤسسات،

إسهامات ماكس ويبر Max Weber

و بالرغم من ذلك يعتقد معظم الناس أن النظام البيروقراطي غير فعال، وهذا يعود إلى الممارسات الخاطئة في تطبيق الأنظمة البيروقراطية و ليس في جوهر النظام الإداري البيروقراطي نفسه وهي التي تعطيها الصفة السلبية.

مدرسة العلاقات الإنسانية

كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث، و التي ركزت على الحوافز المادية و أهملت الجوانب الاجتماعية و الإنسانية، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و أعطت أهمية بالغة للجوانب الاجتماعية و النفسية، باعتبار أن للفرد قيم و معتقدات و عواطف و اتجاهات لها تأثير كبير على إنتاجيته، كما قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية العديد من المبادئ تركز في مجملها حول دور السلوك الإنساني كأحد العناصر المحددة للكفاءة الإنتاجية، وكذلك أهمية القيادة الديمقراطية و التنظيم غير الرسمي باعتباره ظاهرة طبيعية في المؤسسة.

و من أهم رواد هذه المدرسة مؤسس علم الاجتماع الصناعي التون مايو Elton Mayo الذي قدم العديد من البحوث، و التي أسفرت على العديد من النتائج حول تأثير الظروف المادية و العلاقات الإنسانية بين العمال و اثر ذلك كله على الإنتاجية، أهمها تجارب الهاوثورن الأمريكية. و لقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية في إثراء الفكر التنظيمي و ذلك بتوسيع مجالات الاهتمام، و إبراز أهمية الجماعات غير الرسمية و العلاقات التي تنشأ بينها، و كذا الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرهما على إنتاجية العمل.

و بصفة عامة و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، أهمها تركيز اهتمامها على بعد واحد و هو العنصر البشري، إلا أنها أعطت قدرا كبيرا من الاهتمام بمشاكل الإنسانية في مواقع العمل، كانت منطلقا للعديد من الدراسات التي استمدت جذورها الحقيقية من الفلسفة التي تؤمن بها هذه المدرسة، و التي مهدت لبروز العديد من النظريات الحديثة.

المدارس الحديثة

جاءت المدرسة الحديثة كرد فعل للانتقادات التي وجهت للإسهامات
الفكرية التي سبقتها ذات البعد الواحد في المعالجة، و الواضح إن
النظريات الحديثة متعددة غير أننا سوف نركز على أهم هذه النظريات:

المدارس الحديثة

نظرية النظم: تقوم الفلسفة التحليلية لهذه النظرية انه لفهم نظام ما معقد يتطلب تفكيكه إلى أبعده أجزاءه و تفسير ديناميكته من حيث خصائص أجزاءه، ثم يتم بناء الكل و تحديد طبيعة العلاقات التي تربط مختلف الأجزاء فيما بينها، و تساعد هذه النقلة النوعية في التفكير على فهم العديد من القضايا الغامضة، لم يكن بالإمكان إدراكها لولا عملية تفكيكها و من ثم إعادة تركيبها.

و يصنف النظام وفقا لقدرة المؤسسة على تحديد الطاقة و إمكانية
حفظ التوازن المستمر إلى: نظام مفتوح و نظام مغلق، و لكل نظام
مكونات و عناصر أساسية تتمثل في المدخلات،
عملية المعالجة، ... الخ.

النظرية الموقفية: توصلت هذه الدراسة أن فعالية المؤسسة تتوقف على درجة تلاؤمها و انسجامها مع المواقف و الظروف، و لقد طور هذا المدخل كل من: Lawrence, Lorsch في دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية، و لقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أسلوب تسيير نمطي يتناسب مع كل المواقف وكل الظروف التي يواجهها المسير، بل على المسير أن يجد الطرق المناسبة التي تتلاءم و المواقف المختلفة. و لقد تطورت و نمت أفكار هذه المدرسة فيما بعد عن طريق إسهامات العديد من الباحثين.

النظرية اليابانية

بعد الحرب العالمية الثانية، خرجت اليابان محطمة، غير أنها استطاعت أن تواجه التحدي عن طريق تبني أساليب عمل جديدة و نظم تصنيع فعالة فرضت اسم اليابان في المحافل الدولية، وخرجت اليابان لتفاجئ العالم كقوة اقتصادية يحسب لها حسابها، متطورة في الكثير من المجالات لاسيما الصناعية منها والتجارية.

