

## الفصل الأول: ماهية التسيير و المسير

أصبح التسيير مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى المؤسسات أو الدول، فالنجاح الذي تحقّقه مؤسسات معروفة كثيرة يعود بالدرجة الأساس إلى وجود مسيرين ذوي كفاءة و منفهمين لطبيعة عملهم و للبيئة المحلية و العالمية. و لقد عرف الكثير من المسيرين اللامعين بإنجازاتهم التي صارت تُدرّس في المعاهد المتخصصة في إدارة الأعمال. إن هؤلاء المسيرين ركّزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال و ازدهارها مثل احترام الوقت و بناء فرق العمل و تحفيز العاملين و جعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء و الإنجاز العالي، الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسيخ قيم و تقاليد حب العمل و احترام الوقت و الإنسان و تنمية التفكير الحر و الممارسة الخلاقة و المسؤولة.

### أولاً: مفهوم التسيير و وظائفه

1- **مفهوم التسيير:** إن المهمة الأساسية للتسيير هو جعل المؤسسة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية و المادية.

لقد تطوّر مفهوم التسيير بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة و تمّ تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين في علم التسيير في ضوء مداخل متعدّدة، فمنهم من يرى أن التسيير يمثل مجموعة العمليات المرتبطة بالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حدّدت مسبقاً. و يرى آخرون أن التسيير هي تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة فعالة و كفؤة من خلال عمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة لموارد هذه المؤسسة. و ذهب البعض أن التسيير هو فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

و خلاصة القول، فإن التسيير عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمؤسسات في شكل ممارسات في مجال التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع و خدمات تنتج بشكل فعال و كفؤ محققة الأهداف التي تمّ صياغتها مسبقاً.

2- **وظائف التسيير:** إن أهمّ عنصرين وردا في تعريف التسيير هما:

- الوظائف الأربعة للتسيير.
- تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية و كفاءة.

و قبل أن نتطرّق إلى وظائف التسيير سوف نقوم بشرح معنى الفعالية و الكفاءة:

#### أ- الفعالية و الكفاءة

- ✓ **الفعالية:** تقيس مدى تحقيق الأهداف المحددة، و هي تركز على المخرجات.
- ✓ **الكفاءة:** تقيس حسن استغلال الموارد، و تركز على المدخلات

#### ب- وظائف التسيير

✓ **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها تحديد أهداف المؤسسة و الموارد الضرورية و الأفعال التي تؤدي إلى تحقيقها. و من خلال التخطيط فإن المسير يحدد و يصف النتائج و لماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج.

✓ **التنظيم:** هي العملية التالية للتخطيط و المؤدية إلى فشله أو نجاحه و هي ترتبط بتنفيذ فعال للخطة الموضوعية. و يمكن تعريف التنظيم بأنه العملية المرتبطة بتخصيص المهام و الموارد و تحديد التقسيمات الإدارية ( الدوائر و الأقسام) و التنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فعال.

✓ **القيادة:** تتجسد القيادة بالتأثير في الأفراد و تحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك و عام للمؤسسة. إن القدرة على التأثير في الآخرين سمة من سمات القادة، و إن كل مسير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه و بالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل.

✓ **الرقابة:** تعني الرقابة متابعة و قياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال و مقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقاً و من ثمّ تحديد الانحرافات و اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلّب الأمر.

### ثانياً: التسيير علم أم فن؟

يعتبر هذا السؤال التقليد العتيق من بين أكثر الأسئلة التي يتعرض له الباحثون في مجال التسيير. لقد اختلف علماء التسيير فيما بينهم في الحكم على التسيير من كونه علماً أو فناً ولكل فريق مبرراته التي تدعم وجهة نظره. ف فيما يتصل بالفريق الأول الذي ينظر إلى التسيير على أنه علم فإنه يدعم وجهة نظره بالقول أن التسيير علم راسخ لما يحتوي من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرّس في كليات متخصصة. بل إن التسيير أصبح يضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية. ومعنى هذا أن التسيير يعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف التسيير كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى جانب اتخاذ القرارات. فالتسيير يقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتفسيرها والتنبؤ بحدوثها من أجل التحكم فيها أو على الأقل التكيف معها.

بالمقابل يرى فريق آخر أن التسيير فن وليست علم وهم يدافعون عن وجهة نظرهم هذه بقولهم أن النجاح في تطبيق مبادئ وقواعد التسيير يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص وهم يختلفون فيما بينهم بحسب إمكاناتهم وقدراتهم. فالإعداد العلمي وحده لا يضمن وجود المسيرين الناجحين؛ مشيرين إلى العديد من الأمثلة للنجاح الكبير الذي حققه الكثيرون من الأشخاص دون أن تتاح لهم فرصة الالتحاق بالكليات أو دراسة النظريات العلمية للتسيير المتعمقة. بل لقد ذهب أصحاب الرأي القائل بأن التسيير فن إلى أبعد من ذلك حينما قالوا بأن المسير يولد ولا يصنع، بمعنى أن الإدارة موهبة واستعداد شخصي يولد مع الإنسان ولا يُكتسب.

