

**محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة**  
**موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية**

افتتاحية

مقياس تسيير المؤسسة من بين أهم المقاييس التي يدرسها طلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فهو يعد أحد المقاييس المفتاحية التي يحتاجها الطالب في حياته العلمية والعملية، من حيث فهم ممارسات المسيرين، واكتساب المعارف اللازمة للقيام بعملية التسيير، لذا فهو يدرس في جميع الأقسام وقد يتداخل في العديد من المواضيع مع مدخل لإدارة الأعمال المدرس في السنة الأولى، لكنه أكثر تعمقا في القضايا التسييرية.

**الهدف من تدريس مقياس تسيير المؤسسة:**

الهدف الرئيس من تدريس مقياس تسيير المؤسسة هو تمكين الطالب من المعارف النظرية التي يحتاجها في عملية التسيير، كونه سيحتاجها في المستقبل؛ إما لفهم سلوكيات المسيرين الذين يشرفون عليه، وإما للتمكن من التسيير بشكل مناسب في حالة كونه أصبح مسيرا.

**موضوع تسيير المؤسسة:**

رغم كون تسيير المؤسسة هو أحد المقاييس التي تعنى المجالات التسييرية بصفة عامة، إلا أنه في هذا المستوى المرتبط بمجال زمني معين، سنقوم بدراسته حسب البرنامج الوزاري المعتمد والمتضمن المواضيع المدرجة في البرنامج التفصيلي.

## مقدمة

لقد تطور الفكر الإداري بتطور الأنشطة الإنسانية، سواء فيما تعلق بالأنشطة الاقتصادية أو غير الاقتصادية؛ حيث أنه ازداد حجم المؤسسات وأصبحت معاملاتها أكثر تعقيدا، الامر الذي تطلب الإعتماد على مجموعة من الأفراد المؤهلين لتادية الأعمال لصالح المنظمات بشكل احترافي، ومن هنا ظهرت مهنة المسير.

وبناء عليه تهدف هذه المحاضرة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي قد تتبادر لذهن الطالب حول موضوع التسيير، أهميته، جدوى تدريسه، من هم المسيرون وما هي أدوارهم في المنظمة وغيرها من الاسئلة.

## I. التسيير

### كيف نشأ علم التسيير؟

تعود ممارسة التسيير مع بداية المجتمعات البشرية، لكنه كان مجرد مجموعة من الممارسات البسيطة بساطة الحياة في ذلك الزمن، فقد كانت الممارسات التسييرية موجهة لحل بعض المشاكل، لكن مع تطور النشاط البشري وتعقده تطورت تلك الممارسات، والبعض يؤرخ للممارسات التسييرية ب 3000 سنة قبل الميلاد، فقد طور أول تنظيم للحكومة من طرف السومريون والمصريون، لكن الدراسات الحقيقية للتسيير حديثة نسبيا؛ والدراسات الأولى للتسيير كما نعرفه اليوم بدأت مع الثورة الصناعية، حيث برزت العديد من المشاكل في تجهيز المصانع، تنظيم العنصر البشري، تدريب العمال، جدولة عمليات التصنيع المعقدة، الإستهاء المتزايد من العمل، إضافة للإضرابات الناتجة عنه، ومع الكم الهائل من المشاكل، وتطور حجم المنظمات وتعقدها تطلب الأمر مقارنة جديدة للتنسيق والرقابة، فظهرت أنواع جديدة من الاقتصاديين - المسيرون المأجورون- حيث بدأ هؤلاء المسيرين المحترفين في اختبار حلول للتحديات المتزايدة للتنظيم والتنسيق ومراقبة العدد الكبير من الأفراد وزيادة إنتاجية العمال، وهنا بدأ التسيير الحديث من المنظور الكلاسيكي.

### ما معنى التسيير وما مفهومه؟

لقد أسهم العديد من المفكرين بأرائهم ودراساتهم في رسم الملامح الأساسية لعلم التسيير ووضع أساساته نذكر منهم فريديريك تايلور، هنري فايول، جالبيرت، دروكر، ماسلو، مايو، وغيرهم، ومن الملاحظ أن الكثير من هؤلاء

المفكرين كانوا من تخصصات خارج علم التسيير لكن إهتماماتهم بهذا الفرع من العلوم جعلتهم يسهمون بشكل كبير في التأسيس له من خلال نتائج الدراسات والتجارب التي أجروها على الأفراد والمنظمات. وعليه يمكن سرد مجموعة من التعاريف لعلم التسيير - الذي يعني عملية إنجاز الأشياء بفعالية وكفاءة من خلال ومع أفراد آخرين- كما ذكر كل من **Boris Kaehler & Jens Grundei** في مقالهما الصادر سنة 2019

- ✓ التسيير هو القوة التي تقود وتوجه المنظمة في تحقيق هدف محدد مسبقاً.
  - ✓ "التسيير هو أن تنجز العمل من خلال الآخرين.
  - ✓ "التسيير هي عملية العمل مع الأشخاص والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - ✓ التسيير هو نشاط إنجاز الأمور بمساعدة الأشخاص والموارد الأخرى.
- و يعتبر التسيير ضرورياً حيثما يتم بذل جهود بشرية بشكل جماعي لتحقيق هدف معين.
- ويتفق المفكرون على أن التسيير يشتمل على الخصائص الرئيسية الثلاث التالية :

1. أنه عملية أو سلسلة من الأنشطة المستمرة وذات الصلة .
2. أنه ينطوي على أهداف تنظيمية ويركز على الوصول إليها.
3. يصل إلى هذه الأهداف من خلال العمل مع ومن خلال الناس والموارد التنظيمية الأخرى.

## II. المسيرون

### 1. من هو المسير؟

المسير هو أحد أعضاء المنظمة الذين يخبرون الآخرين بما يجب عليهم فعله وكيفية القيام بذلك. حيث أن هؤلاء المسيرين يمتازون بالإحترافية ، لما يمتلكونه من معارف تؤهلهم للقيام بتوجيه هؤلاء الافراد والعمل من خلالهم أو معهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرف المسير بأنه الفرد الذي ينجز الأشياء من خلال العمل مع الأفراد والموارد الأخرى من أجل الوصول إلى هدف.

وعليه المسير هو الفرد الذي ينسق ويشرف على عمل الأفراد بحيث يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية .

## 2. أين يمارس المسير مهامه؟

يمارس المسير عمله في المنظمة، والتي هي عبارة عن ترتيب متعمد للأفراد لتحقيق غرض معين. فالجامعة، والمستشفى والمتجر، والجمعية وفريق كرة القدم كلها عبارة عن منظمات، وهي أماكن ممارسة المسيرين لمهامهم.

## 3. ماهي الخصائص المشتركة بين المنظمات؟

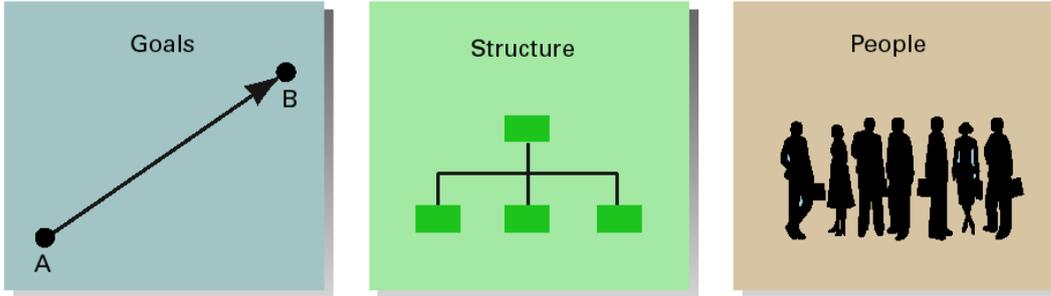
رغم الاختلاف الموجود بين المنظمات سواء من حيث الحجم أو الغرض الذي أنشأت لأجله إلا ان جميعها يشترك في ثلاث عناصر وهي

أولاً: المنظمة لها غرض مميز، يتم التعبير عنه عادة من خلال الأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها .

ثانياً: تتكون كل منظمة من أفراد، يقومون بأداء العمل الضروري للمؤسسة لتحقيقها أهدافها.

ثالثاً: تقوم جميع المنظمات بتطوير هيكل مدروس يقوم فيه الأعضاء بعملهم، ويكون مصحوباً بترتيبات وظيفية واضحة، إضافة للقواعد واللوائح والتوصيفات الوظيفية.

