

الفصل 01. مدخل عام لتسيير المؤسسة

يقترن التسيير في المؤسسة مع العديد من المفاهيم التي تندرج ضمن إطاره النظري والفكري، فمن جهة نجده مفهوما واسعا كونه يرتبط بهذه المفاهيم الكثيرة، وأيضا من ناحية مدلوله فهو يرتبط بمفاهيم أكثر تشعبا مثل: المناجمنت، الإدارة، التنظيم... الخ، ومن جهة معاكسة نجد أن المعالم المفاهيمية للتسيير تصبح أكثر وضوحا خاصة عند دراسته على مستوى المؤسسة. يتم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الأطر التعريفية والمفاهيمية الأساسية في تسيير المؤسسة، بدءا من تعريفاته والتداخل بينه وبين مصطلحات أخرى وخاصة المناجمنت، أهميته ومكانته في المؤسسة وباعتبارها أيضا مركزا للتسيير والمناجمنت.

1.1. مدخل تعريفي للتسيير والمناجمنت

يتم في هذا العنصر التفصيل في الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"، مختلف تعاريف التسيير والاتجاهات المختلفة في ذلك، وتراوحه بين العلم والفن.

1.1.1. الأصل الاستمولوجي لمصطلح "التسيير"

التسيير **Gestion** يأتي من الفعل اللاتيني **Gerere** والذي يدل على القيادة بمعناها الواسع، التوجيه وحتى التحكم أيضا. وهو متداخل مع مصطلح الإدارة **Administration** (للفعل **Administrare**) الذي يدل على إدارة وتسيير مصالح الغير وشؤونهم. (Diani, 2011, p. 4)

للتأكيد يدخل كلا المصطلحين ضمن مصطلح المناجمنت **Management** الذي يشمل معانيهما، فالفعل **To Manage** له مدلول واسع، فهو يتضمن: التسيير، الإدارة، التنظيم، القيادة، التوجيه، التحكم، الرقابة، تحقيق الأهداف، الكفاءة، الفعالية... الخ.

2.1.1. تعاريف تسيير المؤسسة

ينظر Peter Drucker للتسيير كعامل أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهو عملية التنسيق بين الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (Dutt, 2008, p. 07)

هناك العديد من التعاريف التي يمكن أن يأخذها تسيير المؤسسة خاصة عندما يتداخل مع المناجمنت أو يعتبر كذلك، ولعلنا نقتصر على بعضها أو أهمها، كما هي موضحة في الجدول الموالي:
(Murugan, 2007, pp. 02-03)

الجدول 1. تعاريف الرواد والممارسين للتسيير والمناجمنت

التعاريف	المتخصصين
يتعلق التسيير بتوجيه الموارد البشرية المادية بدناميكية، في وحدة تنظيمية محكمة قادرة على إنجاز أهدافها لتحقيق رضا الأطراف المستفيدة.	Lawrence A. Appley
التسيير هو التنسيق بين مختلف الموارد من خلال عملية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المسطرة.	Henry L. Sisk
التسيير في الأساس هو تخطيط، تنسيق، تحفيز ومراقبة جهود الآخرين من خلال أهداف محددة.	James A. Lundy
التسيير هو علم وفن تنظيم وتوجيه الجهود البشرية، مراقبة القوى، واستخدام الوسائل الطبيعية لتحقيق أهداف الأفراد.	الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين
التسيير هو تكوين وصيانة المناخ الداخلي للمؤسسة أين يعمل الأفراد كفرق، ليحققوا الأداء بكفاءة وفعالية من خلال تحقيقهم للأهداف الجماعية.	Harold Koontz & Cyril O'Donnell
فن التسيير هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.	Frederick W. Taylor
التسيير هو التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتوجيه وإصدار الأوامر والرقابة.	Henry Fayol
التسيير هو وظيفة القيادة التنفيذية في كل المستويات.	Ralph C. Davis
يتعلق التسيير برؤية إنجاز المهام، حيث تتمركز كل مهامه حول تخطيط وتوجيه العمليات التي تجري في المؤسسة.	E.F.L. Breach
التسيير هو عمليات مختلفة تتعلق بالتخطيط، التنظيم، التحريك، ومراقبة الأداء، وذلك لتحديد الأهدا وتحقيقها باستخدام الأفراد والموارد.	Georgy R. Terry
التسيير هو توجيه الموارد البشرية والمادية في وحدات تنظيمية ديناميكية، من أجل تحقيق أهداف ورضا الأطراف المستفيدة.	الجمعية الأمريكية للمناجمنت
التسيير هو جهاز متعدد الأغراض لادارة الأعمال وإدارة المديرين وإدارة العمال والعمل.	Peter Drucker

