المحاضرة رقم 2

الفصل التمهيدي: مدخل إلى علم التسيير

تمهيد:

يعتبر التسيير أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهو الوظيفة المسؤولة على انتاج القيمة المضافة، وتحقيق الربح الذي تهدف إليه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع الوظائف التي تقوم بها، حيث تُصنف وظائف المؤسسة إلى ثلاثة أصناف وهي وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق ووظيفة التموين ووظيفة الانتاج، أما وظائف توفير الموارد فتتمثل في الوظيفة المالية، ووظيفة إدارة الموارد البشرية، أما الصنف الثالث والذي يمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية والتي تشمل التسيير الذي يعتبر الرأس المدبر والموجه لجميع الأعمال في المؤسسة، ومع التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية ، ومواجهتها للتغيرات الشديدة والسريعة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسس فقد تم إدخال وظيفة أخرى لمواجهة هذه للتغيرات وهي وظيفة التسيير الاستراتيجي.

.تعريف التسيير:

التسيير هو علم من علوم العصر التي كان له الفضل في تحقيق التقدم الاقتصادي والحضاري لكثير من المجتمعات المعاصرة .حيث لم تعد الموارد الطبيعية هي العامل الوحيد لتقدم المجتمعات، ولكن كيفية استخدام هذه الموارد واستثمارها عن طريق تسييرها بالقوى البشرية، فالتسيير هو تنسيق وتوجيه جميع الجهود والأنشطة والعمليات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبتعبير آخر التسيير هو الاستخدام الأمثل والعقلاني والرشيد لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أي أن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، والمادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في :التخطيط، التنظيم، التنسيق، والرقابة.

المحاضرة رقم 2

ولقد تعدّدت تعاريف التسيير بتعدّد التيا رات الفكرية حيث عرّفه الكلاسيكي" تايلور Taylor "بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية ."وأنه "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثمّ تتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها ."

أما حسب سيمون (H.Simon) فإن التسيير هو عبارة عن عمليات اتخاذ القرار بقدر ما تنطوي على أفعال .ومثل الكثير من المصطلحات الإدارية والاقتصادية، نجد للتسيير تعاريف عديدة ومتعدّدة، تختلف من مفكر إلى آخر وذلك لاختلاف وجهات النظر والزاوية التي يُنظر منها إلى الظاهرة وهي كالتالي:

- التسيير هو"مجموعة الأنشطة الممارسة من طرف مجموعة مختارة من الأشخاص وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة".
- التسيير هو "توجيه النشاط في المنظمة بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المحدد".
- عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات

»التسيير هو المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد"

- التسيير هو" فن قيادة وتوجيه أنشطة مجموعة من البشر نحو تحقيق هدف مشترك"
- التسيير هو "فن تحقيق هدف معين عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة".
- التسيير هو "عملية تنسيق جهود العاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا،
- وتشمل عدة عمليات منها :التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة".
- التسيير هو مجموعة من النشاطات (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة)من أجل تحقيق الكفاءة

والفعالية، والمقصود بالكفاءة هو الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة، والفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا4 .

مميزات التسيير:

المحاضرة رقم 2

- التسيير علم وفن
- التسيير مبني على وظائف فهو عبارة عن مقود مقسم إلى أربعة مراحل المتمثلة في: التخطيط ، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:

-**التخطيط**: ويضم ضبط الأهداف، واعداد البرامج، وتحديد الميزانيات.

-**التنظيم** :ويضم التقسيم إلى دوائر، وضبط علاقات السلطة، ثم تحديد العمليات والمسؤوليات.

-**التوجيه** :ويضم التحفيز، والاتصال، والتكوين.

-**الرقابة** :وتضم قياس النتائج الحالية، ومقارنة النتائج، وأخذ القرار الملائم .

- التسيير في تطور مستمر: إنّ تطور مفهوم التسيير يعود إلى الأسباب التالية:

1.الثورة الصناعية والاهتمام الكبير بكيفية زيادة الانتاجية، حيث كان التركيز الأكبر على رفع الكفاءة الانتاجية للعمال وبالتالي للمؤسسة.

2.ظهور النقابات العمالية التي بدأت الدفاع عن العامل والبحث عن تحسين ظروفه.

3.ازياد تعقّد البيئة الخارجية للمؤسسة، وضرورة تطبيق مناهج مناسبة لكل حالة.

4.ظهور مدارس إدارية كثيرة لكل واحدة نظرة خاصة بها لمعالجة مشكل الفعالية والكفاءة.

ولهذا فإننا نجد تصنيفات كثيرة خاصة بتطور التسيير، إلا أننا سنختار التصنيف المقدم من طرف Chauvet

والمبني على محورين أساسيين وهما:

-محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة والانفتاح، أي محور(صلابة -مرونة.)

-ومحور ثاني يضم عنصرين أساسيين لكن متضادين وهما(المؤسسة– الفرد.)

ومن خلال هذين المحورين استطاع (Chauvet) أن يظهر أربعة مراحل مرّ بها التسيير من الربع الأخير من القرن التاسع عشر إلى يومنا هذا وهي:

المرحلة الأولى :التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني) وهو ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، إذ ركزت على هدف واحد وهو تحقيق العقلانية واعتبار المؤسسة تنشط في محيط مغلق أو على الأقل بطيء التغيّر.

المرحلة الثانية :التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) وهو ما جاءت به المدرسة السلوكية، إذ ركزت على العلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز لرفع انتاجية المؤسسة.

المرحلة الثالثة :التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني) والهدف منه هو التكيّف مع البيئة، والتحكّم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجية للمؤسسة.

المرحلة الرابعة :التسيير التشاركي (بالمشاركة) من السبعينات إلى يومنا هذا ويكمن هذا التسيير في التحكّم في القيود الخارجية من جهة وفي القد ا رت الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمرور إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغيرات عناصر البيئة، وصعوبة توقّع هذه التغيرات، والمرور من منظور" اقتصادي– تقني "إلى منظور" اقتصادي– اجتماعي."

- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة بحيث أنّ المسيّر يجب أن يهدف إلى تحقيق الرشادة والعقلانية من خلال استخدام موارد المؤسسة وفي نفس الوقت فهو مطالب بالأخذ بعين الاعتبار رضا العمال والمحافظة عليهم كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي خلق جو إنساني ومحفز للعمل في المؤسسة، وهو ما يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة.