

## المحاضرة الأولى: مدخل لتسيير المؤسسة

### 1- تعريف التسيير:

- في تعريف بسيط للتسيير: التسيير هو فن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلال الآخرين.
  - كما عرفه Taylor: هو التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
- فالتسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، القيادة والرقابة بكفاءة وفعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية

### 2- خصائص التسيير:

- التسيير علم وفن: يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل.. كما أن إعطاء التسيير صفة الفن، لأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير و آرائه و تقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكه بواقع البيئة.
- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة.
- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة.
- التسيير مبني على تقارب تيارين و هما، العقلانية و الإنسانية.
- للتسيير مناهج عدة عامة و خاصة تكون تابعة للمشاكل المدروس.

### 3- تطور التسيير:

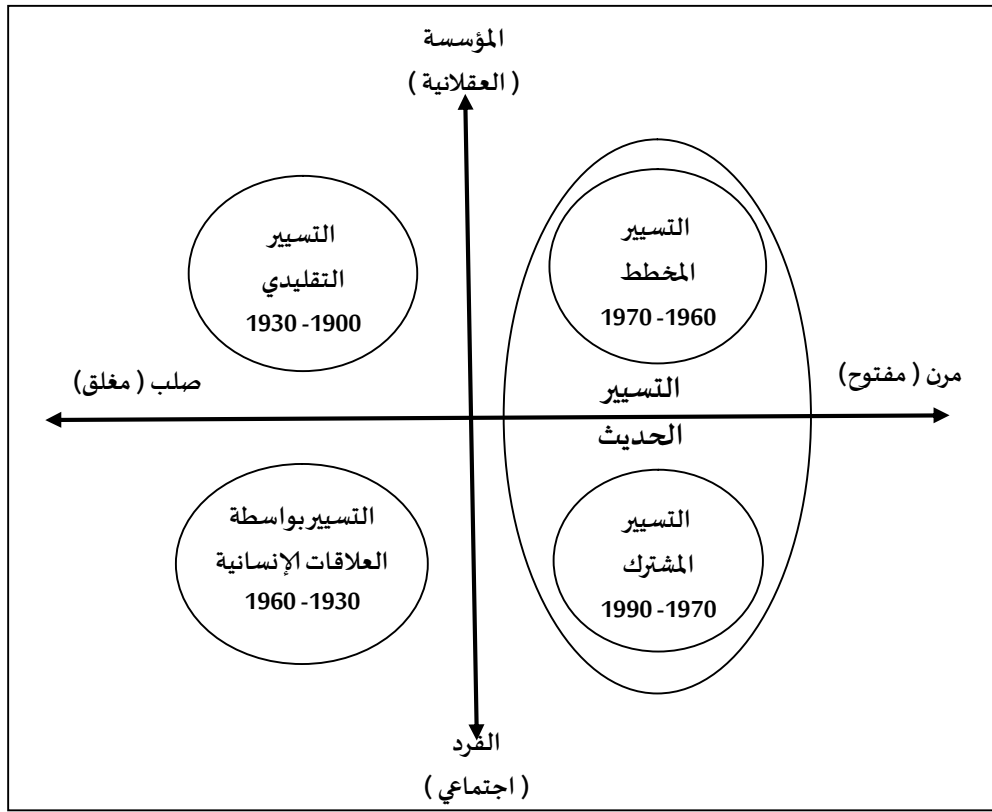
قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير، من بينها تصنيف **Chauvet** و هو مبني على محورين هما:

- محور الأول الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح.
- المحور الثاني يضم عنصرين متضادين "المؤسسة- الفرد".

استطاع **Chauvet** من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

- التسيير التقليدي (المغلق و عقلائي): 1900-1930
- التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و اجتماعي): 1930-1960
- التسيير المخطط (مفتوح و عقلائي): 1960-1970
- التسيير المشترك من السبعينات إلى يومنا هذا: يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة و في القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.