يلاحظ من الجدول أعلاه أن التسيير في اتجاه المناجمنت يمكن أن يعرف من عدة زوايا، تشكل الاتجاهات الفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين، لكنها لا تبتعد كلها عن العناصر التالية والتي تحدد تعريفه الاجرائي المعتمد في المطبوعة، كما هو موضح في الشكل الموالي: (إعداد الباحثة)

التسيير ←	التنسيق بين مختلف الموارد:	من خلال عمليات مترابطة:	لاستخدامها	وذلك لتحقيق
	• البشرية	• التخطيط	بأ مثلية من خلال	الأهداف المسطرة
	• المادية	• التنظيم	كفاءة وفعالية	ورضا أصحاب
	• المالية	• التوجه	الأداء	المصلحة في المؤسسة
	• والمعلوماتية	• والرقابة		

الشكل 1. التعريف الاجرائي لتسيير المؤسسة

بالمقابل تبقى نظرة هؤلاء الكتاب والباحثين للتسيير قائمة، ولا يمكن تغافل أنها تشكل اتجاهات مختلفة لتعريف تسيير المؤسسة.

3.1.1. اتجاهات تعريف تسيير المؤسسة

ينظر إلى تسيير المؤسسة بعدة معاني باعتباره متداخل مع مصطلح المناجمنت، تشكل اتجاهات مختلفة لتعريفه وتحديد مدلوله، هذه الاتجاهات حددها (Murugan, 2007, pp. 3-4) كالتالي:

- تسيير المؤسسة كنشاط: مثله مثل: الرياضة، الدراسة، التعليم... الخ، فهو يعرف من هذه الناحية بأنه مجموعة من النشاطات التي يقوم بها المسير لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات، حيث تتمثل هذه النشاطات في: النشاطات الشخصية، نشاطات اتخاذ القرار، النشاطات الإعلامية.
- تسيير المؤسسة كعملية: ينظر له كعملية لأنه يتضمن سلسلة من الوظائف المترابطة تتمثل أساسا في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. يمكن أن تكون عملية التسيير وفقا لهذا الاتجاه: عملية اجتماعية تدعم العلاقات بين الأفراد لتكون منتجة، عملية تكاملية لأنها تدمج الموارد المادية، الموارد البشرية، والموارد المالية لتحقيق الأهداف، عملية مستمرة كونها تبحث باستمرار على المشاكل وحلولها، عملية تفاعلية على أساس أن وظائف التسيير يجب أن تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة.

