

## ماهية التسيير الفعال في المؤسسة

بوشعور رضية و بلمقدم مصطفى

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

جامعة تلمسان

[Bouchaour2@yahoo.fr](mailto:Bouchaour2@yahoo.fr)

### ملخص المداخلة:

أمام نمو هائل و سريع للمحيط الذي أفرزته متطلبات العولمة وانفتاح الأسواق، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على الاستجابة السريعة و الرد على هذا التغير من أجل ضمان الاستمرارية والبقاء في محيط تنافسي لا يقبل التنازلات. و لذا تعددت طرق و تقنيات التسيير، حيث هدفت كلها إلى تنمية و ترقية التصرفات والأفعال لتحسين النتائج في المؤسسات.

تحسين النتائج هذا يجب أن يمس جميع المستويات في المؤسسة و يلمس من خلال معدلات موجبة للإنتاجية، أداء مرتفع، تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة عالية، استغلال فعال للموارد، ربحية، تنافسية.... و غيرها من المظاهر التي يحدثها التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية.

يعرض التسيير الفعال مجموع متجانس من الحلول، يسمح بالتدخل الكفء والفعال في جميع مستويات المؤسسة ويساعد على بناء مبادئ مبدعة و طرق عملية. إذن يهدف التسيير الفعال إلى خلق قيمة تشير إلى النجاح والتفوق، و حتى يكون التسيير فعالا يجب على المسير أن:

### - يتوقع نمو المحيط الاقتصادي

- يأقلم عرض الخدمات والعمليات مع الإنتظارات المتغيرة للزبائن، التحولات التكنولوجية والرهانات التنافسية

- تحريك الرجال حول مجموعة من الأفكار الواضحة و المتعلقة بالمستقبل والأفاق.

تهدف هذه الورقة إلى التعرض إلى مضمون التسيير الفعال من خلال تعريفه، العوامل المؤثرة فيه، أهدافه والمظاهر التي يبرز من خلالها، ثم مناقشة التساؤل التالي: هل التسيير الفعال قضية أفراد أو قضية تنظيم ككل ؟

### I - مضمون التسيير الفعال:

لقد أدركت الدول المتقدمة أهمية العلاقة بين التسيير الفعال و مستوى المعيشة و أولت اهتماما كبيرا للموضوعات المتصلة بها و لذا يجب على الدول السائرة في طريق النمو أن تهتم أكثر بالتسيير الفعال باعتباره المفتاح الرئيسي لحل مشكلاتها و الارتقاء بمجتمعاتها و نظمها الاقتصادية و الاجتماعية من مواقع التخلف و الركود إلى طريق

التقدم و الرفاهية، و هذا ما سنتناوله في هذه الفقرة من خلال تعريف التسيير الفعال، العوامل المؤثرة عليه، شروطه، أهدافه و مظاهره.

### **I-1 - تعريف التسيير الفعال :**

التسيير الفعال هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات، نتيجته حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها. يمكن إدراك هذا التحقيق بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة، الإنجاز و بلوغ الغاية أو بالمعنى الواسع للمراحل الذي يقود إلى النتيجة. و كمرجع لمفاهيم المثولية (optimum) يمثل التسيير الفعال مجموعة من الإرشادات الرقمية التي تشير إلى الإمكانيات المثلى للوسائل.<sup>1</sup>

و في النظرية النيوكلاسيكية، يتضمن التسيير الفعال التحكم في التكاليف و التقدم التقني ويعتمد على نوعية التسويق في المؤسسة و على سرعة رد الفعل لتحولات السوق، فهنا يمثل التسيير الفعال أحد عناصر المناجمت. أما في اقتصاد التنظيم فهو يعكس تنظيما كفتا إذا تحققت الأهداف وفعالا إذا استعملت الموارد بطريقة مثلى و بأقل تكلفة ممكنة، وعلى هذا المستوى يعتبر التسيير الفعال مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة و يدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نخضة الإبداعات و المكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن .

### **I-2-العوامل المؤثرة على التسيير الفعال :**

يظهر التسيير الفعال في المؤسسات من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو منتظر منها تجاه زبائنهم. لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمنظمة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا و من الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المؤسسات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المؤسسة.

### **I-2-1- التسيير الفعال و رجل الأعمال :**

تنشأ المؤسسات و تنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو لعنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ظهور مفهوم "رجل الأعمال" (L'entrepreneur) يشير إلى محيط ثقافي معين مرتبط بنظام للقيمة و مستنبط من التشكيلة الاجتماعية - الاقتصادية. يمثل رجل الأعمال العمود الفقري للمؤسسة وللاقتصاد ككل، حيث اهتم الكثير من الباحثين بتحديد الخصائص الأساسية لهذا الرجل، عموما لا توجد خصائص عامة، لكن قد يشترك رجال الأعمال الناجحين في بعض الصفات الأساسية تتمثل في: التمييز في مجال أعمالهم، المبادرة الشخصية، الفهم الواضح للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، النضج و الكفاءة. و بهذا يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

\* القدرة الفكرية.

