مقدمة:

تطورت المؤسسات في القرن العشرين بشكل متزايد حيث أصبحت تشكل نظام معقد يضم مجموعة متنوعة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وتعمل بناءً على مبادئ وأسس علمية. نظرًا لأهميتها الكبيرة كعامل أساسي في الاقتصاد الوطني وتأثيرها الواسع في محيطها، أصبحت إدارة هذه المؤسسات أكثر تعقيدا بسبب الضغوط المتنوعة مثل المنافسة، التطور التكنولوجي السريع، تغير الأذواق، وحاجة مستمرة للإبداع والابتكار. لذلك،كان لا بد من ضبط آليات وتقنيات إدارتها والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال البحث العلمي المتواصل.

يعد التسيير أحد أهم التقنيات الاقتصادية التي تسعى لضمان الكفاءة والفاعلية في إدارة المنظمات للوصول لأهدافها، كما تسعى أيضًا لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، سواء على مستوى المؤسسة أو على الصعيدين الاقتصادي والعام. يتم تحقيق الإدارة الفعالة داخل المؤسسات من خلال تنسيق الجهود الجماعية تحت سلطة واحدة لضمان الكفاءة والفعالية في إدارية. يعتمد هذا التنسيق على وظائف الإدارة،المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الوظائف قد تطورت على مر الزمن وتم صقلها بفضل إسهامات العديد من المفكرين في مجال إدارة المؤسسات. بدءا من افكار المدرسة الكلاسيكية وصولا إلى الأفكار والنظريات الحديثة ومرورا بالنظريات الإنسانية والاجتماعية في مجال التسيير.

تهدف هذه المطبوعة إلى إيصال وترسيخ مجموعة من المفاهيم الأساسية لدى الطلبة والتي ترتبط أساسا بالمؤسسة .سنتناول في هذه المحاضرة :

اولا: تعريف التسيير

ثانيا: خصائص التسيير

ثالثا:اهمية التسيير

رابعا:اهداف التسيير

خامسا: مفهوم المسير و أدواره

سادسا:مستويات التسيير

اولا: تعريف التسيير:

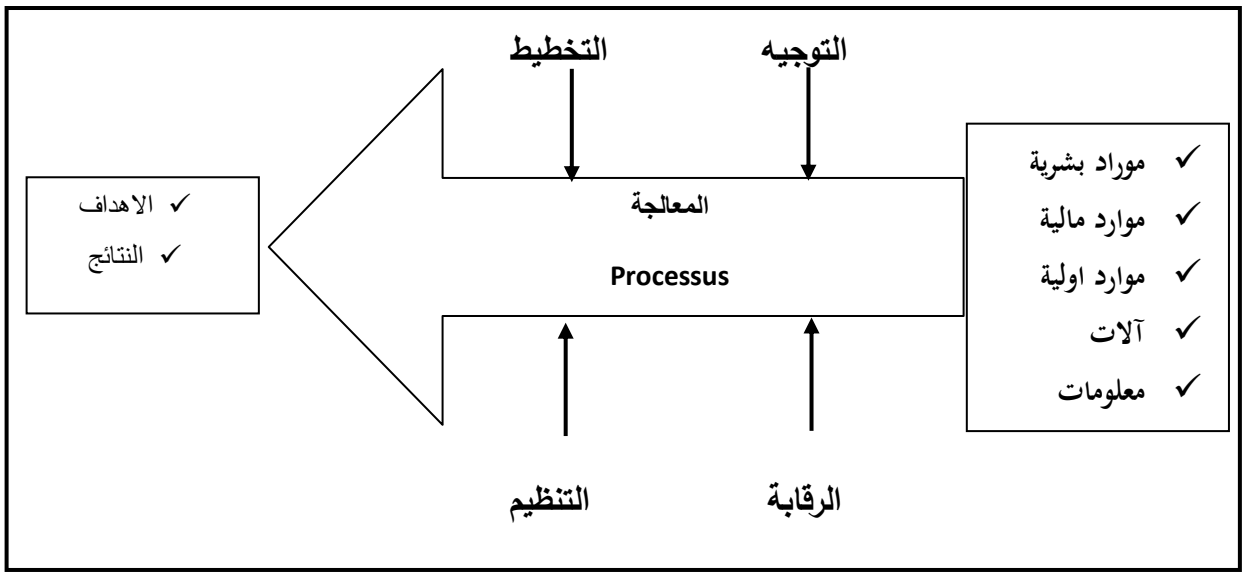
تعددت تعاريف التسيير بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية:

