**دروس في تسيير المؤسسات**

**الحصة الأولى : مفاهيم**

**الفصل الأول: الإدارة والمدير**. ممارسة الإدارة موجودة منذ العصور الأولى. وهكذا، في نهاية القرن التاسع عشر، تمت كتابة العديد من الأشياء وتجربتها ومناقشتها في الإدارة. غير أن هذه التحليلات المجزأة اعتبرت تحليلات محددة تقتصر على قطاعها. مع تايلور، بدأ التفكير في التحول إلى الدراسة الرسمية والعامة للإدارة، والتي تم تصورها على أنها تخصص عام مشابه للتخصصات الأخرى مثل الفيزياء أو التاريخ أو الرياضيات. منذ هذه البداية، تم تشكيل العديد من المدارس الفكرية، وبالتالي تتبع تطور التفكير الإداري.

**أولا - تعريف الإدارة**

يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد المنظمة لتحقيق أهداف محددة:

. **- التخطيط** هو البحث عن خطط عمل واختيارها وإعدادها وتطويرها لتحقيق أهداف محددة. - تشمل المنظمة التوزيع الوظيفي والعادل للمهام الفردية وتجميع الأنشطة وفقا لتخطيط مخطط.

**- الإدارة** هي العملية التي تمنح المدير القدرة على التأثير بشكل إيجابي على أعضاء مجموعة العمل وتوجيههم نحو الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها.

- يسمح الرصد بتقييم التقدم المحرز، مقارنة بالأهداف والخطط والحالات المعالجة التي قد تعرض للخطر تحقيق الأهداف.

**ثانيا - الجوانب الإدارية**

للإدارة جانبان مترابطان ومتكاملان: جانب فني وجانب علمي.

1. **جانب علمي**. مثل أي علم، تقدم الإدارة مفاهيم ونظريات وافتراضات محددة جيدًا وتقنيات حسابية وتجريبية لمساعدة المدير على اتخاذ قرارات عقلانية. وتشمل هذه التقنيات حساب سعر التكلفة، ووضع الميزانية، وحساب تكلفة الإنتاج، وحساب هامش الربح، وتكلفة الاستثمار، وفترة الاسترداد، وقيمة المخزون، والشركة، وما إلى ذلك. ومع ذلك، فإن الإدارة كعلم ليست كاملة وليست علمًا دقيقًا. في الواقع، تتعامل علوم الإدارة مع الجوانب الإنسانية، وبالتالي فهي تفلت من الحتمية الآلية للعلوم الصلبة.
2. **جانب فني**. يعتمد مصطلح الفن على الخبرة والملاحظة الشخصية. كما أنه يعتمد على مهارات الاتصال والتفاوض والحدس. يمكن اعتبار الإدارة فنًا لأن القادة غالبًا ما يضطرون إلى الاعتماد على تجاربهم وتفضيلاتهم. ومع ذلك، فإن المدير لا يقتصر على هذا الجانب من الإدارة ليقرر، بل يجب عليه أيضًا استخدام العلم لتبرير وترشيد اختياراته. يجب أن يستخدم معرفته ودرايته ومهاراته الشخصية ليتمكن من التواصل بسهولة مع مرؤوسيه وتوجيههم نحو هدف مشترك. ولذلك تعتبر الإدارة مزيجا كافيا من المعارف العلمية والمهارة الفنية.

**- المدير**. تشترك جميع المنظمات في شيء واحد: فهي تتكون من مديرين يعملون كمحفزات للأشخاص الذين يؤدون مهام مختلفة سعياً وراء هدف مشترك. عندما تنشأ منظمة لتقديم الخدمات أو المنتجات، يقوم المديرون بدور هام للغاية: يجب عليهم ضمان تحقيق الأهداف والاستراتيجيات بشكل جيد، وتنسيق العمل الذي يقوم به مختلف الأشخاص تنسيقا جيدا، ووضع الخطط في الوقت المحدد. نقصد بالمدير أي شخص دوره هو التالي:

- التخطيط للعمل الذي يتعين القيام به.

- توزيع الموارد بحيث يكون الموظفون متحمسين ويمكنهم التحرك بسلاسة.

- تنفيذ خطط العمل والتحفيز للعمال.

- السيطرة التي تسمح له بالتحقق من تنفيذ الخطط.

- **أدوار المدير**  
يحدد هنري مينتيزبيرج (1984) عشرة أدوار إدارية مصنفة في ثلاث فئات واسعة:  
- الأدوار الشخصية  
- الأدوار المعلوماتية  
- اتخاذ القرار بصنع الأدوار  
  
2-1**- الأدوار الشخصية**  
  
تشمل الأدوار الشخصية الأدوار الثانوية:  
**- الممثل:**  
يمثل المدير المنظمة في جميع أنواع الاحتفالات مقابل الالتماسات الخارجية، ويندرج تحت وضعها التنفيذي ويتعلق بصورة الشركة.  
- **القائد:**  
المدير هو الذي يحفز مرؤوسيه ويوجههم ويضرب مثالاً...  
**- ضابط إتصال** :  
وهي تنشئ وتحتفظ بشبكات من المخبرين، وتشارك في مشورة الشركات الأخرى، وهي عضو في أندية مختلفة، وتضمن استمرارية وتطوير الاتصالات اللازمة لإدارة الشركة بسلاسة.  
  
2- **الأدوار الإعلامية :** تنقسم إلى أدوار:  
  
  
**- المراقب**: يسعى المدير ويتلقى جميع المعلومات ذات الصلة بسلوك الشركة، لأفضل معرفة بتأثير أنشطتها وبيئتها.  
- **المذيع**: ينشر المدير الداخلي على المنظمة العناصر ذات الصلة من المعلومات الواردة، ويضمن أن المعلومات الجيدة تذهب إلى المتلقي المناسب، ويسبب الأفعال اللازمة لأفضل استغلال للبيانات المتاحة.   
- **الناطق الرسمي:** يمثل على مستوى المعلومات ومنظمته والمتعاونين معه ومرؤوسيه تجاه الخارج ومجلس الإدارة.  
  
**أدوار صنع القرار**  
  
يتألف من دور:  
-مبدع: إنه يقود تغييرًا كبيرًا داخل الشركة ويمكنه تسريع عمليات معينة بالمعلومات التي لديه.  
- صانع القرار: يقرر الإجراء الذي يجب اتخاذه لحل المشكلات  
- من المفاوض: يمثل أعضاء فريق عمله أثناء المفاوضات.  
  
3- 3- **مهارات المدير**  
  
ولأداء هذه الأدوار، يجب أن يكون لدى المديرين ثلاثة أنواع من المهارات أو المؤهلات: التقنية والبشرية والمفاهيمية.  
- المهارات التقنية: ضرورية للأفراد الذين يؤدون مهام محددة.  
- مهارات العلاقات البشرية: القدرة على تحفيز المرؤوسين على أداء واجباتهم بشكل صحيح.  
وهو يتطلب معرفة متعمقة في مجال الاتصال والقيادة.  
- إن مهارة تصميم الأفكار والخطط ذات أهمية قصوى للإدارة العليا. يجب عليهم النظر في الآثار طويلة المدى للقرار وجمع أفضل الاقتراحات.  
  
الكفاءة الفنية ذات أهمية قصوى للمديرين الأدنى في حين أنها أقل أهمية لكبار المديرين.  
والكفاءة المتصلة بالعلاقات الإنسانية ضرورية أيضا على جميع المستويات، ومع ذلك فهي أهم بكثير بالنسبة للمديرين الأدنى منها بالنسبة لكبار المديرين بسبب العلاقات المتكررة التي تربطهم بالموظفين الآخرين.  
وأخيرا، تجدر الإشارة إلى أنه أيا كان المستوى الهرمي الذي ينتمي إليه المدير، فإن فعاليته تستند إلى مزيج من المهارات التقنية والبشرية والمفاهيمية.  
في تطوير الجوانب المختلفة للإدارة وتطورها والدور المنوط بالمدير، نلاحظ أهمية مثل هذا الانضباط في تحقيق نجاح الشركة.  
  
- إدارة الاضطرابات والأعطال  
- البحث عن معلومات حول ما يحدث  
- المشاركة في جميع أنشطة الاتصال مع أشخاص غير الموجودين في وحدتهم الإدارية.  
  
**: الفصل الثاني: المؤسسة**  
  
تستخدم مصطلحات مختلفة لتعيين الشركة :  
- **التنظيم**: مصطلح عام لأنه يجمع بين جميع أشكال المشاريع. ويشير إلى أي مجموعة من الأفراد المعنيين بتحقيق هدف عام في هيكل معين.  
**- المجمع**: هو مصطلح قانوني لا يحتفظ إلا بأحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي وتأطيره.  
- **الشركة**: مصطلح أنجلو ساكسوني يستخدم على نطاق واسع في نظريات الاقتصاد الجزئي الكلاسيكية في الأسواق  
- **المؤسسة**: تشير إلى الهيئات الرسمية: المصرفية، والمؤسسات المالية، وما إلى ذلك.  
  