\* مهارات التعامل مع العنصر البشري.

\* تو فره على الحافز المتواصل لتحقيق أكبر الإنجازات.

\* الإبداع و القدرة على الخلق و الابتكار.

### **I-2-2 - التسيير الفعال و تدخل الدولة :**

يعود مشكل التسيير الفعال كذلك إلى تبعية المؤسسات للدولة، حيث تتبنى هذه الأخيرة سياسة دعم ومساندة المؤسسات وتحمّل حظوظها في المنافسة والمر دودية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي الحالي. قد يكون الهدف من وراء هذه التبعية اجتماعيا محضا لدعم الخدمات الضرورية وتوفيرها للمستهلك. لكن نتيجة لهذا لجأ الملاحظون الدوليون إلى اقتراح حوصصة المؤسسات العمومية باعتبارها الحل الوحيد للتسيير الفعال. لا يمكن التسليم بأن الحوصصة هي الحل الوحيد لأنها لا تضمن النجاح 100%، كما أنّ المؤسسة العمومية ليست مرادفا للعجز حيث في كلتا الحالتين هناك نجاح و فشل، رغم وجود حظوظ أكبر للنجاح في القطاع الخاص. العديد من الإصلاحات في الدول النامية تضمنت تحرير المؤسسات العمومية من هيمنة الدولة واختيار أساليب التسيير في المدى القصير، المتوسط و الطويل بجرية مطلقة، لهدف جعل هذه المنظمات أكثر ديناميكية.

### **I-2-3 الصلة الوثيقة بين التسيير الفعال و التكوين :**

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. إنّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل للتسيير الفعال في المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

### **I-2-4 عوامل التسيير الفعال و الحلول المقترحة :**

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددًا أساسيا لنجاح المؤسسة، على الأخص في القطاع الخاص، وتأمين المراقبة التسييرية برؤوس أموال أجنبية أو خاصة يعظم فرص نجاح المؤسسات و يجعلها في تزايد مستمر. إن الأخذ في الاعتبار، القيم السوسيو-ثقافية للمحيط في عملية التسيير، يؤدي إلى تسيير فعال.

كما أن المعرفة المتواضعة لميكانيزمات السوق في الوسط السوسيو-ثقافي و للسياسات الاقتصادية الكلية غير الملائمة (من بين نتائجها: عجز الميزانية المتكرر، تخلف كبير في تسديد الديون، ارتفاع أسعار الفائدة و عدم تناسب أسعار الصرف...)، إلى جانب قانون العمل المقيد، الإجراءات الإدارية غير المحفزة و الجباية الثقيلة، كلها تشكل قيودا كبيرة تجاه نجاح المؤسسات.

أما بالنسبة لنقص الاستعدادات في التسويق، في التسيير الاستراتيجي، في تسيير الموارد البشرية وتخلف فكر المؤسسة أيضا تشكل عوائق ملموسة تعرقل نجاح المؤسسات.

إن عدم ملائمة عرض المنتجات البنكية مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، عدم كفاءة التسيير البنكي وعدم قدرة البنوك على القيام بتحليلات هامة حول الخطر، لم يمكن المؤسسات البنكية من تغطية اهتمامات المؤسسات بكفاءة.

إضافة إلى هذه العوائق، فإن سوء تحديد ميادين تدخل الدولة و نقص احترام التزامات الحكومة هي عوامل تعرقل التسيير الفعال.

#### \* الحلول المقترحة:

إنّ جلّ المنظمات العمومية تعبّر عن نقص الكفاءة أو انعدامها، وفي المقابل فإن خصوصية مجموع المؤسسات العمومية هو أمر غير معقول وغير ممكن، لذا يجب أن تعاد هيكلتها بخفض الضغط السياسي على المسيرين الذين هم ملزمون على تحمل مسؤوليات كبيرة عند تسيير وحداتهم الإنتاجية.

و حتى يكون التسيير فعالا: <sup>3</sup>

- تحديد جيّد للأهداف التي ستحصل.

- تدقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

- الرجوع إلى ميكانيزمات محتمة تسمح بالحصول على معلومات جيدة حول تسيير هذه المؤسسات.