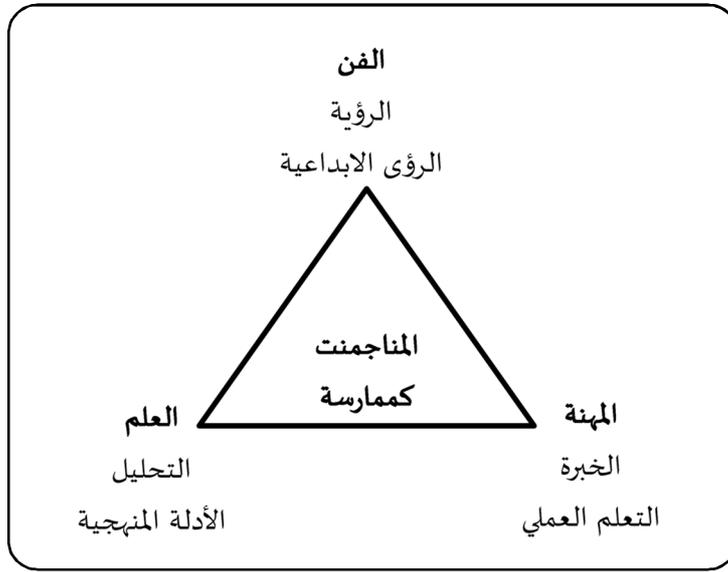
- تسيير المؤسسة كمورد اقتصادي: مثله مثل: الأرض، العمل ورأس المال، كونه عامل أساسي لانتاج القيمة، فالتسيير يتوسط عوامل الإنتاج والموارد المختلفة ويجمع بينها لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.
 - تسيير المؤسسة كفريق: كمجموعة من الأفراد، فالتسيير متعلق بأولئك الذين يتحملون المسؤولية للتوجيه والتنسيق بين مختلف مجهودات الأفراد، يطلق على متحملي المسؤولية بالمسيرين الذي يمكن أن نجدهم في ثلاثة مستويات: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة التشغيلية.
 - تسيير المؤسسة كتخصص: يشكل تسيير المؤسسة أحد فروع أو تخصصات المعرفة العلمية، وهو يتضمن المبادئ والأساليب الإدارية التي تساعد على الإدارة الفعالة للمنظمات.
- هذه التوجهات التي طرحها Murugan تجعلنا نتساءل عن كون التسيير علم أم فن؟

4.1.1. التسيير بين العلم والفن والممارسة

يتراوح التسيير في المؤسسة بين كونه علما أم فنا، هذا التضارب طرح كثيرا من قبل دراسات متخصصة مثل دراسة (Bergmann, 1996, p. 11)، والذي أشار من ناحية أن المسيرين مطالبين باليقين والنظام في التسيير (خاصية العلم)؛ ومن ناحية أخرى، فإنهم يتعاملون في كثير من الأحيان بطريقة غير منهجية، غير منظمة وغير عقلانية (خاصية الفن)، لذا يجب أن يكون تكوين هؤلاء في الأسس العلمية والفنية والأخلاقية.

- التسيير كعلم: تستخدم فيه مفاهيم ونظريات محددة جيدا من خلال الافتراضات والخبرات والتحليلات. (Sahli, 2015, p. 20) تم تطويرها زمنيا بالاعتماد على تخصصات علمية أخرى (الرياضيات، بحوث العمليات، التقنيات الكمية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد) لتوسيع المجالات المعرفية للتسيير، هذا الأخير لا يعتبر كعلم من العلوم الدقيقة، لأنه يعتمد على دمج العوامل الإنسانية في حل المشكلات. (Ghedjghoudj, 2012, pp. 21, 22)
- التسيير كفن: لكي ينجح المسير في وظيفته يجب عليه استخدام خبرته ومعرفته وملاحظاته الشخصية وحده، بحيث يعتبر فنا عندما يستفيد من مهاراته الشخصية وصفاته الإنسانية بشكل فعال في إدارة موارد مؤسسته. (Sahli, 2015, p. 20) أيضا يظهر فن التسيير من خلال قدرات المسير على التصرف في الحالات الصعبة التي تكون فيها العقلانية مطلوبة، حيث يتعامل معها بنجاح وكفاءة، دون الاعتماد كثيرا على الأسس العلمية. (Ghedjghoudj, 2012, p. 21)

- التسيير علم وفن: يعتمد فيه المسير على الخصائص الفطرية والبدئية والشخصية، وكذلك على الأسس النظرية والعلمية. (Diani, 2011, p. 8) وللتوضيح أكثر فإن خاصية الدقة والموضوعية التي يحضى بها العلم تلمس أكثر في التقنيات الكمية للتسيير مثل: المحاسبة، مراقبة التسيير، تسيير الموازنات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرار... الخ، بالمقابل تلمس خاصية الفن في الأساليب الكيفية للتسيير: الاتصال، القيادة، التحفيز، إدارة سلوكيات الأفراد... الخ.
- التسيير كممارسة: أثبت Henry Mintzberg أن التسيير بمعنى المناجمنت (ذلك الذي نتكلم عنه في تسيير المؤسسة)، ليس مجرد علم أو فن أو حتى مهنة، بل هو أعمق من ذلك حيث يجمع بين هذه الثلاثة ليصبح كممارسة، مثلما هو مبين في الشكل الموالي: (Mintzberg, 2009, p. 11)