## الشكل رقم 1: الخصائص المشتركة للمنظمات



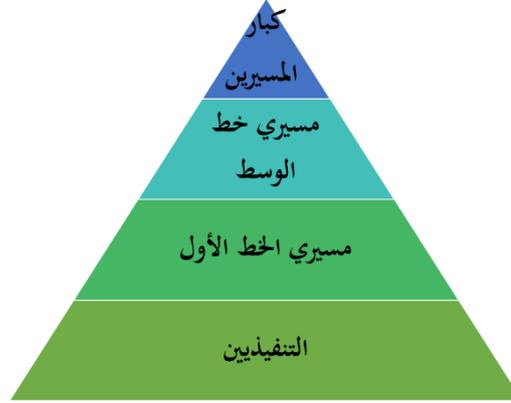
## 4. ما هي تصنيفات المسيرين؟

يعتبر المسير أحد الأفراد داخل المنظمة، حيث أن هذه الأخيرة يمكن تصنيف الأفراد المنتمين إليها إلى صنفين، الأول هم العمال التنفيذيين ( nonmanagerial employees ) وهم الأفراد الذين يعملون بشكل مباشر في وظيفة أو مهمة ولا يتحملون مسؤولية الإشراف على عمل الآخرين؛ في حين الثاني هم المسيريون الذين يقع على عاتقهم توجيه ومراقبة أنشطة الآخرين.

هناك تشكيلة متنوعة من المسيرين يؤدون أعمالاً مختلفة وتقع على عاتقهم مسؤوليات معينة، ويمكن تصنيفهم إما حسب المستويات التسييرية كما هو موضح في الشكل رقم 2 ، وإما حسب مجموعة الأنشطة التي تؤديها.

أ. حسب المستويات: حيث يوضح الشكل الموالي المسيرين حسب المستويات

الشكل رقم 2: المستويات التنظيمية للأفراد



مسيرو الخط الأول: ( **First-line managers** )

هم في اتصال مباشر مع العمال التنفيذيين ( أي العمال غير المسيرين / غير الإداريين) الذين يشاركون عادةً في إنتاج منتجات المنظمة أو خدمة عملائها، أو تقديم الخدمات لطلابها في حالة المنظمات غير الاقتصادية، ومن الأمثلة القريبة من الطالب رئيس القسم فهو يعتبر من مسيرى الخط الأول لأنه يشرف على عمل الأساتذة والعمال المتتمين لقسمه. في بعض الحالات نجد مسيرى الخط الأول يتعاملون مباشرة مع الزبائن أو طالبي الخدمات بدلا من العمال التنفيذيين.

مسيرو خط الوسط: ( **Middle managers** )

يكون موقعهم بين أدنى وأعلى مستويات المنظمة. قد يكون لديهم ألقاب مختلفة، وهم يوجهون نشاطات مسيرى الخط الأول وفي بعض الاحيان العمال التنفيذيين أيضا، وفي المثال السابق يمثل عميد الكلية ونوابه هذا المستوى، فهم يشرفون على أعمال الكلية، ولكنهم ملزمون كغيرهم من الكليات الاخرى على تقديم التقارير وتنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة العليا أي مديرية الجامعة.

كبار المسيرين: ( **Top managers** )

وهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة ووضع الخطط والأهداف التي تؤثر على المنظمة بأكملها. وفي المثال السابق يمثل مدير الجامعة ونوابه كبار المسيرين على مستوى الجامعة.

ملاحظة: يمكن للطلاب تطبيق هذه التصنيفات على أي منظمة، غير أنه يجب الإشارة أنه لا يمكن تجزئة مستوى كبار المديرين ومسيري الخط الاول، في حين يمكن ان تكون عدة مستويات لمسيري خط الوسط وذلك تبعاً لحجم ونشاط المنظمة.

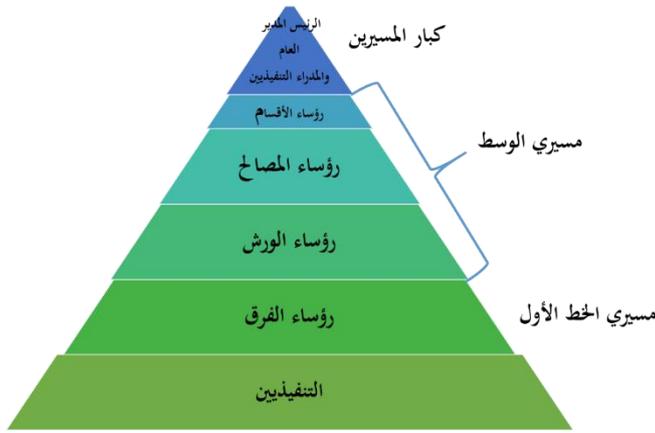
### ب. حسب الوظائف: يمكن تصنيف المديرين حسب الانشطة التي يؤديها المدير

مسيرو الوظائف: وهم مسؤولون عن الانشطة التي يؤديونها في المنظمة، مثل التسويق، الإنتاج، التمويل... الخ  
المديرون العامون: هم المديرين المسؤولون عن كل نشاطات الوحدة او المنظمة.