هل التسيير علم له أسس منهجية في البحث أم هو فن يعتمد بالدرجة الأولى على حنكة وبعد نظر القائم بالتسيير (المسير) وفي هذا الصدد يقول جون مي(John Mee) بأن التسيير" هو فن الحصول على أقصى عائد بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى منفعة لأصحاب المصالح".

- **عرفه فريديريك تايلور (F.Taylor)** بأنه :"علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".
- **عرفه فايول (H.fayol)** : أنه " الوظيفة إدارية تشمل نسق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة "
- التسيير هو فن تحقيق اهداف المؤسسة من خلال الاخرين لكفن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات(الرياضيات، علم الإجتماع، الاقتصاد، والطرق الكمية).
- **ويرى بيتردريكر(P.Druker)** : ان التسيير هو " مجموع العمليات المتخذة للوصول للاهداف المرجوة "

باختصار، التسيير هو عملية تضم أربع وظائف رئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة). تهدف هذه العمليات إلى استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة وموظفيها. هذه الوظائف تنفذ في جميع مستويات التنظيم، كما أنها لا تمارس وفق ترتيب معين فهي عمليات ديناميكية متداخلة فيما بينها ومن الصعب التحكم فيها نظرا لأن المشكلات تظهر باستمرار وأن الاهداف والحاجات تتجدد وتتنوع حسب الظروف.

الشكل: رقم 01 : سيرورة عمليات التسيير بالمؤسسة



ثانيا: خصائص التسيير:

للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر:

✓ **شامل** :يتعامل التسيير مع كامل نشاط المؤسسة بمختلف تخصصاته. يعتمد على مجموعة متنوعة من المعارف والأساليب من مختلف المجالات، مثل الرياضيات للتعامل مع المتغيرات، والإحصاء لاستخدام النماذج الإحصائية، وبحوث العمليات مثل البرمجة الخطية للحلول الفعالة.

✓ **عام** :يشير إلى أن التسيير لا يقتصر على مجال معين أو تخصص واحد. يتطلب من المسير أن يكون ملما بمجموعة متنوعة من السلوكيات والمفاهيم غير العلمية. التسيير يعتمد على العوامل الشخصية والسلوكيات، ويختلف من شخص لآخر. اهم الامور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي:

✓ **شخصية الفرد:** تلعب دورًا حاسمًا في تحديد كيفية ممارسة التسيير، حيث يختلف أسلوب التسيير من شخص لآخر.

✓ **ثقافة المسير:** تؤثر أيضًا بشكل كبير على سلوكه وقراراته، حيث تشمل معتقداته الشخصية والقيم التي يمتثل لها.

✓ **نظام القيم** : المستوى التعليمي والتربية الشخصية تمثل مكونات أخرى تؤثر على ممارسة التسيير وتوجيه اختيارات المسير.

تلك العوامل تشكل جميعها جزءا أساسيا من تحديد كيفية تفاعل المسير مع التحديات واتخاذ القرارات في سياق التسيير.

كما هناك من يضيف خصائص اخرى نذكر منها :

✓ التسيير يمثل نشاطا إنسانيا مميزا بسبب شموله وترابط مختلف جوانبه. إنه عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة. في هذه العملية، يلعب المسير دورا بارزا يعتمد على حنكته وقدرته على التفكير الاستراتيجي. بجانب مهاراته الفطرية، فإن فطنته تساهم في اتخاذ القرارات الحكيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

✓ يختص بالعنصر الإنسانيّ أو الأفراد في العمل : فالأفراد لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نسحب عليه منهج علمي واحد في كل مرة فالأفراد في بيئة العمل يتأثرون بعوامل تخرج عن النطاق الإداري كالعامل النفسي والعامل الاجتماعي.

