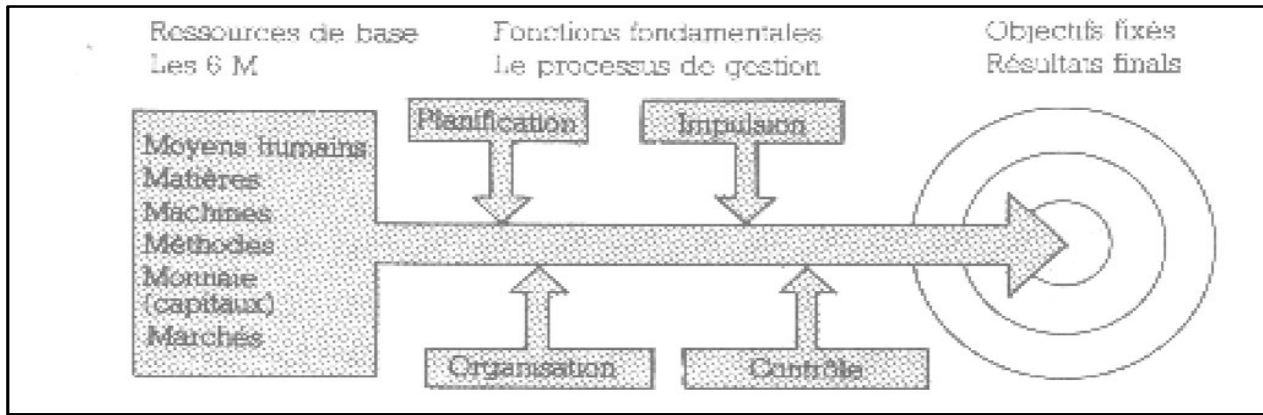


المحاضرة الأولى: مدخل لتسيير المؤسسة

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 يؤديه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
- هنري فايول: التسيير علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف الأنشطة الإنسانية، أي أن الإدارة هي أن تنتبأ و نخطط و ننظم ونصدر الأوامر و ننسق ونراقب
- هربرت سايمون: التسيير والشؤون التسييرية هي عمليات اتخاذ قرارا بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.
- يعرف George Terry: "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني ومختلف الموارد الأخرى.

الشكل 01: التسيير



فالتسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط، التنظيم، الاتصال، التحفيز، القيادة والرقابة بكفاءة وفعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية

- الأداء: هو قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المالية والبشرية (الكفاءة)، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الفعالية).
- الكفاءة: وتشير إلى حسن استخدام الموارد، وتعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات (الوسائل و الموارد المستخدمة) لمنظمة الأعمال ومخرجاتها (الأهداف). وهي بهذا تتعامل مع طريقة تنفيذ.
- الفعالية: وتشير إلى مدى تحقيق المنظمة الهدف المحدد من خلال تنفيذها المتطلبات الصحيحة، وتعبر الفعالية عن العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المسطرة. وهي بهذا تتعامل مع النتائج أو الأهداف.

و تجدر الإشارة إلى أن للتسيير مجموعة من المصطلحات أهمها: المصطلح الفرنسي (Gestion) و المصطلح الإنجليزي (Management) إلا أن هذين المصطلحين مختلفين فالمصطلح الفرنسي (Gestion) هو مفهوم ضيق المضمون حيث أنه يشير على مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

2- خصائص التسيير:

أ. التسيير علم و فن: يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل و يعتمد على مجموعة من المبادئ و القوانين. 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 .

ب. التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها و تكون وحدة متماسكة.

ج. يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تجدد بصفة متواصلة خلال الزمن.

د. التسيير مبني على تقارب تيارين و هما، العقلانية و الإنسانية.

هـ. للتسيير مناهج عدة عامة و خاصة تكون تابعة للمشكل 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. هذا المحور "صلابة-مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

✚ المحور الثاني يضم عنصرين متضادين "المؤسسة- الفرد". ومن خلاله يعرف (chauvet) منظورين للمؤسسة:

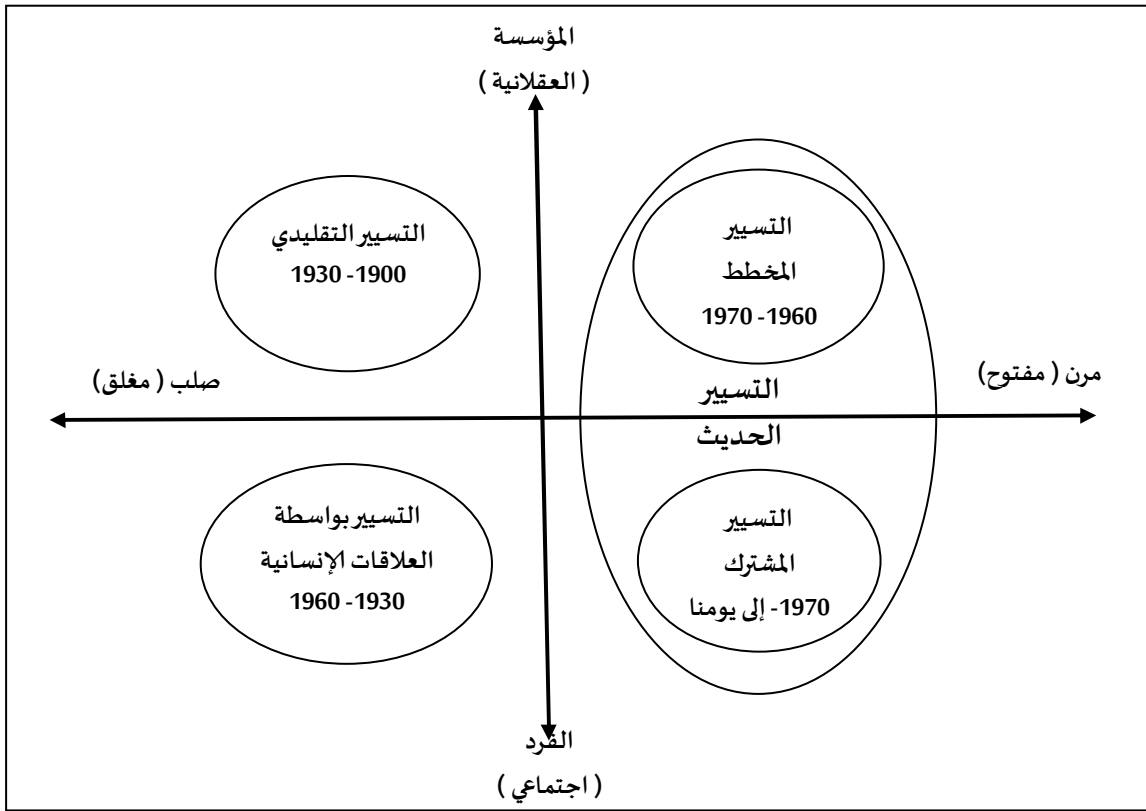
- المنظور الأولي شمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

- أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

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 (المدرسة الكلاسيكية)
- التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق و اجتماعي): 1930-1960 (مدرسة العلاقات الانسانية)
- التسيير المخطط (مفتوح و عقلائي): 1960-1970 (المدرسة القرارية)
- 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 02: 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 والخارجية أكثر من غيرهم، يعملون دائما على ضمان بقاء المؤسسة في السوق وتحديد 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، ويقودون الوحدات التنظيمية الكبيرة للمؤسسة.
- مستوى التسيير العملي (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): ويسمى أيضا التسيير الجاري أو التشغيلي، فهو يهتم بالتسيير اليومي لنشاطات المؤسسة، ويتكون من المسؤولين على تنفيذ الخطة التي تم وضعها في الإدارة الوسطى، والذين 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 وتخصيص 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 و إرشاد الأفراد لإنجاز الأهداف.

د. وظيفة الرقابة: و تهتم 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 إيصالها 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 بكفاءة 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 ، وأن يكون قادرا على الإقناع و التفاوض و التنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا و ضروريا لنجاح مهمته.

✚ المهارة التنظيرية (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 التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة(مسير في مستوى الإدارة العليا) .