### I-3 - مظاهر التسيير الفعال:

ينتج التسيير الفعال عن مظاهر متعددة، قد تتحد في اتجاه واحد، فإذا درس مبدأ توقع المداخليل المستقبلية في المؤسسة، يقدر التسيير الفعال أولا من زاوية استمرارية المؤسسة و بقائها و بالتالي التطرق إلى أبعادها الاستراتيجية. لكن نماذج التحليل التنافسي التي ازدهرت خلال سنوات الثمانينات هي خير دليل على أن التسيير الفعال للمؤسسة ينجم أيضا عن اندماجها في وسط يقتضي الإدراك و السيطرة على قواعد اللعبة التنافسية في السوق، أيضا يكون التسيير فعالا بإعطاء الأولوية للوسائل التنظيمية و الاجتماعية و تطور أساليب الاتصال و اقتحام الشبكات و المواصلات، التي سمحت بظهور أشكال جديدة للتنظيم.

سنحاول هنا دراسة المظاهر التي يتخذها التسيير الفعال، فيكون استراتيجيا يهدف إلى بناء نظام للتفوق (Excellence)، و يكون تنافسيا من خلال علاقة التفاعل بين المنظمة - الوسط، كما يعبر عن أسلوب التنظيم (تنظيمي) و يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية فهو إذن مالي، ثم نبين أن التسيير الفعال هو مرادف للكفاءة و الفعالية.

### I-3-1- التفوق مقياس للتسيير الفعال في المؤسسات:

تبحث النماذج القيادية في المؤسسة على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح و التفوق بصفة نهائية.

عرف التفوق في سنوات الثمانينات كنموذج للنجاح و منهج للتسيير الفعال، لكن يحيط به الكثير من الغموض، يرتبط التفوق أصلا بفكرة مكافئة التلاميذ النجباء، فهو لا يوجه لنماذج التقدير الذاتي أو الإشباع الذاتي للمؤسسات.

يبني التفوق عادة على أساس نموذج نمو حقيقي خاص بكل مؤسسة، حيث تتمكن العديد من المؤسسات من تحقيق النجاح من خلال التطبيق النظامي لمنهج قوي في حين قد توشك مؤسسات أخرى على الانتهاء إذا ما سعت إلى دفع أكثر تجاوز الحدود التي حققت النجاح في الأول، هذا ما يعبر عنه بـ "خطر التفوق" (périls de l'excellence)<sup>4</sup> بمعنى آخر هو أن العوامل التي أدت في الأصل إلى نجاح (مثل استراتيجية جديدة أو ثقافة المنظمة تكون ديناميكية)، إذا تم دفعها إلى حدود أبعد من الحدود الأولى المحققة للنجاح فإنها ستؤدي إلى فشل و هذا تبعا للقول المأثور: "الأحسن هو عدو الجيد" (le mieux est l'ennemie du bien) أو المقولة الشهيرة: "إذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده".

وهو كما أشار إليه D. Miller (1993) ، "بتناقض Icare"<sup>5</sup>، تطبق هذه الفكرة خاصة في المؤسسات الصناعية، لأن البحث عن الأحسن يفقد المعايير الأساسية.

### I-3-2- القدرة التنافسية و التسيير الفعال :

لم يعد التسيير الفعال تابعا فقط لنشاط المؤسسة، و ذلك لقدراته المتعلقة بالتهيؤ و التكييف في محيط تنافسي و التلاؤم مع قواعد اللعبة التنافسية في القطاع الذي تنتمي إليه. و يعود الفضل لـ Michel Porter في هذا التغيير الجذري الذي يقوم على تفاعل المؤسسة مع الوسط الذي تعيش فيه.<sup>6</sup>

\*الأنظمة التنافسية: نماذج خاصة للتسيير الفعال:

تحدد الأنظمة التنافسية طريقة الحصول على النجاح فهي تتضمن طرق و أساليب و قواعد المنافسة، حيث نجد نوعين من الأنظمة، أنظمة مركزة و أنظمة أخرى مجزأة، تنشأ الأنظمة المركزة عن منطق الحجم و أثر

التجربة، بينما الأنظمة المجزئة تكون محلا لعدة مفاضلات تنافسية، بدون الأخذ في الاعتبار عنصر الحجم لأنه عامل قراري كافي. و في بعض الأنظمة المختصة يكون هناك مزج للسياستين (أي الحجم و أثر المفاضلة).  
برز النموذج الشهير لـ M.E Porter بقوة في ميدان التسيير، و يقوم هذا النموذج على 5 قوى تنافسية هي : (المنافسون الموجودون، فرق الموردون و الزبائن، البدائل الممكنة، و الداخولون المحتملون).

