

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

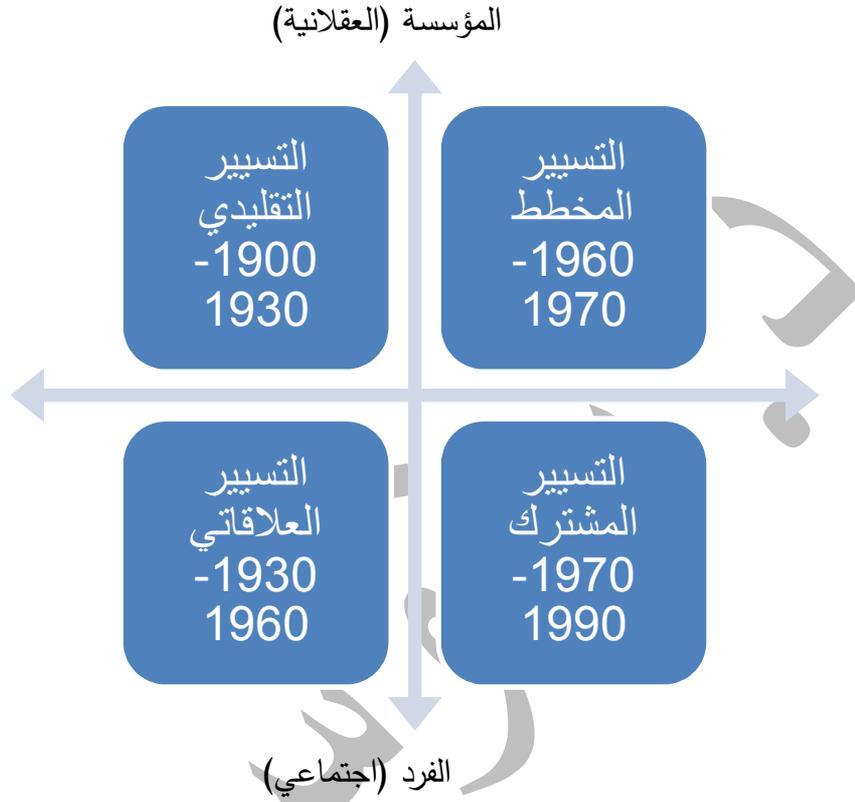
تصنيف شوفي Chauvet الذي يركز على محورين:

- 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 العلاقتي (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 هذه 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 هذه 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.