مما سبق نخلص إلى القول بأنه على الرغم من أن لكل فريق مبرراته، إلا أننا يمكن أن نقول أن التسيير علم وفن في آن واحد، فهو علم وذلك لأنه يوجد لدى التسيير اليوم العديد من النظريات والمفاهيم التي يمكن على أساسها تعليم الأشخاص من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من الأداء بشكل أفضل. من ناحية أخرى فإن التسيير فن وذلك عائد إلى أنه ليس بالضرورة أن نضمن وجود المسير الناجح اعتماداً على تعليمه وتدريبه فقط. إذ لا بد أن تكون لدى هذا الشخص المهارات التي تمكنه من توظيف ما تعلمه وتدرّب عليه توظيفاً جيداً والاعتماد على وقدراته الشخصية في أداء عمله.

### ثالثاً: المُسِير

1- **مفهوم المُسِير:** هو الشخص المسؤول عن أعمال أفراد آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها و يقمّ لهم الدعم و الإسناد.

إن عمل المسير في المؤسسات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمؤسسة و تطورها من وظيفة المسير، خاصة أن المسير ينسق و يدير الموارد البشرية التي أصبحت أثمن ما تملكه المؤسسة.

2- **مستويات المسيرين:** إن تضخّم حجم المؤسسات خلق عناوين و مسميات عديدة في هياكلها التنظيمية، و بالتالي أصبح هناك ثلاثة مستويات إدارية مختلفة نشير لها كالتالي:

أ- **مُسيري الإدارة العليا:** يمثّل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة، و في هذا الإطار يمكن أن نجد الرئيس المدير العام (PDG)، أو نائب الرئيس (Vice President)، أو المدير العام (DG)، و هم مسؤولون عن الأداء الشامل للمؤسسة. هؤلاء المسيرين يهتمون كثيراً بالبيئة الخارجية للمؤسسة من خلال البحث عن الفرص التي تؤدي إلى تطويرها، و يتخذون القرارات التي تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد.

ب- **مُسَيِّرِي الإدارة الوسطى**: هم المسيرين المسئولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثل رئيس قسم الإنتاج أو رئيس قسم المحاسبة و المالية.

ج- **مُسَيِّرِي الإدارة التنفيذية**: هم المسيرين الذين يشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة، و يرتبط هؤلاء المسيرين بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها، و يشغلون مناصب رئاسة الأقسام الفرعية و يطلق عليهم اسم المشرفون أو رؤساء العمل.

3- **أدوار المُسَيِّرِينَ**: يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا إلى التصنيف الشائع للمفكر (Mintzberg):

أ- **الأدوار التفاعلية**: تغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء أفراد أو جماعات أو مؤسسات:

- ✓ **ممثل المؤسسة**: مع مختلف الأطراف الأخرى.
- ✓ **القائد**: الذي يؤثر إيجابيا بالآخرين و يوجههم نحو الأهداف الموضوعية.
- ✓ **حلقة وصل**: مع مختلف الأطراف.

ب- **الأدوار المعلوماتية**: تلخص طبيعة التبادل المعلوماتي التي يحصل عليها المسير أو يقدّمها للآخرين:

- ✓ **الراصد**: استلام المعلومات من مصادرها المختلفة و متابعة و التقارير.
- ✓ **المرسال**: إرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل و خارج المؤسسة.
- ✓ **الناطق الرسمي باسم المؤسسة**.

ج- **الأدوار القرارية**: تتمثل بقدرة المسير على استخدام المعلومات في صنع القرار في المؤسسة:

- ✓ **الريادي**: القدرة على المبادرة و الإبداع و تطوير الأفكار الجديدة.
- ✓ **معالج الاضطرابات و المشاكل**: و اتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة.
- ✓ **موزع الموارد**: اتخذت القرار بكيفية توزيع الموارد بين مختلف الأنشطة.
- ✓ **المفاوض**: مع مختلف الأطراف.

4- **مهارات المسير**: إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوّعة يجب توفّرها في المسير. و تُعرّف المهارة بأنها القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميّز. إن أهم المهارات المطلوب من المسير إتقانها هي كالتالي:

أ- **المهارات الفنية**: تتمثل بالقدرة على استخدام المعرفة التخصصية لأداء مهام محدّدة، مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و غيرها.

ب- **المهارات الإنسانية**: تتمثل في القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيّد و متعاون، و التفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الجيدة مع الآخرين في المؤسسة.

ج- **المهارات الإدراكية**: تتمثل في القدرة على التفكير المجرّد بشكل تحليلي و ناقد لحل مختلف المشاكل المعقّدة. أي قدرة المسير على رؤية المواقف من جميع جوانبها بشكل شامل دون إغفال التفاصيل و ذلك من أجل إيجاد الحلول الملائمة.