المحاضرة رقم: 04

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير المؤسسة

1- مفهوم التسيير

تعددت تعاريف مصطلح التسيير بتعدد التيارات الفكرية نذكر منها مايلي:

- عرّف **تايلور** التسيير على أنه:" عبارة عن علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني، حيث يعتمد عليه المسيرين في تنظيم المهام والأعمال داخل المؤسسة"؛
- أما عن المدرسة القرارية والتي من أبرز روادها (***H.Simon***) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل.
- يشير المصطلح الفرنسي "***Gestion***" في الحقيقة إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير؛ في حين نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "***Management***" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زمكاني.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التسيير عبارة عن طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم هذه الطريقة حسب الصيرورة المتمثلة في **التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات** قصد تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التوفيق بين مختلف الموارد. حيث يهتم التسيير بتحقيق النقاط التالية:

- تطوير الوسائل الحديثة للعمل؛
- تحديث التقنيات والوسائل خاصة في مجال الاعلام والاتصال؛
- التطوير المستمر للتقنيات والمناهج المتبعة في مجال التنظيم؛
- التحكم الأمثل في الموارد البشرية من حيث تحسين أوضاعها السيوسيو-مهنية (من خلال التحفيز والتكوين).

2- تسيير المؤسسة

إن التعريف الأكثر شيوعا **لتسيير المؤسسة** يقضي بأنه: "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معينة". ويصب تسيير المؤسسة في النقاط التالية:

- تحديد الأهداف؛
- اختيار واستخدام الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المحددة (توظيف، تمويل، تجهيز...)؛
- مراقبة سير أعمال ونتائج النظام؛
- اجراء تعديلات أو تصحيحات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

3- **مميزات التسيير:**

- التسيير علم وفن ووسيلة وليست غاية؛
- وظائفه يمارسها المسير بغض النظر عن موقعه في المستوى التنظيمي؛
- تتفاعل وظائفه وتؤثر على بعضها البعض؛
- الكفاءة والفعالية.

4- **مستويات التسيير:**

أ- **التسيير على مستوى الإدارة العليا (التسيير الاستراتيجي):** هي السلطة الأعلى في المؤسسة، وليس هناك سلطة أعلى منها حيث يقوم المسيّر ضمن هذا المستوى بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها من أجل تطوير المؤسسة وتقييم آدائها وآداء العاملين فيها ومن أمثلتهم رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب الرئيس؛

ب- **التسيير على مستوى الإدارة الوسطى (التسيير التكتيكي):** يقوم المسيّر في هذا المستوى بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى الاستراتيجي كإطار عام، من خلال استغلال الموارد المتاحة ووضع خطط متوسطة الأجل، حيث يختص التسيير في هذا المستوى بقيادة الإدارات الوسطى في المؤسسة كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم ومن أمثلتها إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية؛

ت- **التسيير على مستوى الإدارة الدنيا (التسيير العملي):** تسمى أحيانا الإدارة الاشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، حيث تختص هذه الإدارة بمتابعة التسيير اليومي لنشاطات المؤسسة، إلى جانب وضع البرامج التفصيلية لمتابعة آداء العاملين والاشراف على مهامهم بشكل تفصيلي، من خلال خطط تحمل أهداف فرعية لا تتجاوز سنة.