وفي مواجهة الاحتياجات المعاصرة للإدارة، لم تعد هذه النهج تعتبر مرضية تماما: «يبدو مفهوم التنظيم الآن أكثر أهمية».الشركة هي "مجموعة إنتاج بشري، مستقلة، لها ميراث، يعتمد بقاؤها على بيع منتج نشاطها".  
  
في وصف الشركة بأنها **مجموعة بشرية**، يتم التأكيد منذ البداية على أن الإنتاج هو عمل جماعي يطرح مشاكل أساسية للتواصل بين الأفراد والدافع و أو الأخير.  
  
تحديد أن المجموعة **مستقلة** يعني أنها تحدد أهدافها مقابل الحالة التي تفرضها سلطة أعلى: تحديد الأهداف هو خيار أساسي للشركة. تمضي الشركات عن طريق التجارة، لذا فإن بقائها يعتمد على بيع منتج نشاطها. لذلك لا يمكن لهذه الوحدات أن تنمو إلا بالتكيف مع نظام مفتوح.  
  
الشركة **نظام مفتوح** لأنها مرتبطة ببيئتها. وهي تستمد مواردها من معلومات هذه البيئة ولكنها أيضا تنسج علاقات تبادل مع الخارج.  
تتطور الشركة وفقًا لهذه البيئة. يمكن أن يقيدها العملاء والموردون والدولة، ولكن نشاطها سيعتمد أيضًا على العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ويمكنها بدورها أن تعمل وفقا لبيئتها من خلال منتجاتها وعرضها ووسائل اتصالها.  
  
**خصائص المؤسسة**  
  
وبافتراض أن المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية متخصصة في إنتاج السلع والخدمات المباعة في السوق، يفترض أن تؤدي هذه الوحدة عددا من المهام:  
  
- وظيفة إنتاج  
- وظيفة توزيع الدخل  
- وظيفة مبيعات  
  
تمتلك الشركة موارد مادية وبشرية ومالية. نظرًا لأن الشركة تهدف إلى الربح، يجب على المديرين تحديد مهام شركتهم. يجب على كل شركة استهداف العملاء المستهدفين لتلبية احتياجاتها.  
رهنا بالتضارب والمصالح المتعددة والمتباينة في بعض الأحيان، يجب أن تكون الشركة قادرة على ضمان بقائها في خضم قيود متعددة. للقيام بذلك، يجب أن يكون فعالاً.  
  
ويستند الأداء إلى مبدأين: الفعالية والكفاءة.  
- الكفاءة: تحقق الشركة الكفؤة الأهداف التي حددتها لنفسها.  
- الفعالية: تسعى الشركة الكفؤة إلى تقليل استخدام مواردها إلى الحد الأدنى، وتدير مواردها بأقل تكلفة.  
لذلك تكون الشركة فعالة إذا كانت فعالة وكفؤة في نفس الوقت.  
  
**ثانيا - أدوار الشركة**  
  
من خلال استحضار وظيفتها الإنتاجية أو التجارية أو توزيع الدخل، تقدم الشركة نفسها على أنها نظام معقد نظرًا لتعدد وتنوع علاقاتها مع البيئة الخارجية.  
تعتبر الشركة ذات علاقة دائمة ببيئتها، ويجب أن تحاول تلبية متطلبات كل من شركائها مثل المساهمين والعملاء والعمال والدولة. ذلك لأن لكل من هذه الأطراف رؤية خاصة لدور الشركة.

1**- الدور الاقتصادي**  
بالنسبة للمساهمين، فإن الدور الأساسي للشركة هو الدور الاقتصادي، أي أنه يجب عليها زيادة الربح إلى أقصى حد من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي لديها لإنتاج وتلبية طلب العملاء، لذلك يجب أن تكون فعالة لتحقيق الأرباح وزيادة أرباح المساهمين.

2**- الدور الاجتماعي**  
الأعمال التجارية مصدر للتقدم الاقتصادي والاجتماعي. لمقاومة المنافسة، والبقاء، وقهر الأسواق الجديدة، تضطر إلى الابتكار باستمرار، وإنشاء منتجات جديدة، وبيع منتجات أكثر كفاءة....  
يجب أن تقدم للعملاء المنتجات التي تلبي احتياجاتهم وتلبي احتياجات الموظفين من خلال الأجور الجيدة والسياسة الاجتماعية.  
يدير مجلس الأعمال الأعمال الاجتماعية للشركة، ولديه الفرصة لإنشاء أنشطة وأعمال اجتماعية جديدة للشركة.  
  
3- **الدور السياسي**  
للشركة دور سياسي يتجسد في حقيقة أنه يجب عليها الامتثال للقوانين واللوائح السارية. ويترجم ذلك إلى وجوب تسديد ديونها الضريبية أو الضريبة المستحقة للدولة.  
من خلال دفع هذه الضريبة، تضمن الشركة الإيرادات أو الدخل للدولة مما يسمح لها بتطوير البنية التحتية وسداد الديون  
بالإضافة إلى ذلك، تضمن الشركة العمل والدخل لعدد كبير من الناس وتساعد على الحد من البطالة. من خلال توزيع الدخل، تسمح الشركة للموظفين بزيادة وتحسين استهلاكهم.  
  
 **4 -دور صنع القرار**  
إدارة الأعمال التجارية هي اتخاذ القرارات، واتخاذ الخيارات بين العديد من الحلول وتحويل هذه الخيارات إلى أفعال.  
في الأعمال التجارية الصغيرة، عادة ما يتم اتخاذ القرارات من قبل الرئيس

في الشركات الكبيرة، تتطلب القرارات منظمة أكثر تعقيدًا. والواقع أن القرار يتطلب ما يلي:  
- نظام سريع وموثوق للمعلومات ؛  
- ويجب أن يؤخذ في الاعتبار نظام صنع القرار الذي لا تؤخذ فيه إلا عناصر الشركة التي سيترتب على القرار عواقبها.  
  
5 -**دور توزيع الدخل**  
  
تعمل الشركة كموزع للدخل. وهذا الدخل القابل للتوزيع، ويسمى أيضا القيمة المضافة، هو الفرق بين المبيعات والاستهلاك الوسيط للمؤسسات. ولدى تنفيذ عملية التوزيع هذه، تكون الشركة على اتصال بوكلاء اقتصاديين مختلفين. والمستفيدون من التوزيع هم: الموظفون (المرتبات)، والمساهمون (الأرباح)، والمصرفيون (الفوائد)، والدولة (الضرائب والضرائب)، والمنظمات الاجتماعية (الاشتراكات)، والشركة نفسها (التمويل الذاتي).

**ثالثا - تصنيف المؤسسات** :  
يمكن تصنيف الشركات وفقًا لعدة معايير، يميز أحدها في هذا الصدد الشكل القانوني وقطاع النشاط والحجم.  
  
1**- الشكل القانوني :**  
اعتمادًا على الشكل القانوني للشركة، تختلف إدارتها: تمتلك الشركة الخاصة والشركة العامة أوضاع تشغيل مختلفة.  
1**- الشركات الخاصة**  
  
وتندرج المؤسسات الخاصة في ثلاث فئات: الملكية الفردية والشركات والتعاونيات.  
  
1-1-1 **المؤسسة الفردية**  
  
هذه الأعمال مملوكة لمالك ورجل أعمال واحد. وبما أن مدير الشركة يؤدي جميع المهام الإدارية، فإنه يجب أن يتمتع بصفات فني وصفات مدير. هذا هو الحال بالنسبة لجميع المؤسسات الزراعية والحرفية والصناعية والتجارية الفردية.  
 **1-1-2 المؤسسات الجماعية**  
  
واعتمادا على أصل أسهمها، فإن للشركة وضعا مختلفا. إنها إما شراكة أو شركة

واعتمادا على أصل أسهمها، فإن للشركة وضعا مختلفا. إنها إما شراكة أو شركة رأسمالية. مهما كان وضعها القانوني، فإن الشركة شخصية اعتبارية. من خلال الحصول على هذه الصفة، من المفترض أن تكون الشركة موضوع حقوق والتزامات، متميزة عن شخص الشركاء.  
وبالتالي، فإن للشركة وجود قانوني مستقل عن وجود الأشخاص الطبيعيين الذين يؤلفونها. ولها تراث خاص بها يختلف عن تراث المالك أو المالك، وقواعد التشغيل والتقسيم المحددة في نظامها الأساسي. يتم التمييز بين الشراكة، والشراكة، والشراكة البسيطة المحدودة، والشراكة ذات المسؤولية المحدودة، والمعروفة باسم الشراكة، والشركة المحدودة، وهي شراكة محدودة، تُعرف باسم شركة رأس المال.

