

المحاضرة الثانية: أساسيات حول التسيير

I. مستويات التسيير

تنقسم مستويات التسيير إلى ثلاث مستويات تشكل ما يسمى بالهرم الإداري، و تتمثل فيما يلي:

1) مستوى التسيير الاستراتيجي: (الإدارة العليا): بما فيها من مدراء إستراتيجيون المتمثلون في: الإدارة و المدير العام و كل الطاقم العامل فيها، إذ يتم ضمن هذا المستوى من التسيير دراسة تطلعات المؤسسة بعيدة المدى المتعلقة بمزيج النشاطات و الاتجاهات التسييرية، و كذا اتخاذ القرارات سواء كانت متعلقة بواقع المؤسسة أو تطلعاتها، منتجاتها، مجالات أسواقها و مستويات تدفقاتها المالية، كما يهتم مستوى التسيير الاستراتيجي بدراسة علاقة المؤسسة مع مختلف أطراف بيئتها الخارجية. من خلال ما سبق يمكن تلخيص مميزات التسيير الاستراتيجي فيما يلي:

- ✓ توفير معلومات حول واقع و آفاق المؤسسة.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد موقع المؤسسة بالنسبة لمحيطها الداخلي والخارجي.
- ✓ تشكيل إستراتيجية المؤسسة.

2) مستوى التسيير التكتيكي: (الإدارة الوسطى): يهتم المسيرين بالطبقة الوسطى و ذلك بالإشراف عليها و التنسيق خلالها من أجل ضمان سير عمل المؤسسة حسب ما تم تحديده من قبل الإدارة العليا قصد بلوغ الأهداف المسطرة .

- و تنحصر مهام المسير في حلقة الاتصال بين التخطيط الاستراتيجي و أنشطة العمليات على مستوى التسيير العلمي.¹
- تكمّن ابرز مهام المسير في هذا المستوى فيما يلي:
- ✓ تحديد ميزانيات المؤسسة.
 - ✓ الاهتمام بقياس الأداء للمستوى العملي للطبقة.
 - ✓ تحقيق الاستراتيجيات والسياسات التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا.
 - ✓ توزيع المهام و تنسيق العمل على مستوى الطبقة الدنيا.
 - ✓ العمل على حل مشاكل النقابات.

(3) مستوى التسيير العملي: (الإدارة الدنيا أو التنفيذية): يمثل التسيير اليومي المتعلق بمراقبة مختلف العمليات و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للمورد المتاحة للحصول على منتجات (مخرجات) ذات جودة عالية. إن اهتمام المسيرين بهذا المستوى و العمل على مراقبته يمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة التي من شأنها أن تزيد من مستوى أداء المؤسسة.

أهم ما يميز هذا المستوى من التسيير ما يلي:

- ✓ مراقبة العاملين وتحفيزهم.
- ✓ تنفيذ الخطط المبرمجة.
- ✓ تحويل الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية ثم إلى أهداف محققة.
- ✓ العمل على إيصال المعلومات والمقترحات و الشكاوى للمسيرين في الإدارة العليا.

II. تطور التسيير

يعرف التسيير تطورا مستمرا و ذلك لمواكبة التطورات التي تمس مختلف المجالات، إن اهتمام المدرسة الكلاسيكية بالعنصر المادي و اعتبارها الإنسان كآلة، و مدرسة العلاقات الإنسانية التي انتقدتها و زادت من اهتمام إنسانية العامل و دوافعه و نشاطاته ، لم يمكن المؤسسة الحديثة من تحقيق أهدافها، هذا ما دفع العديد من المفكرين إلى التطرق إلى

¹ محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص 362.

عوامل جديدة سعيا منهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة الحديثة و لعل أهم هذه العوامل :
التنظيم و المعرفة.

إذ صنف العلماء تصنيفات خاصة لمراحل تطور التسيير من أبرزها تصنيف العالم Chauvet المبني على محورين هامين هما:¹

(1) **محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح**: هذا المحور " صلابة مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة الأنظمة المغلقة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة و من جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

(2) **المحور الثاني يضم عنصرين متضادين هما المؤسسة- الفرد**: و من خلاله يعرف Chauvet منظورين للمؤسسة:

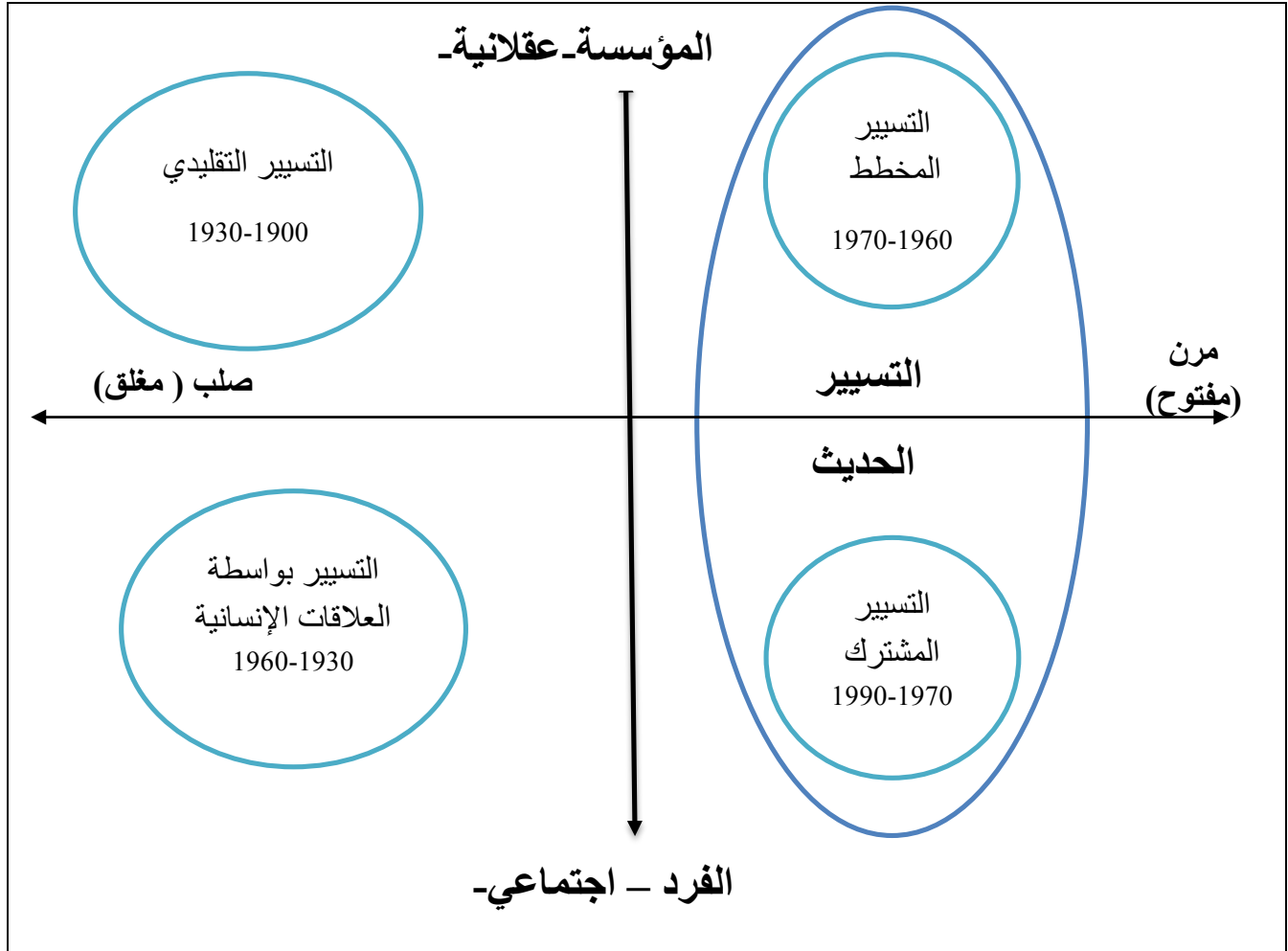
المنظور الأول: يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة الى تطبيق عام للعقلانية في العمل.
المنظور الثاني: يكمن في التوجه الاجماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.

تمكن Chauvet اعتمادا على المحورين أن يحدد أربعة مراحل لتطور التسيير هي كالاتي:

- ✓ التسيير التقليدي: مغلق عقلائي (المدرسة الكلاسيكية)
- ✓ التسيير العلائقي: مغلق اجتماعي (مدرسة العلاقات الإنسانية)
- ✓ التسيير المخطط: مفتوح عقلائي: يهدف للتكيف مع البيئة (مدرسة التسيير: Simon، المدرسة القرارية: Scott et Lawrence).
- ✓ التسيير المشترك: من السبعينات إلى يومنا هذا، ويضم ما يلي:
 - الثقافة الإستراتيجية والقيم المشتركة ل Pascale et Athos
 - التسيير من النوع الثالث Seriey et Archier
 - التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف Avenier

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2013، ص 111-113.

الشكل رقم 1: تطور التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، مرجع سابق، ص 112.

III. وظائف التسيير

وصف العالم الاقتصادي و مهندس التعدين الفرنسي Henri Fayol في كتابه - رائد في علم الإدارة 1916-وظائف تشغيل المؤسسة فيما يلي:¹