يمكن الإشارة إلى أن عدد مسيري الوظائف والمديرون العامون يختلف حسب حجم المنظمة ونشاطاتها.  
مثال توضيحي:

إذا اخذنا مؤسسة صناعة الكوابل كمثال يمكن أن يكون لدينا الشكل رقم 3

الشكل رقم 3: مستويات المديرين لمؤسسة صناعة الكوابل



نلاحظ من الشكل أنه توجد عدة مستويات لمسيري خط الوسط.

### III. وظائف التسيير:

#### 1. ما هي وظائف التسيير؟

قام العديد من المفكرين في علم التسيير بإعطاء تصنيفات مختلفة لوظائف التسيير، حيث يرى جورج تيري أن أن هناك أربعة ( 4 ) وظائف أساسية للتسيير وهي؛ التخطيط، والتنظيم، والدفع، والرقابة، أما بالنسبة لهنري

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة  
موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية

فايول فإن التسيير هو ان تخطط، وتنظم، وتقود، وتراقب، في حين ان كونتز ودونال يريان أن وظائف التسيير هي التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة. الشكل رقم 4 يوضح وظائف التسيير وهي التي سنقوم بدراستها بالتفصيل خلا هذا السداسي.

الشكل رقم 4: وظائف التسيير



1. ممارسات المسيرين لوظائف التسيير

2. درجة ممارسة كل صنف من المسيرين لوظائف التسيير؟

يقوم كل المسيرين بممارسة وظائف التسيير، ولكن تختلف اهمية الوظيفة حسب المستوى التسيري الذي ينتمي إليه المسير والشكل رقم 5 يوضح ذلك.



نلاحظ من الشكل تكون ممارسات كبار المسيرين متركزة أكثر في التنظيم والتخطيط، حيث نجدهم يقومون بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة وتوزيع الوظائف والمهام بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف، في حين يقوم مسيري خط الوسط بالتركيز على التنظيم والتوجيه كونهم سيقومون بتفصيل الخط والسياسات التي وضعت

من الإدارة العليا وتوجيه مسيري خط الخط الاول بالشكل المناسب لتادية المهام، أما مسيري الخط الأول فهم يركزون بدرجة كبيرة على توجيه الأفراد من خلال الإشراف عليهم ودفعهم وتحفيزهم للعمل لتحقيق هدف المنظمة.

#### IV. مهارات وأدوار المسيرين

##### 1. ما هي المهارات التي يحتاجها المسيرين:

يحتاج المسيرون لمجموعة من المهارات لتادية أعمالهم وهي تختلف باختلاف المستوى التسييري؛ حيث يشير روبرت كوتز ( Robert Katz ) أنه توجد ثلاث مهارات أساسية يحتاجها المسيرون نوضحها في العناصر الموالية.

##### مهارات تقنية **Technical skills**:

وهي القدرة على استخدام المعارف الخاصة، والخبرة، والتقنيات في مجالات خاصة ومحددة ( في تخصص معين).

##### مهارات إنسانية **Human skills**:

وهي القدرة على بناء التعاون داخل الفريق، من خلال قدرة المسير على إرساء قوة مبنية على أساس التواصل الجيد والمناسب.

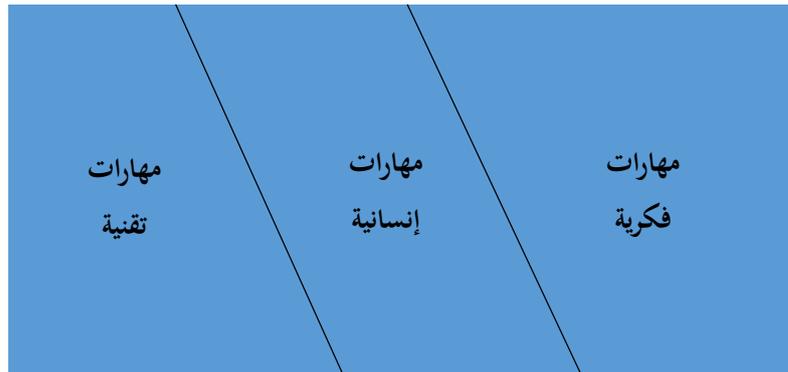
##### مهارات فكرية **Conceptual skills**:

وهي المهارات الفكرية للمسيرين من حيث قدرتهم على النظر للمؤسسة ككل والتنسيق بين مصالحها ووظائفها المختلفة.