إن التحليل العميق للنظام التنافسي لكل نشاط في المؤسسة، يمكن أن يقود إلى أفعال و توجهات تشير إلى التسيير الفعال في ثلاث مستويات مختلفة هي:<sup>7</sup>

- وجود المؤسسة في وضعية دفاع (مقاومة): أي حماية الأصول و استعمال منافسة القاعدة.
- تغيير توازن القوى بالتأثير على قواعد اللعبة على مستوى القطاع.
- توقع نمو القطاع، من أجل خلق مزايا تنافسية مستقبلية بسرعة قبل أن يقلد المنافسون ما تملكه المؤسسة اليوم.

إذن التسيير الفعال هو استغلال الجهد الموجود للمحافظة على وضعية مشجعة و تطوير أشكال جديدة للمزايا التنافسية و توقع ثم بناء قواعد تتفوق في المستقبل.  
\*حصة السوق نموذج مثالي للتسيير الفعال التنافسي:

ظهرت حصة السوق في سنوات السبعينات كنموذج شبه وحيد و مصدر أول للأداء، حيث فرض الحجم الكبير كشرط أساسي للأداء. رغم النسبية التي تغلب على هذا النوع من التفكير الإستراتيجي إلا أن حصة السوق بقيت ليومنا هذا بالنسبة للكثيرين، الحل الوحيد لتحقيق النجاح التجاري. لكن نموذج حصة السوق لا يكون نموذجا مثاليا و كفى إلا في الأنظمة التي يتحد فيها الحجم مع آثار النمو فيسمح بتحقيق مكاسب الأداء و يؤدي إلى إبعاد المنافسين بسرعة (هذا ما يعرف بأثر التجربة).

و في بعض الميادين الأخرى فإن البحث عن تعظيم حصة السوق، يمكن أن يقود إلى أخطاء كبيرة، فالنجاح المحقق في الأول، ينقلب إلى خسارة. كما أن سيطرة السوق أدت إلى حجب الفائدة من السياسات الحمائية.

### **I-3-3 الأداء السوسيو - اقتصادي مقياس للتسيير الفعال :**

المؤسسة كتنظيم تحصل أهمية كبرى عند تقدير الأداء، سواء ببناء هيكل تنظيمي أو بالتفاعل الاجتماعي و الاقتصادي.

\* التنظيم و نماذج التشغيل الكفاء:

يتمثل الأداء التنظيمي في كيفية التنظيم التي تنتهجها المؤسسة لبلوغ الأهداف أي الطريقة المتبعة في التحقيق.

إن قياسات الكفاءة التنظيمية، لا تقع على نفس مخطط إدراك الكفاءة للقياسات الاقتصادية و الاجتماعية، كما تشير إليه M. Kalika<sup>8</sup>.

حيث يتعلق الأمر بقياسات تركز مباشرة على الهيكل التنظيمي و لا على النتائج المتوقعة من طبيعة اجتماعية و اقتصادية. تبرز أهمية هذه المؤشرات في أنها تسمح بالكشف عن الصعوبات التنظيمية عند بداية ظهورها، قبل أن تأخذ التأثيرات الناتجة وجهة نظر اقتصادية.

اكتفت M. Kalika بأربع عوامل للكفاءة التنظيمية هي :

- احترام الهيكل الرسمي

- العلاقات بين مركبات التنظيم (أي منطق الاندماج التنظيمي)

- نوعية دوران المعلومة

- مرونة البنية (أو الهياكل)

هذه العوامل الأربعة تثير التساؤل حول كفاءة البنية دون إعطاء أساسيات لتعريف الشكل التنظيمي، و لذا يبقى تقدير الأداء التنظيمي ينجم عن ملاحظة تصرفات و سلوك الفاعلين على مستوى المؤسسة، في المؤسسات الحديثة أصبح الحكم على الكفاءة الهيكلية مفتاحا لعقدة الأداء<sup>9</sup>

\* دراسة شاملة للتنظيم أو تحديد هندسة التنظيم: (Ré-ingénierie)

دراسة حديثة ل (H.Savall و V.ZARDET، 1995)<sup>10</sup> ، تتحدث عن مفهوم الإستراتيجية السوسيو

- اقتصادية لوصف حقائق وضع الإستراتيجيات في المؤسسة.

هذا التحليل السوسيو - اقتصادي هو بمثابة خطوات تقود إلى تحديد الهندسة التنظيمية الذي يتضمن تحديد إبداعات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، فهو تيار جديد لتحليل تشغيل المؤسسات، يعيد النظر في الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة لتنفيذ مهامها في جميع المستويات. تحديد الهندسة يلائم خاصة المهام العملية لأنه يدفع إلى تنظيمات جذرية ناذرا ما يتم التفكير فيها و يمس أربعة مجالات هامة لتمثيل المنظمات هي:<sup>11</sup>

- تعطى الأولوية للعمليات (يجب أولا التعرف عليها).