الشكل 2. تسيير المؤسسة (المناجمنت) كممارسة

من خلال الشكل أعلاه يتوضح أن المسير ينجح في تحقيق أهداف مؤسسته عندما يطبق المناجمنت كممارسة، تجتمع فيه ثلاثية العلم والفن والمهنة، فالفن يساعده على الإبداع، والعلم يساعده على تنظيم وترتيب قراراته من خلال التحليل المنهجي للبيانات التي يمتلكها، والمهنة تجعله قادراً على مواجهة كل المشكلات بناء على تجاربه الملموسة.

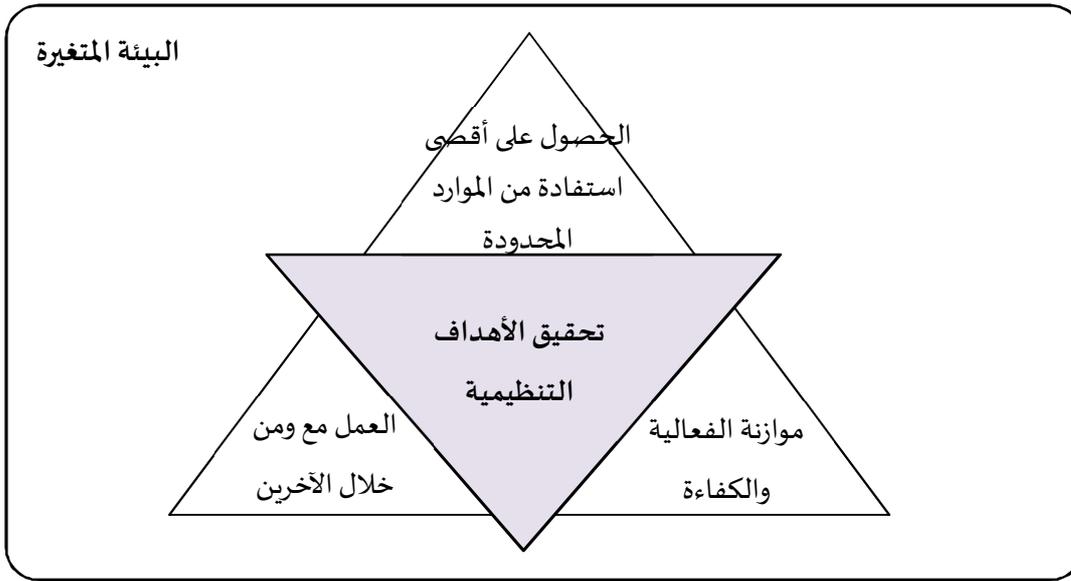
تسيير المؤسسة اتجه في تعريفه إلى مفهوم المناجمنت، الذي يعتبر كممارسة (علم وفن وخبرة) وهو أعمق من مفهوم التسيير، حيث يدمج بين الأساليب الكمية (مثل تسيير الموازنات) والأساليب الكيفية (مثل الاتصال).

2.1. أهمية ومكانة التسيير في المؤسسة

يمكن أن تلمس أهمية التسيير من خلال توضيح أهم أهدافه الجوهرية في المؤسسة وكذا مكانته فيها، وذلك كما يأتي مواليا.

1.2.1. الجوانب الأساسية لتحديد أهمية التسيير في المؤسسة

حدد Robert Kreitner أربعة جوانب رئيسية تحدد أهمية التسيير في المؤسسة وتتقاطع مع أهدافه وتعريفه الاجرائي، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 5)



الشكل 3. الجوانب الأساسية لتسيير المؤسسة

يظهر الشكل أن الهدف المثالي للمؤسسة هو تحقيق أهدافها التنظيمية، موازاة مع تحقيق الأهداف التالية: موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، والذي يؤكد ويزيد من مكانة التسيير في المؤسسة هو أهميته في تحقيق هذه الاهداف مع وجود متغيرات بيئية كثيرة وسريعة التغير.