ويرى روبرت كوتز أنه تختلف أهمية المهارات التي يحتاجها المسيرون حسب المستوى التسييري الذي ينتمون إليه كما هو موضح في الشكل رقم 6

الشكل رقم 6: توزيع مهارات المسيرين حسب المستويات

كبار المسيرين



## 2. الأدوار التسييرية حسب مانتوبرغ Mintzberg:

حسب مانتوبرغ يوجد ثلاث أدوار تسييرية،

### (1) الأدوار الشخصية Interpersonal roles:

وهي مرتبطة بعلاقات المسير مع الآخرين، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، وهي أدوار مهمة جدا خاصة للإدارة العليا و تتضمن مجموعة من الادوار.

#### أ. دور ممثل للمنظمة Figurehead:

حيث أن للمسير دور الرمز، فهو يقوم بالعديد من الأنشطة ذات الطابع الإجتماعي والقانوني، مثل استقبال الوفود الرسمية، تمثيل المنظمة في مختلف الفعاليات.

#### ب. دور القائد Leader:

حيث أن القوة السلوكية للمسير تجعله يقود، ويوجه ويحفز الأفراد داخل المؤسسة على أداء الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ج. دور حلقة وصل Liaison:

فهو دائم التفاعل مع الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وخارجها، فهو يقع على عاتقه بناء شبكة روابط وعلاقات داخل وخارج المؤسسة والتي تكون مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما يعتبر جسرا للقرارات الخارجية عند دخولها للمؤسسة.

## (2) الأدوار المعلوماتية Informational roles

من الصفات المهمة في عمل المسير هو استقبال المعلومات وإعطاء المعلومات، وهذه الأدوار يكون تأثيرها كبير على الإدارة الوسطى وتتضمن

#### أ. دور المراقب Monitor:

يبحث المسير دائما عن المعلومات من خلال مراقبة ما يحدث داخل المؤسسة وخارجها، فالمسير مثلا يراقب مختلف سلوكيات العاملين، ومختلف القرارات وكل ذلك بهدف مواكبة الأفكار والتوجهات الجديدة.

### ب. دور موصل للمعلومات **Disseminator**:

وهي تحويل المعلومات المستقبلية من خارج المؤسسة للأفراد داخل المؤسسة إضافة إلى تنسيق وإيصال المعلومات المتعلقة بالخطط والسياسات وغيرها من المعلومات للعاملين.

### ج. ناطق رسمي **Spokesperson**:

فالمسير يتكلم نيابة عن وحدته أو مؤسسته، تعتبر كلماته ذات أهمية بالغة كونها قد تحمل في طياتها قرارات ومعلومات مهمة للأفراد والمنظمة.

### (3) الأدوار القرارية **Decisional roles**:

هنالك أربع أدوار قرارية للمسير

#### أ. دور المقاول **Entrepreneur**:

ويؤدي المسير هذا الدور من حيث المبادرة والإبداع في النشاطات والعمليات والمنتجات؛ حيث أنه من الضروري مساندة المسير للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات ومواكبتها.

#### ب. معالجة وحل المشاكل والإضطرابات **Disturbance hander**:

يعمل المسير على حل المشاكل والإضطرابات والنزاعات من خلال خلق جو منسجم وفعال داخل المؤسسة.

#### ج. تخصيص الموارد **Resource allocator**:

بما أن موارد المؤسسة تمتاز بالمحدودية فإن المسير يبذل مجهوده من أجل الإستغلال الأمثل لهذه الموارد في تحقيق الأهداف الموضوعية.

#### د. دور المفاوض **Negotiator**:

يقوم المسير بالتفاوض مع الأفراد داخل وخارج المؤسسة، لذا على المسير أن يمتلك قدرات تفاوضية كبيرة والعمل على تنميتها.

V . تدرّس علم التسيير :

لماذا يدرّس علم التسيير ؟

يدرّس علم التسيير لأن الجميع يرغب في تحسين الطريقة التي تُسير بها المؤسسات ، فالمؤسسات الأفضل هي ، جزئياً ، نتيجة الإدارة والتسيير الجيد ، ويوفر فهم عملية التسيير الأساس لتطوير المهارات الإدارية والبصيرة في سلوك الأفراد والمنظمات.