- الطموح الذي يقود إلى أهداف هامة للتحسين.

- مخالفة القواعد التي كانت من قبل أو التخلي عن المانجمنت التقليدي.

- الاستغلال الذي يخلق تكنولوجيات المعلومة و مفتاحا للتسيير الحديث للعمليات، فهو يسمح اليوم

بما كان غير ممكن بالأمس و يقود إلى إدخال تسيير المشاكل في الوقت الحقيقي.

### **I-3-4- الأداء التنظيمي و الأداء الاجتماعي مقياس للتسيير الفعال:**

بعدها تحقق المؤسسات الأداء الاقتصادي فإنها تواجه الآثار الاجتماعية الناتجة عن التقسيم غير العادل

للربح و عن قلة الاهتمام الممنوح للمجال الاجتماعي<sup>12</sup>.

حيث أن التحليل العميق للمنظمة يترك تقديراً أكثر واقعية للحقيقة الاجتماعية للمؤسسة، و تتمثل نقاط التقدير في :

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر (لها فعل متبادل) على نوعية اتخاذ القرارات الجماعية.
  - أهمية الصراعات و الأزمات الاجتماعية(عدددها، حدثها و مدتها...)
  - مستوى إشباع الأجراء (يمكن الحصول عليه من خلال تحقيقات الأداء الداخلية)
  - Turn Over مؤشر لتعويد الأجراء في المؤسسة
  - الغيابات و التأخر عن العمل (علامات اللا تحفيز أو دليل عن العمل المضجر، خطر أو صعب).
  - المناخ الاجتماعي في المؤسسة (تقدير ذاتي للجو الحميمي داخل المنظمة و للمجموعات المكونة لها)
  - عمل المنظمات الممتثلة للعمال.
  - اشتغال دوائر الجودة (عدد و نتائج الأعمال) و المشاركة في القرارات.
- إن الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية أصبح عملاً أساسياً للتشغيل الجيد للمنظمات الحديثة، و بدون شك التفريق بين لفظ الموارد البشرية و لفظ العلاقات البشرية هو كاشف و مبين للمواقف و لاختيارات المؤسسة في هذا المجال.

### **I-3-5- المردود أو الأداء الاقتصادي و المالي مقياس للتسيير الفعال :**

إن القياس الكمي للأداء الاقتصادي يمثل العنصر الأساسي الذي يدل على تقدير المؤسسة (مثل النماذج المالية)، و يتم تحليل المردودية في المؤسسة من جهة تكوين النتيجة وباستعمال حلقات النسب.

#### **\* تشكيل النتيجة:**

تقرأ الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال النتائج التي تظهرها المحاسبة. إدراك الأداء و التعرف عليه يتبين من خلال تحليل واضح لحساب النتائج كما يظهر في الشكل الكلاسيكي للأرصدة الوسيطة للتسيير. حسابات المؤسسة تسمح بالتعرف على عدة مستويات للتحليل الاقتصادي .

#### **\* حلقات النسب: (chaîne de ratios)**

يمكن استعمال حلقات النسب في تحليل مردودية رأس المال المستثمر بكل سهولة و لغرض تفسير و إدراك المركبات يمكن التطرق إلى مفهومين بسيطين كنماذج قاعدية.

#### **1- تفصيل المردودية:**

لتفسير مردودية رأس المال الخاص، يمكن استعمال ثلاث نسب هي: <sup>13</sup>

- الأولى: نسبة الهامش = النتيجة الصافية / الإنتاج
- الثانية: نسبة دوران الأصول = الإنتاج / الأصول، و يدل على رقم الأعمال المحقق بواسطة موارد

المنظمة

- الثالثة: نسبة المديونية أو رافع المديونية في المنظمة = خصوم / رأسمال الخاص

## 2- أثر الرافع: (effet du levier)

يناسب أثر الرافع تفصيل المر دودية إلى مردود الأصول و مرد ودية رأس المال الخاص. مردود الأصول هو المر دودية قبل المصاريف المالية و هو يعبر عن العلاقة بين الربح الصافي و المصاريف المالية من جهة و مبلغ الأصول من جهة أخرى (أي الموارد المستثمرة داخل المؤسسة)، أما مرد ودية رأس المال الخاص فهي دائما تساوي النسبة بين الربح الصافي و رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة.