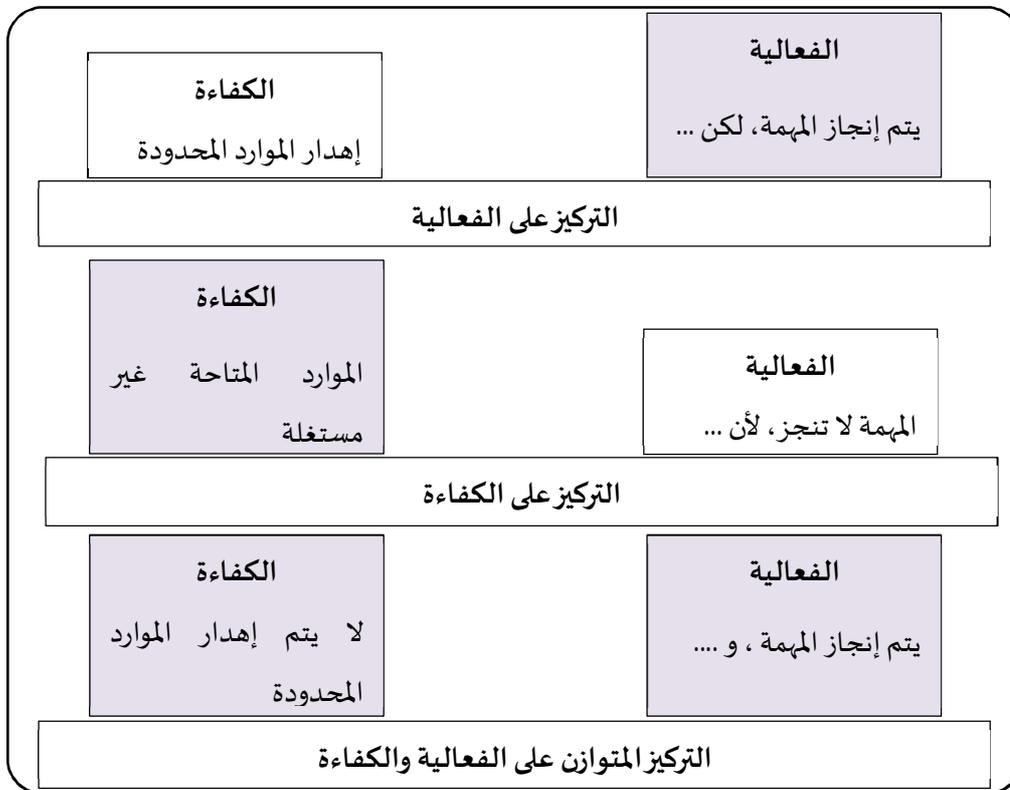
2.2.1. تحقيق الأهداف التنظيمية

الأهداف هي تصور النتائج النهائية (أو المرجوة)، ويكون من الضروري دعم الأهداف العامة بالأهداف الفرعية، حيث نجد تسلسلا هرميا للأهداف التي تكون في شكل شبكة من الأهداف المتداخلة، فالمؤسسات والمسيرين لهم أهداف عديدة قد تكون أحيانا متعارضة، وهو ما قد يؤدي إلى وجود صراعات داخل المنظمة، داخل المجموعة، وحتى بين الأفراد. (Harold & Heinz, 2006, p. 86) حيث تكمن أهمية التسيير هنا في الموازنة بين الأهداف المتعارضة لصالح المؤسسة، فهو يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية

مهما كانت صعبة على مستويات مختلفة لتصب كلها في رسالة المؤسسة أو تحقيق الهدف المثالي لوجودها. اشتهر في هذا الجانب نظرية الإدارة بالأهداف (**Management par objectifs**) التي ترجع لمؤسسها Peter Drucker (1954) والتي تعني تقسيم الأهداف على الأفراد كل حسب اختصاصه ليساهموا في تحقيقها، وامتدت لنظرية الإدارة بالمشاركة (**Management participatif par objectifs**) والتي تعني مشاركة الأفراد في تحديد وتخطيط أهدافهم ومن ثم المساهمة في تحقيقها كل على مستواه ونطاق تخصصه.