و لقد دفع هذا التقدم الذي حققته اليابان العديد من الباحثين والإداريين إلى دراسة الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسات و المنظمات المختلفة، وقد برز من بين هؤلاء وليم أوتشي William Ouchi الذي أعد نظرية إدارية استنادا إلى دراساته وتحليلاته أطلق عليها (نظرية Z)، أكد فيها على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في المؤسسات.

و لقد أسهم (أوتشي) في نظريته هذه بالمطابقة بين الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات الأمريكية، وأسلوب المؤسسات اليابانية، حيث استطاع في هذا الإطار تطويع النظرية اليابانية للتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانسا والأكثر تنوعا من البيئة اليابانية

وظيفة التخطيط بالمؤسسة

إن تطور محيط المؤسسة و انتقاله من وضعية الاستقرار إلى وضعية جد مضطربة، جعل المؤسسة لا يمكنها اتخاذ أي قرار دون المعرفة الدقيقة و المسبقة لأهدافها، و هذه الأخيرة يحددها التخطيط فهو يسمح بمعرفة تلك الحالة المستقبلية التي ترغب أن تصل إليها المؤسسة في وقت محدد، و يعتبر التخطيط الحلقة الأولى في العملية الإدارية، و هو إحدى وظائف التسيير و المسير، و بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة و من ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.

و للتخطيط عدة مستويات، كما يمر بالعديد من المراحل بدءاً بمرحلة
تقييم الوضعية وصولاً إلى مرحلة المتابعة و التقييم، و تظهر مبادئ
التخطيط من خلال أربع مبادئ أساسية: مبدأ المساهمة في تحقيق
الأهداف، مبدأ الأولوية، مبدأ الشمولية و مبدأ الفعالية.

كما تختلف أنواع التخطيط حسب كل من: النشاط، مجال الاستعمال،
الفترة الزمنية، كما يختلف التخطيط عن الخطة باعتبار أن الخطة هي
الدليل المادي الملموس للفكر التسييري، و بالرغم من أهمية
التخطيط و دوره في تحقيق الأهداف إلا أنه يعرف العديد من العوائق،
و المخطط الناجح هو الذي يستطيع بخبرته و كفاءته أن يقلل من هذه
المعوقات و من تأثيرها السلبي على المؤسسة.

وظيفة التنظيم بالمؤسسة

يفرض التنظيم بالمؤسسة من جهة تقسيم العمل و من جهة أخرى تنسيق المهام، بمعنى أن العملية التنظيمية تسمح بمعرفة الأسس و الشروط التي يتم وفقها وضع الأفراد في مستويات سلمية معينة بغرض القيام بمهام محددة و بشكل منسق مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.

و للفهم الجيد لوظيفة التنظيم يتم التطرق إلى مفهومها و أهميتها،
و المبادئ الأساسية التي لا يمكن للقائم بالعملية التنظيمية الاستغناء
عنها أو تجاهلها خلال ممارسة هذه الوظيفة، و تجدر الإشارة إلى أن
التنظيم نوعان تنظيم رسمي و آخر غير رسمي.

وظيفة الاتصال بالمؤسسة

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة، إذ لا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، و التي تساعد العاملين على فهم واستيعاب حقوقهم و واجباتهم و أدوارهم، كما تلعب الاتصالات أدوارا مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا البحث نتحدث عن مفهوم الاتصال وأهميته وأهدافه، بعد ذلك نستعرض أهم عناصر الاتصال و مبادئه و كذا أنواعه، إذ يصنف الاتصال إلى اتصال رسمي و غير رسمي، فالأول يتعلق بقنوات الاتصال الرسمية بالمؤسسة أما الثاني فيخص الاتصالات السائدة بين التنظيمات غير الرسمية، نتطرق بعد ذلك إلى قنوات تدفق الاتصالات. و بالرغم من أهمية الاتصال بالمؤسسة و إيجابياته التي تزيد من فعالية المؤسسة إلا انه يواجه العديد من العوائق تتطلب من المسير تجنبها حتى تتمكن مؤسسته من تحقيق البقاء و التقدم.