## II- هل التسيير الفعال قضية أفراد أو قضية تنظيم ككل؟

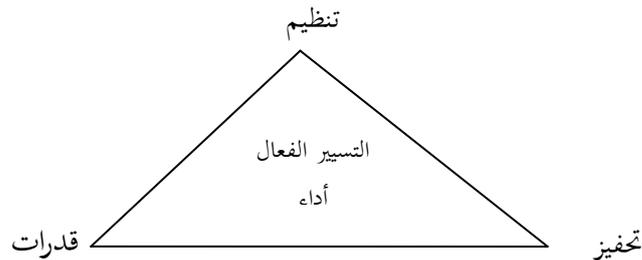
### II-1- التسيير الفعال هو قضية الأفراد:

شيء مهم أنه يتم تطوير إشكالية التسيير الفعال تاريخيا داخل المؤسسة حيث شغل مركز الأعمال المؤسسة لعلوم التسيير سواء فيما يتعلق ب Fayol أو ب Taylor، فكلاهما صاغ المعارف؛ الخبرات و المهارات في المؤسسة ثم عرفا و نسقا بين مجموعة من الوظائف التي تشارك في تحقيق النجاح (رغم تحديد هذا المفهوم بطريقة ضيقة نسبيا) و هكذا كان التطرق إلى موضوع التسيير الفعال كل مرة يوضح البعد الفردي في المقدمة ثم البعد التنظيمي.

التسيير الفعال للمنظمة كوحدة اجتماعية يرجع إلى أداء مجموعة الأفراد التي تكونها. و بإدماج العلاقات السوسولوجية للمنظمات و البسيكولوجيا الإدراكية و الاجتماعية و كذلك بتسيير الموارد البشرية، يقترح إطارا عاما للتفكير حول أداء الأفراد في العمل.

إذا فرض أن الأداء الفردي هو فعل ناجح فيجب تركيز تحليل الأداء على تحليل القدرات، حيث تعرف القدرة بإمكانية حل مشكل أثناء العمل و تسيير هذه القدرات يعود إلى سلسلة من التطبيقات الخاصة لتسيير الموارد البشرية التي تتضمن أساسا، الاقتناء، التطوير، تحويل القدرات... في المنظمة لهدف رفع أداءات الأجراء. إذن التسيير الفعال هو مفهوم متعدد الأبعاد يقع في ملتقى العوامل الثلاث: القدرات، الدوافع (كما هو معبر عنها في الإستراتيجيات الفردية) و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل، و ديناميكية العوامل الثلاث هي التي تسمح بتفسير الأداء على المستوى الفردي.

مثلا، أجيير له قدرات، إذا لم يكن له دوافع أي تحفيز، فلا يكون له أداء، و كذلك إذا توفر الأجيير على قدرات و دافعية و لم يحصل على الوسائل الملائمة فإنه سيفقد الأداء بعد مدة، (أي يتطلب تنظيمًا مناسبًا)، و أخيرا أجيير محفز في إطار عمل ملائم و لكن ليس له قدرات، فلا يمكن كذلك أن يحقق الأداء. و هذا الارتباط بين الأداء و العوامل الثلاث يظهر من خلال الشكل:



## العوامل الثلاث لرفع الأداء

المصدر: Le DUFFR. « performance » Encyclopédie de gestion et du management. EGM Dalloz - gestion- avril 1999, p899.

إن العلاقات بين هذه العوامل الثلاث هي نتيجة لتطورات نظرية عديدة في تسيير الموارد البشرية و تجارب منجزة في المؤسسات لتحسين الأداءات.

يمكن وضع و تمثيل عدد من الأساليب النظرية في هذا الإطار العام، فترتكز الأفكار التaylorية حول محور (تنظيم - قدرات). و بالنسبة للعلاقات البشرية تكون في محور (دافعية - قدرات). أما بالنسبة للمناجمنت الثقافي أو أساليب الجودة فتدور حول محور (دافعية - تنظيم)، إذن إشكالية التسيير الفعال تظهر ثلاث حقول هي :

- الحقل التنظيمي: يسيطر فيه محيط العمل.

- الحقل الثقافي: تسيير فيه الدوافع

- الحقل التسييري: تسيير فيه القدرات.

### II-2- التسيير الفعال، قضية التنظيم :

يمكن تمثيل التسيير الفعال للمؤسسة بطريقة إجمالية لسبب أنها تهدف إلى البقاء في محيطها التنافسي، حيث يمكن اعتبار أن المؤسسة التي لها تسيير فعال هي تلك التي تأخذ في الحسبان، التغيرات المتدخلة في محيطها بسرعة فائقة أو بعبارة أخرى، المنظمة التي لها قدرات كبيرة للتأقلم التنظيمي. تبعا لعدة ملاحظات علمية من أهمها ملاحظات Lorsh و Lawrence، ثم ملاحظات Burus و Stalker<sup>14</sup>، تم وضع الارتباط أو العلاقة بين المحيط و الهيكل كشرط أساسي للتسيير الفعال، إذن المؤسسة التي لها تسيير فعال هي المنظمة التي تعرف كيف تتبنى الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لمحيطها، و الذي يفترض أنه يتكون غالبا من أسلوبين متكاملين، الأول زميني و الثاني إجمالي.

