

## محاضرة رقم 03 : التسيير والمسير

### تمهيد :

تعتبر وظيفة التسيير المحرك والقلب النابض للمؤسسة، وهذا بالنظر لما يضمنه من تنسيق الأداءات وتحقيق التكامل والإندماج في المؤسسة ويجعل من هذه الأخيرة تعمل بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها.

فالتسيير هو الذي يبعث في المؤسسة الروح ويزود الجهود الجماعية بالفعالية لتحقيق أفضل المنتجات ضمن إطار أمثل من العلاقات الإنسانية وأخذاً بعين الإعتبار لطبيعة الظروف التي تحيط بها.

**1- مفهوم التسيير:** نجد للتسيير تعاريف عديدة ومتعددة، تختلف من مفكر إلى آخر وذلك لاختلاف وجهات النظر والزواوية التي يُنظر منها إلى الظاهرة وهي كالتالي:

- التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف وتحديدها والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.

- التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

- التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.

- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

- **تعريف شامل للتسيير:** هو عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات معينة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز (التوجيه) والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية.

**2- خصائص التسيير:** للتسيير عدة خصائص نذكر منها:

- التسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لتحفيزه لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- التسيير مبني على وظائف فهو عبارة عن مقود مقسم إلى أربعة مراحل المتمثلة في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وكل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية كالتالي:

- ✓ التخطيط : ويضم ضبط الأهداف، واعداد البرامج، وتحديد الميزانيات.
  - ✓ التنظيم : ويضم التقسيم إلى دوائر، وضبط علاقات السلطة، ثم تحديد العمليات والمسؤوليات.
  - ✓ التوجيه : ويضم التحفيز، والاتصال، والقيادة.
  - ✓ الرقابة : وتضم قياس النتائج الفعلية ومقارنتها النتائج المسطرة، وأخذ القرار الملائم.
- تحقيق الكفاءة والفعالية، والمقصود بالكفاءة هو الاستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة، أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة. والفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.
- يركز التسيير على عملي تحقيق الأهداف.

### 3- مستويات التسيير: للتسيير ثلاثة مستويات هي:

**أ- مستوى التسيير الاستراتيجي:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات التسييرية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.

**ب- مستوى التسيير التكتيكي:** يقوم هذا المستوى من النشاط التسييري في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا.

**ج- مستوى التسيير العملي:** يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الخطط الهادفة إلى تعظيم إنتاجية التكنولوجيا والآلات و الموارد الأخرى، في ظل الإستراتيجية التي تطور على مستوى الإستراتيجيات الوسطى، وتهدف الممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى إلى زيادة فعالية الأداء في المؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة الوسطى و العليا.

- إن هذه المستويات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف للإستراتيجية للمؤسسة.

**4- من هو المسير:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول

عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

**5- أدوار المسير:** تتبع " هنتزبرج " سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، وجد أن المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها، وقد أرى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات وهي:

**أ- الأدوار العلائقية:** تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- **الواجهة :** ويقصد بها بأن المسير هو الممثل أو صاحب الأمر في وحدته أو دائرته.

- **القائد :** يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

- **الرابط :** فهو يمثل دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل المؤسسة وخارجها.

**ب- الأدوار الإعلامية:** تستهدف الحصول على معلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية

- **الملتقط :** للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون مؤسسته.

- **الموصل :** لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور.

- **المتحدث :** مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

**ج- الأدوار التقريرية:** وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المبادر :** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.

- **معالج المشاكل :** يتفادى المشكلات قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

- **موزع الموارد :** فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل.

- **المفاوض :** هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لاختصاص المسير أو المسؤول، فمدير البيع مثلا يركز على الأدوار العلائقية بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.

## 6- مهارات المسير: وتتمثل فيما يلي:

- أ. **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة. وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.
- ب. **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.
- ت. **المهارة الجردة:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.
- تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة؛
- كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري؛
- بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة النظرية كلما ارتفع المستوى التسييري؛
- إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛
- بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛
- يصبح المسير على مستوى القمة عموما (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛
- كما يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل إبتداءا من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.