3.2.1. موازنة الفعالية والكفاءة

الفعالية Effectiveness عنصر مركزي في عملية الإدارة يستلزم تحقيق الأهداف التنظيمية المعلنة، أما **الكفاءة Efficiency** فهي عنصر مركزي في عملية الإدارة توازن بين كمية الموارد المستخدمة لتحقيق هدف مقابل ما تم إنجازه، أي تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل الموارد المحدودة. (Kreitner, 2009, p. 7) ولو أن هناك من يقول بالعكس. فالمسير الناجح هو الذي يفرض حالة من التوازن بين الفعالية والكفاءة، فمن ناحية يجب أن يكون فعال من خلال إنجاز المهمة المطلوبة وتحقيق الأهداف المسطرة، ومن ناحية أخرى، فهو يحتاج إلى الكفاءة من خلال خفض التكاليف وعدم إهدار الموارد. كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 7)



الشكل 4. موازنة الفعالية والكفاءة

4.2.1. الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة

تختلف محدودية الموارد ودرجتها من مؤسسة إلى أخرى، فممنها من تعاني نقصا في الموارد المالية، ومنها تعاني نقصا في الموارد المادية، وأخرى في المواد الأولية، وحتى في الموارد البشرية والموارد المعرفية (الأصول اللامادية)، حيث تقاس نجاعة التسيير بما تحقيق الأهداف التنظيمية في ظل محدودية هذه الموارد. اشتهر في هذا الجانب نظرية الموارد لرائدها Birger Wernerfelt (1984) والتي قامت على عدة مبادئ أساسها: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، محدودية الموارد لا تمنع المؤسسة من تحقيق التفوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، تحسين الإنتاجية يتحقق انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي. (Maltese, 2007, p. 02-04) ومن ذلك اشتقت نظرية الكفاءات الجوهرية لرائدها C. K. Prahalad و Gary Hamel والذين أكدوا على ضرورة التركيز في الموارد على الكفاءات الجوهرية لصناعة الفارق الاستراتيجي والتفوق في السوق.

5.2.1. العمل مع ومن خلال الآخرين

تكمن أهمية التسيير في هذا الجانب في التنسيق بين جهود الأفراد وتركيزها نحو الهدف الأساسي للمؤسسة، بل واستغلال طاقاتهم وامكاناتهم (الانتقال من مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب إلى مبدأ المكان المناسب للرجل المناسب)، وتفويضهم وتمكينهم (التفويض يعني تفويض جزء من الأهداف العليا أو المسؤوليات إلى المرؤوسين دون الاجتهاد في تغييرها، والتمكين يدل على صقل قدرات الافراد وخبراتهم لجعلهم قادرين على تحمل مختلف المسؤوليات والاجتهاد في اتخاذ القرارات وتغيير الأهداف لصالح المؤسسة).

6.2.1. التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة

حددها (Kreitner, 2009, pp. 08-11) في: العولمة، تطور جودة المنتجات، حماية البيئة، التوجهات الأخلاقية، ثورة الإنترنت والأعمال الإلكترونية. وهناك معطيات أخرى أيضا تضع المسير أمام جملة من التحديات لحمل مسؤولية استمرارية ونجاح المؤسسة، وهنا تتجلى أهمية التسيير في التعامل مع كل المتغيرات البيئية التي تتغير بسرعة وكثرة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