ثالثا:اهمية التسيير

- ✓ تحقيق الأهداف: التسيير يساعد في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ تنظيم الأعمال: يسهم التسيير في تنظيم جميع الأعمال والموارد بشكل منهجي.
- ✓ زيادة الإنتاجية: يمكن للتسيير تحسين استغلال الموارد وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- ✓ تحسين الجودة: يمكن للتسيير تحقيق تحسينات في جودة المنتجات والخدمات.
- ✓ تخفيض التكاليف: يمكن تحقيق تقليل في التكاليف من خلال تحسين إدارة الموارد.
- ✓ تعزيز الابتكار: التسيير يشجع على تطوير الأفكار والابتكار في العمليات.
- ✓ إدارة المخاطر: يساعد التسيير في التعامل مع المخاطر وتقليلها.
- ✓ تحقيق رضا العملاء: من خلال تحسين الخدمات والمنتجات والاستجابة لاحتياجات العملاء.
- ✓ متابعة وتقييم: التسيير يتيح للمؤسسة متابعة وتقييم أدائها بانتظام.
- ✓ تحسين التفاعل الداخلي: يشجع التسيير على التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين.

رابعا: اهداف التسيير:

تتمثل أهداف التسيير فيما يلي:

- ✓ خلق المنافع والفوائض التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع اكبر من تكاليف إنتاجها فهو يسهل الحصول على المنافع بدا من الموارد المتاحة للمؤسسة
- ✓ يعمل التسيير لتحقيق النتائج بكفاءة عالية أي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.
- ✓ يسعى التسيير لتحقيق الأهداف بفاعلية أي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب بالطريقة الملائمة
- ✓ يسعى إلى تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية , حيث ترتبط الكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد،

خامسا:مفهوم المسير و أدواره:

1- **مفهوم المسير:** هو الشخص الذي يقوم بإنجاز المهام والاعمال من خلال الاخرين فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الأخرين بغية بلوغ هدف مشترك ويجب ان يكون للمسير سلطة اتخاذ القراراته وألا يفقد صفته كمسير ويصبح كمنفذ فقط.

2- **أدوار المسير** :يتمثل الدور في العمل الحقيقي للمسير:

2-1 الأدوار العلائقية المتمثلة بالعلاقات بين الأفراد : تتمثل في الأنشطة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ويتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم أي المشاركة في كل الخطط المتعلقة بالعمال، يمثل المسير دور وسيط وهمزة وصل بين المؤسسة ومسيرين أخرين من داخل المؤسسة وخارجيا.

2-2 الأدوار القرارية المتمثلة باتخاذ القرارات :هي كل الأنشطة المتعمقة باتخاذ القرارات ومن خلالها يقوم المسير بالمبادرات اللازمة بالتكيف والتطوير.

2-3 الأدوار الإعلامية المتمثلة بالبحث عن المعلومات ونشرها :هي الأنشطة التي تهدف إلى توصيل المعلومات والبحث باستمرار عن المعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة وتوزيعها داخل المؤسسة.

سادسا:مستويات التسيير

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وعقدت مهام المسير وتنوعت الضغوطات كل يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير.

1- **مستوى التسيير الإستراتيجي :**

ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الإقتصادية او مكاتب الإستشارات المختلفة.

2- **مستوى التسيير التكتيكي :**

في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن اهداف المستوى الإستراتيجي وإطار عام حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عميها من أجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى اهداف المستويات الدنيا،ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

3- مستوى التسيير العملي :

يدعى هذا المستوى بمستوى التسيير التشغيلي ويقوم بالإهتمام بالتسيير اليومي والعادي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا اهداف العاملين في الخطط نظرا لاحتكاكه بالمستوى العملي وبالمورد البشري.

يمكن تمثيل مستويات التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): هرم يبين مستويات التسيير