وظيفة التحفيز بالمؤسسة

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، و هنا يكمن دور المدير في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم، و بما أن سر نجاح المؤسسات يكمن في أفرادها أكثر مما يكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله و موارده، فإن المؤسسة القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد تكون أكثر قدرة علي تدعيم مركزها التنافسي و مقابلة التحديات و تنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

و يتمثل التحفيز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المسير
للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، و من ثم توفير أساليب قوية للعمل
بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة، أي أنها الأساليب
التي تحث العاملين على العمل المستمر لتحقيق هذه النتائج، و الذي
يلعب دورا هاما في زيادة أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءات
الإنتاجية للعاملين و تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي
للفرد العامل،

و ربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة، و خلق الرضا لدى العاملين و
تقليص دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية، و لفهم أكثر العملية
التحفيز بالمؤسسة نتطرق لمفهومه و أهميته و كذا أنواعه، و
نستعرض أهم النظريات في هذا الإطار.

القيادة الإدارية

تعد القيادة المحور الرئيسي للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، و يكمن جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه فردا يشغل موقعا قياديا في جماعة على سلوك و مشاعر الآخرين، و على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة بموضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها و ذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها للقيادة و بسبب الظروف الذي عاشوها.

تتضمن القيادة عناصر أساسية تصبح دراسة أي منها بمعزل عن الأخرى أمرا مضللا في محاولة الفهم الجيد للقيادة، كما أن للقيادة أنواع: القيادة الرسمية التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي، و القيادة غير الرسمية التي تظهر في أي تجمع إنساني دون أن يكون صفة الرسمية دور في بروز هذا النوع من القيادة، أما من حيث نمط القيادة فنجد النمط القيادي الأوتوقراطي و يسمى أيضا بالمتسلط حيث ينفرد هذا القائد باتخاذ القرار،

و كذا النمط الديمقراطي الذي يهتم بالعاملين و العمل معا، أما
النمط المتساهل فلا يتدخل القائد في كيفية أداء العاملين و إنما
يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل، و لقد عرفت القيادة العديد من
النظريات: نظريات السمات و النظرية الموقفية و كذا النظرية
التفاعلية.

و تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين القائد و المدير حيث أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة و هو يعتمد بالأساس على الاستمالة والإقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

الرقابة الإدارية

تختص وظيفتي التخطيط والتنظيم بتحديد الأهداف وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، و لكن التخطيط والتنظيم لا يكفیان، وإنما يجب التأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها،

ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط، و حتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط أيضا وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

و تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة التي يتم بموجبها التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط المرسومة والمعايير المستهدفة، و أن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، و تمر الرقابة بالعديد من المراحل بدءا بقياس الأداء الفعلي وصولا إلى تطبيق الإجراءات التصحيحية و لختيار انسب الطرق العلاجية. كما تهدف الرقابة إلى تحقيق التوافق مع تغيرات المحيط و المساعدة في التخطيط و التأكد من مطابقة

الأداء الفعلي مع المخطط، و لتحقيق هذه الأهداف بفعالية فمن
الضروري محاولة توقع الانحرافات قبل حدوثها و الاستعداد لمواجهتها
و العمل على منعها، كما أن للرقابة عدة أنواع من حيث توقيت القيام
بها، و من حيث طبيعتها، مصدرها و من حيث أيضا المستوى
التنظيمي.

و تعتبر وظيفتي الرقابة و التخطيط وظيفتان مكملتان لبعضهما البعض، فهما وجهان لعملة واحدة حيث تساعد الرقابة على تعديل الخطط بما يتلاءم و الأوضاع إلي يتم الكشف عنها أثناء التنفيذ، و تركز على أن ما تم وضعه من أهداف و سياسات أثناء القيام بعملية التخطيط يتم انجازه بالطريقة المخطط لها أثناء التنفيذ.

قائمة المراجع

- (1) عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- (2) علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (3) محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2001 / 2002.
- (4) مصطفى يوسف كافي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة مجتمع العربي لمنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (5) محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- (6) محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

الموسم الجامعي 2021 – 2022

جامعة حمه لخضر – الوادي / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
دروس على الخط ملخصات الأعمال التطبيقية TD في مقياس تسيير مؤسسة
لطلبة سنة ثانية ليسانس علوم مالية ومحاسبة
الدكتور خالد مدخل

بالتوفيق والنجاح