## الشكل: تطور التسيير



## 4- مستويات التسيير: توجد في المؤسسة ثلاثة مستويات تسييرية هي:

- مستوى التسيير الإستراتيجي (الإدارة العليا) : وهو المستوى الأعلى من التسيير، يضم مجموعة من المسيرين المسؤولين عن أداء المؤسسة بصفة عامة، فهم عادة يتعاملون مع ضغوطات البيئة الداخلية و الخارجية أكثر من غيرهم، يعملون دائما على ضمان بقاء المؤسسة في السوق و تحديد الوضعية المستقبلية لها على المدى البعيد.
- مستوى التسيير التكتيكي (الإدارة الوسطى): ويتكون من المسؤولين عن تنفيذ إستراتيجية الإدارة العليا، والذين يقومون بوضع خطط متوسطة المدى، فهم يعملون على المدى المتوسط، و يقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة.
- مستوى التسيير العملي (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): ويسمى أيضا التسيير الجاري أو التشغيلي، فهو يهتم بالتسيير اليومي لنشاطات المؤسسة، و يتكون من المسؤولين على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في الإدارة الوسطى، و الذين يعملون على المدى القصير.

## 5- وظائف التسيير:

تتمثل هذه الوظائف في أربعة وظائف أساسية:

- وظيفة التخطيط: تهتم بتوقع المستقبل وتحديد الأهداف و أفضل السبل لتحقيقها.
- وظيفة التنظيم: وتهتم بمزج و تخصيص المهام و الموارد المؤسسة البشرية والمادي اللازمة لتحقيق الأهداف.
- وظيفة الدفع: و تهتم بتأثير في الأفراد لجعلهم يبذلون المجهودات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتتكون هذه الوظيفة من ثلاثة وظائف هي:

- وظيفة الاتصال: العملية التي تهتم بنقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وظيفة التحفيز: التأثير على الأفراد من خلال تحريك دوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- وظيفة القيادة: وتوجيه وإرشاد الأفراد لإنجاز الأهداف.
- د. وظيفة الرقابة: وتعتم بتحديد معايير الأداء ، و تتبع الأداء الفعلي و قياسه بمقارنته مع المعايير المحددة مسبق.

## 6- المسير :

## أ. تعريف المسير:

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط ، و مراقب ، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك.

## ب. أدوار المسير:

✚ الأدوار العلائقية ( التفاعلية): تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة، و هي:

- الواجهة الذي يقصد منه إفهام الآخرين بأنه أي المسير، هو الممثل أو " صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.
- القائد، يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين و نصيحهم و تدريبهم.
- الرابط، حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته و بين المسيرين و المسؤولين الآخرين من داخل التنظيم و خارجه.

✚ الأدوار الإعلامية (المعلوماتية):تستهدف الحصول على المعلومات و ايصالها إلى الجهات المعنية:

- الملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
  - الموصل لتعريف مرؤوسيه على مجريات الأمور.
  - المتحدث مع الجهات الرسمية أو صاحب النفوذ في الداخل و الخارج.
- ✚ الأدوار التقريرية (القرارية): تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:
- المستحدث، حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف و التطوير و زيادة الإنتاجية.
  - معالج المشاكل، يتفادى المشكلات قبل وقوعها، و يقوم بمعالجتها عندما تقع.
  - موزع الموارد ، فهو الذي يوزع المهام و الوسائل ، و يحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام و باستعمال الوسائل.
  - المفاوض ، و هو الذي يبرم العقود ، و يقبل الالتزامات، و يقدم التنازلات.

## ج. مهارات المسير:

✚ المهارة التقنية: و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين. و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي(مسير في مستوى الإدارة الإشرافية) ، الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه و حل المشكلات التي تعترضها في معرض قيامهم بأعمالهم.

✚ المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز ، و قيادة الأفراد و المجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية، كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط (مسير في مستوى الإدارة الوسطى) الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة ، و أن يكون قادرا على الإقناع و التفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا و ضروريا لنجاح مهمته.

✚ المهارة النظرية ( الإدراكية): تتمثل في القدرة على التخطيط ، و التنسيق ، و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم ، و كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات ، و بين هذه المتطلبات و متطلبات البيئة الخارجية . و تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة(مسير في مستوى الإدارة العليا) .