حيث يهدف الأسلوب الأول إلى وضع علاقة بين الخصائص الهيكلية للتنظيم و المؤشرات الكلاسيكية للأداءات المالية و التجارية، حيث تأخذ في الاعتبار كلا من خصائص الهيكل، حجم المؤسسة، درجة المركزية، عدد المستويات السلمية... و تأمل البروتوكولات المستعملة إلى إعداد ارتباطات سببية بين تغير الهيكل و بين نمو إيجابي أو سلبي لأداء المؤسسة.

أما الأسلوب الثاني، فيتضمن مراجعة أشكال التنظيم بطريقة إجمالية و اختيار الأشكال المتفوقة منها، التحليلات الحديثة لهذا الأسلوب تشير كذلك إلى تعقيد ثنائية العوامل المستخدمة في تحليل العلاقات بين التنظيم والتسيير الفعال.

## II-3 التسيير الفعال، مرادف للفعالية و الكفاءة :

يسجل التسيير الفعال بصفة عامة في إطار الثلاثية: هدف - وسيلة - نتيجة، التي تميز كل مؤسسة، إن هذا التعريف الشامل للمؤسسة يضع في المقدمة مركبين أساسيين للتسيير الفعال هما: الفعالية و الكفاءة، فالارتكاز بين الوسائل الممنوحة و النتائج المحصلة يعيدنا إلى إشكالية الفعالية، (أي البحث عن أن النتائج المحصلة تحصل بتكلفة منخفضة)، و كذلك الارتكاز بين الأهداف و النتيجة ترجع كذلك إلى موضوع كفاءة المؤسسة (أي إلى نوعية الفعل، الذي تسمح آثاره بالوصول إلى الأهداف المرجوة) : مؤسسة لها كفاءة، تظهر أنها قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مسؤوليها. و هكذا يظهر أن التسيير الفعال يحتضن في آن واحد كل من الكفاءة و الفعالية.

### خلاصة:

كل من المؤسسة و الفرد أساسا لهما طبيعة معقدة، و هذا ما جعل من التسيير الفعال مفهوما معقدا و غامضا، فهو ينشأ عن جوانب متعددة مكملة لبعضها البعض.

## III- أهداف التسيير الفعال:

يهدف التسيير الفعال إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية هي : إشباع الزبون ، تخفيض التكاليف و الاستعمال الأحسن لرأس المال.

### III-1 إشباع الزبائن :

إن التعرف على أسعار البيع ومقارنتها مع أسعار المنتجات الأخرى المنافسة، عملية سهلة يمكن للزبون أن يقوم بها بسرعة، لكن عوامل أخرى هي جد مهمة للزبون و ضرورة توفيرها يبقى عاملا أساسيا لتحقيق إشباع الزبائن منها، سرعة ردّ الفعل للتغيرات الطارئة، مرونة الإنتاج لمواجهة الطلب الموجود، صعوبة تحديد مدة التسليم...

معظم المؤسسات تتوفر على ميزانية للبحث و التنمية، تعتبر مهمة للتعرف على المنتجات الجديدة و أساليب الإنتاج المبتكرة، لكن غالبا لا تعطي معلومات كافية عن العوامل التي تؤثر على إطلاق منتجات جديدة و لا تدل على ضرورة تقليص وقت الإطلاق مهما طال. في ظل السرعة المذهلة للتغيرات، سيصبح هذا العامل جد مهم لغرض إشباع الزبائن. إذن الوقت هو أندر و أثمن مورد، رغم أن المعطيات الخاصة به ، غالبا ما تكون خاطئة و قيمته لا تؤخذ في الاعتبار و غير معترف بها في الأنظمة الكلاسيكية للمحاسبة. بإدخال بعض

الإجراءات التحسينية على عدد من العمليات في المنظمة ستحصل بعض محاسن إشباع الزبون و هذا من خلال تجارب طبقت على الزبون لعدة سنوات، هذا ما يوضحه الشكل التالي:

- مواعيد التسليم	- تحسين من 85% إلى 98%
- مدة التسليم	- تقليص من 25% إلى 75%
- مدة إطلاق منتجات جديدة	- تخفيض من 20% إلى 50%
- إنتاجية البائعين	- ارتفاع من 20% إلى 40%
- التكاليف الداخلية للمبيعات	- انخفاض من 50% إلى 90%
- تكاليف المصاريف الإضافية	- إنخفاض من 75% إلى 95%

المصدر:

Plossl W.G - "La nouvelle donne de la gestion de production" - Ed. AFNOR - Janvier 1993- p140.