**التعاونية**  
وتوجد جمعيات تعاونية في جميع الميادين: الحرف، والزراعة، والإنتاج، والصناعة، والاستهلاك، والائتمان، وما إلى ذلك.  
التعاونية هي شركة مكونة من عدة أشخاص يرغبون في الحصول على سلع وخدمات بأسعار مفيدة. ويختلف أسلوب التنظيم هذا عن الأساليب الأخرى لأن الغرض منه ليس الربح بصورة منهجية، بل تقديم خدمات أو سلع لأعضائه بأسعار منخفضة نسبيا.  
إذا كان هناك فائض أو فائض في الربح في نهاية السنة المالية، فيمكن تقسيمه بين الأعضاء بالتناسب مع رأس المال الذي يستثمره كل عضو.وبالتالي، فإن الأعضاء هم أصحاب أسهم وليسوا أسهمًا، ولكل عضو سلطة متطابقة في اتخاذ القرار بغض النظر عن مقدار مساهمته. وينتخب أعضاء التعاونية مجلس الإدارة ويكون أعضاء المجلس مسؤولين عن إدارة الشركة.

**1 -المؤسسات العامة :**  
ومن خلال المؤسسات العامة، تتدخل الدولة بشكل كبير في الحياة الاقتصادية. تم تشكيل القطاع العام بمرور الوقت ووفقًا للأحداث. والأسباب التقنية والمالية والتاريخية وراء إنشاء هذا القطاع. وبتحقيق هدف المصلحة العامة، تعتبر المؤسسات العامة ملكية كاملة للدولة أو للسلطات العامة.  
  
**2 - حسب قطاع النشاط :**  
  
وقد تنتمي الشركات، حسب مجال عملها الرئيسي، إلى أحد القطاعات الأربعة التالية:  
  
**2-1- القطاع الأولي :**  
  
وهو يتطابق مع الأنشطة التي تؤدي فيها العوامل الطبيعية دوراً مهيمناً. أمثلة: الزراعة ومصائد الأسماك والصناعات الاستخراجية.  
  
**2- القطاع الثانوي:**  
  
إنه تحويل السلع الطبيعية إلى منتجات نهائية أو شبه نهائية. أمثلة: الأغذية الزراعية والمنسوجات.  
  
**2-3 - القطاع الثالث :**  
  
إنها الشركات التجارية ومقدمي الخدمات، مثل البنوك والتأمين وسلاسل التوزيع و...  
  
**2-4 - القطاع الرباعي :**  
  
هذه هي الشركات التي تقدم الخدمات المتعلقة بالمعلومات والحاسوب والصحافة والإذاعة والتلفزيون والترفيه. هذا هو الحال بالنسبة لشركات الإنتاج السمعي البصري والسينما والإنترنت والشبكة الداخلية.  
  
**3- حسب الحجم :** نميز بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.  
  
  
  
**3-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**  
  
بشكل عام، تكون الشركة صغيرة إذا لم توظف أكثر من خمسين موظفًا، فهي متوسطة إذا كان لديها ما بين 50 و 500 موظف.  
  
**3-2- الشركات الكبيرة :**

وهي تتميز بتركيز معين لرأس المال، وبهيكل هرمي معقد يمكن أن يحد من القدرات الفردية على الإبداع والابتكار، وبتواصل رسمي أقل مرونة وسهولة في الاستعمال، وبتقسيم كبير للعمل، وتعدد الوظائف، والمديرين المتخصصين، والموارد المالية والتقنية الكبيرة، وبعدد كبير من العمال، أكثر من 500 شخص.

تتميز الشركات الكبيرة بمركز قوة مقارنة بالجهات الفاعلة البيئية الأخرى: قوة تفاوضية مهمة. يمنحهم حجمهم الكبير ميزة التفاوض على عقدهم مع الموردين والعملاء والبنوك.

غير أنه على الرغم من أهمية المعيار الفعال، تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤشرات أخرى للحجم، مثل رقم الأعمال السنوي أو مجموع الميزانية العمومية، والقيمة المضافة، وحجم الإنتاج، وكشوف المرتبات، والحصة السوقية.