

### أولاً: التسيير

**1) مفهوم التسيير:** اختلف اصحاب الاختصاص في اعطاء تعريف شامل و موحد لمصطلح التسيير، فكلمة التسيير تستخدم للدلالة على مفاهيم مختلفة منها الادارة بمعنى عملية و بمعنى علم و كذلك الأفراد و أخيراً مهنة.

فالعالم فريديريك تايلور عرّف الادارة على أنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة و أرخصها.

كما عرفها هنري فايول بأن تتنبأ و أن تخطط و أن تنظم و أن تصدر الأوامر و أن تتسق و أن تراقب. في حين يعتبر مارش و سايمون الادارة على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج الأربعة و التي تبدأ جميعها بحرف M : القوة البشرية "Men"، رأس المال "Money" ، المواد "Materials"، و المعدات "Machines"

في حين يرى بيتر دراكر الادارة على أنها القوة المحركة للعمل و تمثل العنصر الشخصي فيه، فهي عملية ضبط و مراقبة أداء المنظمة و أعمال العاملين فيها.

من خلال التعاريف السابقة حول التسيير يمكن استنتاج عدد من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- يطبق التسيير على الأفراد و الجماعات
- التسيير هو تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين
- يعمل التسيير في ظل غاية أو هدف محدد
- التسيير علم و فن في آن واحد
- التسيير مستمر باستمرار المنظمة
- التسيير علم تطبيقي أكثر منه نظري
- التسيير نشاط بشري مرتبط بتنظيم و توجيه جهود الأفراد و الجماعات.

بصفة عامة يمكن القول بأن التسيير نشاط متميز يعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بتجنب الضياع و الاسراف مع المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية و المادية و المالية لتحقيق أفضل النتائج في ظل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و الثقافية السائدة في مجتمع ما.

**2) وظائف التسيير:** هي تلك الوظائف التي تتشكل منها العملية الادارية و يقوم بها المسيرون.

تمتاز بالشمولية و الترابط تتمثل في:

- التخطيط: هي وظيفة تأتي في مقدمة الوظائف الأخرى. تتضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد  
غايات المنظمة و أهدافها و نتائجها المستقبلية المراد تحقيقها.
- التنظيم: تهتم هذه الوظيفة بترجمة الأهداف و الخطط و الاستراتيجيات الى الواقع العملي  
التنفيذي. يتم هنا توزيع المهام بين الأفراد و الاختصاصات بين الوحدات و التنسيق فيما بينها  
لضمان توحيد جهود الأفراد و الجماعات.
- التوجيه: تتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المنظمة. تنطوي على ارشادهم و اصدار  
التعليمات و الأوامر لهم و تحفيزهم و توظيف طاقاتهم و قدراتهم و مهاراتهم بطريقة تحقق لهم  
الرضا عن طريق الاتصال الفعال بين الأفراد و الجماعات.
- الرقابة: هي آخر وظيفة في العملية الادارية، تهتم بقياس الأهداف و النتائج التي تم تحقيقها و  
تحديد مستويات اداء الأفراد و الجماعات و مقارنتها بالمعايير الموضوعية (الأهداف المخططة)،  
و من ثم اكتشاف اي تفاوت (انحراف) و اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

### 3) تطوّر مفهوم التسيير: قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير أهمها

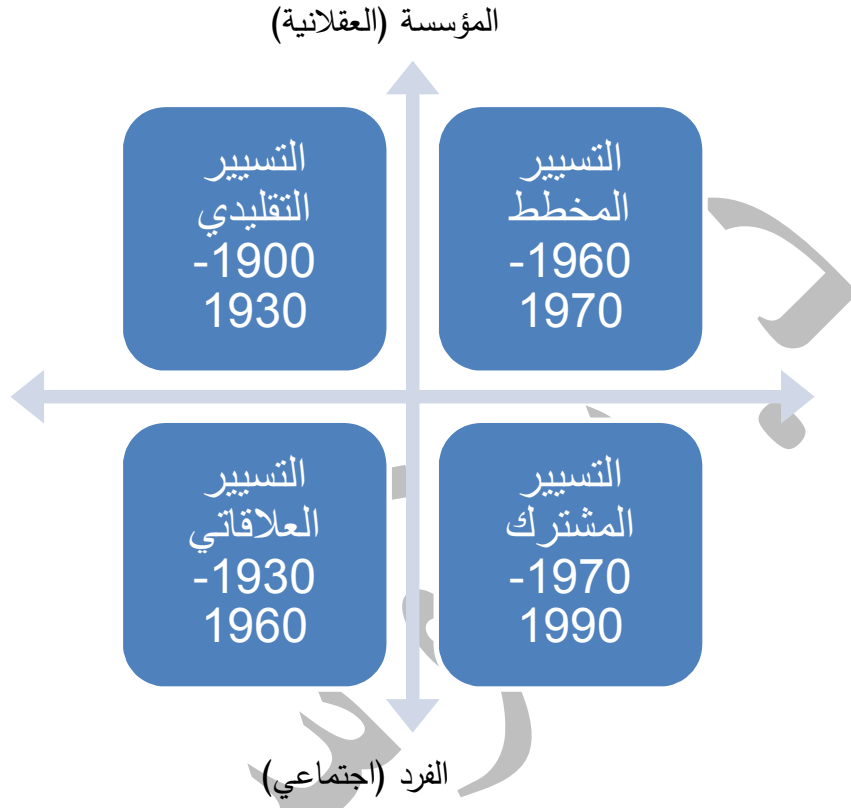
تصنيف شوفي Chauvet الذي يركز على محورين:

- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة (الانفتاح). يقسم هذا المحور أنظمة التسيير من  
جهة الى الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد و العوامل الداخلية للمنظمة و من جهة أخرى الى  
أنظمة مفتوحة مبنية على تأقلم المنظمة مع عناصر بيئتها.
- المحور الثاني: يظم عنصرين متضادين هما المؤسسة (باعتبارها عنصر عقلائي) و الفرد  
(باعتباره عنصر اجتماعي) حيث نجد المنظور الأول الذي يمثل الطريقة العقلانية المبنية على  
تحديد الأهداف بصفة واضحة و تطبيق العقلانية في العمل، أما المنظور الثاني فيمكن في  
التوجه الاجتماعي المبني على شروط اجتماعية ملائمة للعمل.

من خلال هذا التصنيف أستطاع شوفي أن يظهر أربعة أنماط للتسيير تعكس 4 مراحل لتطور التسيير  
في القرن العشرين:

- التسيير التقليدي (مغلق/عقلاني): هو التسيير عند الكلاسيك أمثال " Taylor,Fayole,Max  
Weber,...."
- التسيير العلاقائي (مغلق/اجتماعي): المبني على العلاقات الانسانية
- التسيير المخطط (مفتوح/عقلاني): الهدف منه التكيف مع البيئة

- التسيير المشترك (مفتوح/اجتماعي): هدفه التحكم في القيود الخارجية من جهة و في القدرات الداخلية للمنظمة من جهة أخرى.



- 4) المستويات الإدارية:** يمكن التمييز بين 3 مستويات ادارية رئيسية داخل أي منظمة:
- الادارة العليا: و تسمى أيضا الادارة الاستراتيجية باعتبارها المستوى الذي يتولى صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات و توجهات المنظمة في الأجل الطويل. من اهم الأنشطة لمديري الادارة العليا:
  - وضع الأهداف التنظيمية التي ستسعى المنظمة لتحقيقها
  - تخطيط الاستراتيجيات المختلفة التي ستتبعها المنظمة
  - وضع سياسات التي سيتم تنفيذها
  - التأكد من الأداء الكلي كي يكون وفق الخطط الموضوعة
  - اتخاذ القرارات طويلة الأجل

- الادارة الوسطى: تتمثل مهام مديرها أساسا في ترجمة الأهداف التنظيمية و الخطط الموضوعة من طرف الادارة العليا الى أنشطة و مهام محددة لانجازها.
- ادارة المستوى الأول: يتولى مسؤوليها المهام الاشرافية الأولية داخل الأقسام المختلفة بالمنظمات. يقوم مسؤولو هذه الادارة بالتعامل المباشر و توجيه الأفراد العاملين بالمنظمة الذين ينفذون الأعمال بأيديهم (ادارة التشغيلية/الادارة التنفيذية/الادارة الدنيا).

### ثانيا: المسير

- 1) تعريف المسير:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال من خلال الآخرين، فهو المخطط، المنشط، المراقب و المنسق لجهود الآخرين لبلوغ هدف مشترك.  
تجدر الإشارة الى أن كلمة المسير أو المدير "Manager" ليست نفسها ما نسميه بالقائد "Leader" فمن الضروري التفرقة بين المصطلحين لأن التسيير أو الادارة ليست هي القيادة
- 2) مهارات المسيرين:** يمكن تقسيم المهارات الادارية وفق التصنيف الذي حدده روبرت كاتز الى 3 أشكال:

- المهارات الفنية: هي تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة. تظهر أهمية هته المهارات بشكل أكبر في المستويات الادارية الوسطى و الدنيا. عادة ما تكتسب هذه المهارات أثناء الدراسة أو من خلال البرامج التكوينية.
- المهارات الانسانية: هي قدرة المسير على التفاعل و التفاهم مع الآخرين بنجاح، و كذلك قدرته على قيادة الآخرين و التأثير في سلوكهم و توجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها. تطلب المهارات الانسانية في كل المستويات الادارية. نذكر منها كمثال مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات الاتصال الاقناعي، مهارات حسن الاستماع،...
- المهارات الفكرية: و هي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار و العلاقات المجردة، أي أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر الى المنظمة ككل. تظهر أهمية هته المهارات في المستويات الادارية العليا.

- 3) مصادر مهارات المسير:** يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين يستطيع المسير من خلالها امتلاك

المهارات الادارية الثلاث، هذين المصدرين هما:

- التعليم: حيث صار الحصول على شهادة متخصصة في الادارة ضروريا قبل الحصول على وظيفة ادارية، كما قامت الجامعات و المعاهد باستحداث مناهج دراسية خاصة للمدراء شملت التعليم المستمر، التدريب، ...
- التجربة العملية: فالتعايش الميداني مع المشكلات و مواجهة المواقف المتنوعة و الضغوط و التحديات تخلق الفرص أمام المدير للتعلم منها و لتراكم الخبرة.