- (1) **الوظيفة الفنية (الإنتاجية):** تهتم بتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.
 - (2) **الوظيفة التجارية:** شراء المواد الأولية و بيع المنتجات النهائية.
 - (3) **الوظيفة المالية:** إدارة الموارد المالية للمؤسسة.
 - (4) **الوظيفة الأمنية:** تهتم بحماية مختلف موارد المؤسسة.
 - (5) **الوظيفة الإدارية:** إن الوظائف الأربعة الأولى هي وظائف محددة و واضحة في المؤسسة، في حين تعتبر الوظيفة الإدارية وظيفة شاملة تهتم بالتنسيق فيما بين تلك الوظائف من ناحية و إدارة سير عمل المؤسسة من ناحية أخرى.
- تنقسم الوظيفة الإدارية (التسيير) إلى أربعة مهام (وظائف) رئيسية هي:
- (1) **التخطيط:** يتم خلاله تحديد أهداف المؤسسة و غاياتها و كذا أهم طرق بلوغ هذه الأهداف، كما عادة ما يقسم التخطيط إلى تخطيط بعيد المدى و تخطيط متوسط المدى و تخطيط قصير المدى
 - (2) **التنظيم:** تهتم وظيفة التنظيم بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذا تنظيم مختلف الآليات و الأنشطة و التنسيق فيما بينها.
 - (3) **التوجيه (القيادة):** تخص هذه الوظيفة المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية، إذ تهتم بتوجيه الأفراد و تمييز طموحاتهم و أهدافهم و قدراتهم، و كذا تحفيزهم لتحقيق غايات المؤسسة و ذلك بقيادتهم و توجيههم بأسلوب يزيد من كفاءتهم و فعاليتهم و بالتالي يزيد مستوى أدائهم.
 - (4) **الرقابة:** تضمن هذه الوظيفة التأكد من الوصول إلى ما تم التخطيط له مسبقا، و ذلك من خلال قياس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته مع مستوى الأداء المتوقع من أجل تحديد الانحرافات و الفجوات و دراسة أسبابها لتداركها بأقل تكاليف ممكنة.

¹ Ferré, L., & Olibet, I Management. Vuibert (2016) op.cit; p06.

إن وظائف التسيير الأربعة من تخطيط ، تنظيم، توجيه، و رقابة هي وظائف متناسقة فيما بينها تعمل وفق عجلة مستمرة، إذ لا يمكن إقصاء أي وظيفة أثناء مزاولة وظيفة أخرى و هذا ما يوضحه الشكل رقم 2.

الشكل 02: عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، الطبعة الخامسة، مرجع سابق، ص 109.

IV. تعريف المسير و أدواره

1) **تعريف المسير:** المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط و مراقب، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. و عليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا كل مسؤول عن أعمال

الآخرين، و لا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، و إلا فانه يفقد صفته كمسير و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب.¹

✓ كما يمكن تعريف المسير بانه العضو الفعال الحيوي الذي يتمكن من إدارة و تسيير المؤسسة و التنسيق فيما بين مختلف وظائفها و أنشطتها بطريقة تمكنه من اتخاذ قرارات بشكل صحيح و سريع مهما كان مستوى هذه القرارات (روتينية- استراتيجية) مما يزيد من مستويات أداء الافراد و تحفيزهم و بالتالي زيادة أداء و ربح المؤسسة .

✓ هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط، اتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز و الرقابة في كلما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.²

(2) أدوار المسير: حاول العالم Mintzberg دراسة سلوك مجموعة من المسيرين على مستوى الإدارة العليا لمعرفة إذا ما كانوا حقا يمارسون الوظائف المتعارف عليها من : تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، إلا انه تحصل على نتائج مكنته من تقسيم أدوار المسير إلى ثلاثة مجموعات هي كالآتي:

✓ الدور العلائقي:

يمثل دور المسير في تشكيل علاقات مع رؤوسيه تمكنه من تشكيل روابط معهم و ذلك بنصحهم و إرشادهم كونه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة و المتعاملين معها سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، و تتمثل أهم أدوار المسير العلائقية فيما يلي:

- الواجهة: إذ يعتبر المسير واجهة تحتل مختلف مسؤوليات رؤوسيه كونه يقوم بالإشراف المباشر عليهم.

¹ الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات التسيير و التنظيم و المنشأة، الجزء الأول، ص 18.

²Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.

- القائد: يقوم المسير بقيادة كل مرؤوسيه وذلك بتدريبهم وتكوينهم ونصحهم و كذا تحفيزهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الرابط أو المنسق: يهتم المسير بالتنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة وكذا التنسيق بين مرؤوسيه و باقي المسيرين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ **الدور الإعلامي:**

يكون بالبحث المستمر للحصول على معلومات تفيد المؤسسة لتحقيق أهدافها، و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

- الملتقط: بالتقاط المسير للمعلومات.
- الموصل أو الناشر: بإيصاله و نشره للمعلومات.
- المتحدث: كونه يتواصل مع الجهات الرسمية أو أصحاب النفوذ في داخل أو خارج المؤسسة.

✓ **الدور التقريري:**

تتمثل في مختلف مبادرات التكيف و التطور التي يقوم بها المسير أثناء اتخاذ مختلف قراراته، و تتمثل هذه الأدوار فيما يلي:

- **المستحدث:** إذ يهتم المسير باستحداث مختلف المبادرات اللازمة للتكيف و التطور.
- **معالج للمشاكل:** يسعى المسير إلى تجنب المشاكل و معالجتها فور حدوثها.
- **موزع الموارد:** يوزع المسير المهام للمرؤوسين.
- **المفاوض:** فالمسير هو الذي يقبل الالتزامات و يبرم العقود، و يقدم التنازلات.