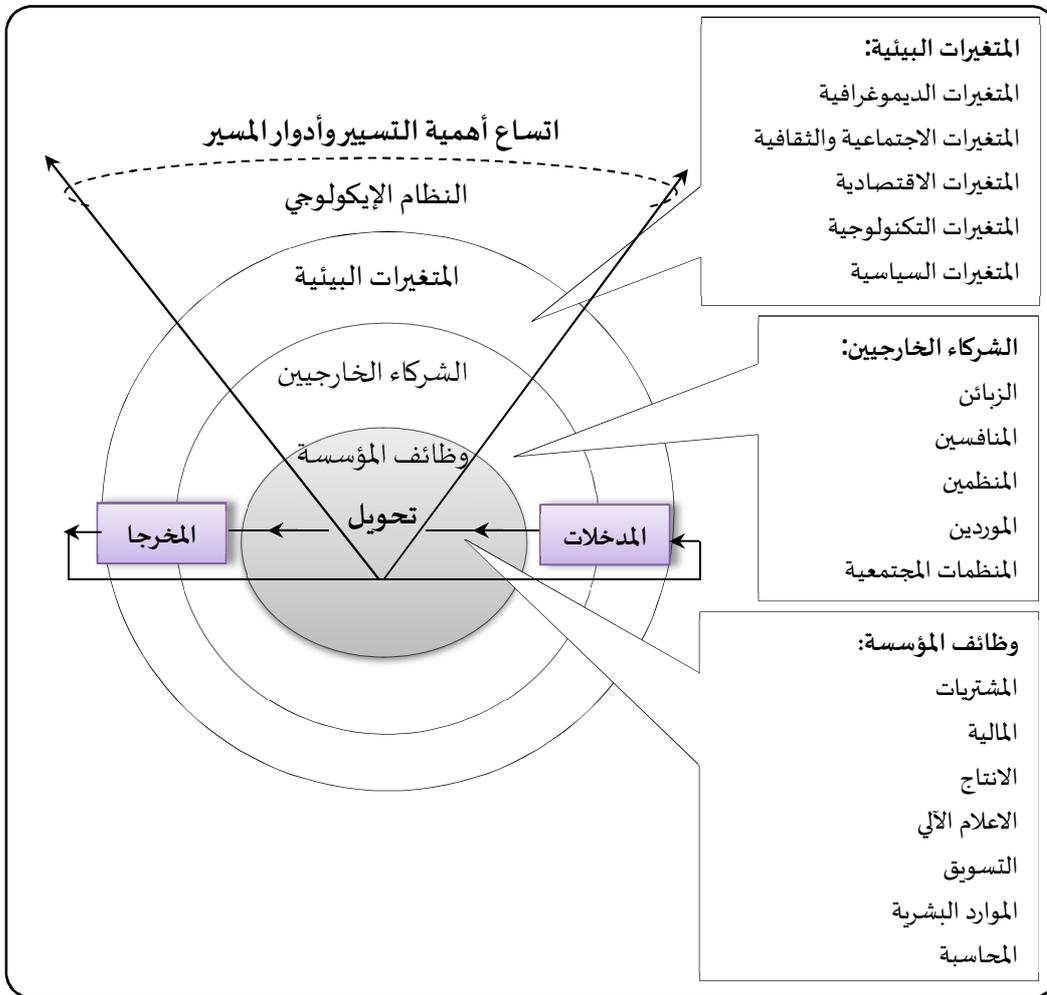
تظهر أهمية التسيير من خلال: تحقيق الأهداف التنظيمية، موازنة الفعالية والكفاءة، الحصول على أقصى استفادة من الموارد المحدودة، العمل مع ومن خلال الآخرين، وكذا التعامل مع المتغيرات البيئية.

3.1. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت

لا ينفي اختلاف تعاريف المؤسسة (وحدة اقتصادية، وحدة للإنتاج، وحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات.... الخ)، أنها مركزا للتسيير والمناجمت وذلك كما يأتي مواليا.

1.3.1. أبعاد التسيير في المؤسسة

يتأكد في تعريف المؤسسة من منظور المقاربات التسييرية والاجتماعية التي تهتم بكيفية عمل المؤسسات، أو من منظور المقاربات الاقتصادية التي تهتم بسبب تواجدها (عيشوش، 2018/2017، ص. 6-8) أنها مركزا للتسيير والمناجمت سواء اعتبرت كوحدة اقتصادية، كوحدة للإنتاج، كوحدة لخلق القيمة، أو كمركز لاتخاذ القرارات، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل 5. المؤسسة كمركز للتسيير والمناجمت

يظهر الشكل أن المؤسسة تعتبر كمركز للتسيير والمناجمت باعتبارها وحدة لتفاعل الوظائف والشركاء الخارجيين وبتغيرات البيئة، أو ما يعرف بأبعاد التسيير في المؤسسة.