### III-2- خفض التكاليف :

تتضمن الميزانية المتعلقة بالتسيير الفعال، العديد من التكاليف وتظهر عموماً مختلفة بالنسبة لكل عنصر، و يستمر استعمال معطيات هذه الميزانية لمدة عدة سنوات، إلى أن يتم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى ارتفاعها ثم وضع التصحيحات المناسبة مخفضة للتكلفة عن النسبة المتوقعة، و هذا ما يعبر عن التسيير الفعال. بعيداً عن التبذير في الوقت و الجهد، لا يمكن التخلص من عدة تكاليف و لكن على الأقل يجب العمل على الخفض منها، حيث أن تدفق المواد و المعلومات هو ضروري لتسيير فعال، كما أن حركية أكثر سرعة و استمراراً و عمليات أكثر توازناً تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

### III-3- خفض الحاجة لرأس المال :

معظم المؤسسات ترغب في التعرف على قيمة رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات، و في أغلب الحالات يكون يساوي أقل من قيمته الحقيقية، لأنه لا يمكن تقدير حجم المخزون الضروري بدقة تامة، كذلك بالنسبة للمعدل المرجح لاستعمال الآلة، فمن الصعب التعرف عليه بدقة، و في حالة وجود الحاجة إلى طاقة إضافية، ضرورة من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين، الاستعانة بساعات عمل إضافية أو تحويل العمل إلى الخارج.

خلاصة:

يظهر التسيير الفعال في المؤسسة من خلال عدة جوانب منها الإبداع، حركية الوسائل المالية، التنسيق بين عوامل الإنتاج والنجاح في الاندماج التجاري وبقاء وحدة الإنتاج في المنافسة. وتهدف المؤسسة من خلال التسيير الفعال إلى تحقيق ثروة مالية تميزها عن باقي المؤسسات و تحقيق الاستقرار في سوق تملكه المنافسة.

و في ظل العولمة تأكدت قيمة التسيير الفعال، إذ مكنت طرق التسيير والتنظيم الجديدة المعتمدة من توفير فرص جديدة ساعدت المؤسسات على تحدي المنافسة الدولية وسمحت بنمو ثقافة تدعم التسيير الفعال وتقود إلى التفوق ورفع الأداء العام.

أما بالنسبة لتقدير نتائج التسيير الفعال على المستوى الكلي فيتم بوضع في العلاقة مساهمة المؤسسة في إنتاج الثروة الوطنية و مجموع الوسائل والأصول المسخرة لتحقيق التسيير الفعال وبلوغ أهدافه، أكيد لا تظهر نتائج هذه الأصول المستثمرة سواء كانت مادية أو غير مادية في المدى القصير، إنما تبرز على المدى المتوسط والطويل. و على المستوى الجزئي، تتحدد نتائج التسيير الفعال بمقدار القيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة و برضا الزبون ومدى وفائه لمنتجات المؤسسة.

### المراجع:

1- Larousse p 901

2- أ.د عبد الحميد مصطفى أبو ناعم "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002، ص 30.

3- Mavor Michel Agbodan, Fubert gero Amousouga, « Les facteurs de performances de l'entreprises », John libbey Eurotext, 1995.

4- JOFFRE P. et YVES S., 2<sup>ème</sup> édition, encyclopédie de gestion, Economica, Mai 1997 sous la direction de Christiane MARMUSE « la performance ».5- Mar muse c., performance op.cit. p 2196.

6- porter m. l'avantages concurrentiel, paris interedition, 1986.

7- Porter op.cit. p 50.

8- Mar muse c, op.cit p 2200.

9- للمزيد من التوضيحات، الرجوع إلى:

Lorsh J et Lawrence .p « Adapter les structures de l'entreprise -Intégration des différenciations » Ed Organisation, Paris 1990

10- Saval. S. Zardet .V. « Maîtrise des coûts et les performances cachées » 2<sup>ème</sup> édition Economica 1989.

11- Mar muse op.cit p 2201.

12 -ادخل مفهوم الميزانية الاجتماعية رسميا في فرنسا بموجب القانون الصادر في جويليه 1977 .

13- Mar muse op.cit. 2205.

14- Le Duff r. encyclopédie de gestion et de management sous la direction de Dalloz, gestion 1999.