

## أولاً: التسيير: مفاهيم أساسية

يعتبر التسيير علم وفن في آن واحد، فهو علم لأنه مجموعة من المعارف النظامية المتراكمة والمعروفة تسمح بفهم الحقائق المتعلقة بالتسيير، وهو فن لأنه يترك المجال للمسير في استخدامه استعداداته الإبداعية وقدراته الشخصية في الحصول على النتائج أمام المواقف التي يتعرض لها أو التي تواجهه.

### 1- تعريف التسيير :

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية ونذكر منها:

التسيير هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال استعمال مختلف التخصصات (الرياضيات، علم الاجتماع، الإقتصاد، والطرق الكمية)<sup>1</sup>.

وقد حدد فايول خمسة أنشطة أساسية للتسيير في تعريفه للوظيفة الإدارية وتتمثل في: التوقع، التنظيم،

القيادة، والرقابة والتي تشكل عملية التسيير في مفهومه. كما يفضل كل من H. Koontz et C.O'Donnel، تعريف عملية التسيير من خلال ممارسة الوظائف التالية: التوقع، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة، من خلال التعريفين الأخيرين يمكن تقليص وظائف التسيير إلى: التخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة.<sup>2</sup>

يعرف جورج تيري: "التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد"<sup>3</sup>.

يشير لافلام إلى أنه: "يمكن النظر إلى التسيير كطريقة عقلانية في تنسيق وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف وتتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل.

وبالتالي بشكل مختصر التسيير هو عملية تتكون من أربعة وظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعمل على استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها.

<sup>1</sup> Ghedjghoudj Elhadi, **le management : théorie et pratique**, office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17.

<sup>2</sup> Idem, p 17.

<sup>3</sup> G.R.Terry et S.G.Franklin, **les principes du management**, Economica, Paris, 1985, p05.

وفي الحقيقة أن هذه الوظائف التي يمارسها المسير تتم بغض النظر عن موقعه في المستوى التنظيمي كما أنها لا تمارس وفق ترتيب معين فهي عمليات ديناميكية متداخلة فيما بينها ومن الصعب التحكم فيها نظرا لأن المشكلات تظهر باستمرار وأن الأهداف والحاجات تتجدد وتتنوع حسب الظروف.

## 2- خصائص التسيير: للتسيير مجموعة من الخصائص من أهمها نذكر:

- **شامل:** أي يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته، حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات من الرياضيات: يحتاج مجموعة من المتغيرات، يحتاج الإحصاء: يستعمل النماذج الإحصائية، يأخذ من بحوث العمليات: البرمجة الخطية...إلخ.
- **عام:** عمومية التسيير معناه أن التسيير لا يعني إلا بحث في تخصص أو مجال معين، ممارسة التسيير تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمور الغير علمية، وهي كممارسة نشاط أو أي علم آخر يختلف من شخص إلى آخر ومن بين أهم الأمور التي تظهر أثناء ممارسة التسيير ما يلي:
  - **شخصية الفرد:** أي أن التسيير يختلف من شخص إلى آخر.
  - **ثقافة المسير:** لأنها تحكم الكثير من سلوكيات الفرد، معتقدات الأشخاص والمسير وتدخل خاصة أثناء اتخاذ القرار.
  - **نظام القيم:** مستوى التعلم، تربية الفرد، كل هذه العوامل تدخل في ممارسة التسيير.

## 3- مستويات التسيير:

نظرا لتطور محيط المؤسسة بما يحمله من مخاطر وفرص ونظرا لتطور مفهوم المؤسسة وتعدد نشاطاتها وما تحمله من عوامل النجاح وعوامل الفشل، تعددت وتعددت مهام المسير وتنوعت الضغوطات ولم يعد المسير قادر على تسيير المؤسسة بمختلف نشاطاتها لذلك يهتم الباحثون بتقسيم التسيير إلى ثلاثة مستويات يختلف كل مستوى عن الآخر في أسلوب التسيير.

**3-1- مستوى التسيير الإستراتيجي:** ضمن هذا المستوى يقوم المسير بالبحث عن كيفية ضمان بقاء المؤسسة في السوق فهو عادة ما يتعامل مع ضغوطات المحيط بمتغيراته الداخلية والخارجية في تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة على المدى البعيد، وتزداد أهمية التخطيط في هذا المستوى أكثر من غيره في المستويات الأخرى نتيجة لهذه الضغوطات عادة ما يكون هذا المستوى من التسيير في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة وقد يكون خارج المؤسسة أصلا كمكاتب الدراسات الإقتصادية أو مكاتب الإستشارات المختلفة...إلخ.

**3-2- مستوى التسيير التكتيكي:** في هذا المستوى يقوم المسير بممارسة وظائفه ضمن أهداف المستوى الإستراتيجي كإطار عام حيث يبحث المسير من خلالها عن كيفية استغلال الموارد المتاحة أو كيفية الحصول عليها من أجل وضع خطط متوسطة المدى، كما يعكس هذا المستوى أهداف المستويات الدنيا، ويكون هذا المستوى ضمن المستوى التنظيمي الأوسط.

**3-3- مستوى التسيير العملي:** يدعى هذا المستوى بمستوى التسيير الجاري أو التشغيلي ويقوم بالإهتمام بالتسيير اليومي والعملي لمختلف نشاطات المؤسسة، يقوم المسير في هذا المستوى بوضع البرامج والإجراءات والميزانيات التقديرية كخطط تحمل أهدافا فرعية لفترة قصيرة لا تتجاوز السنة، ويعكس هذا المستوى أيضا أهداف العاملين في الخطط نظرا لإحتكاكه بالمستوى العملي وبالمرور البشري .

#### 4- مفهوم المسير و أدواره:

**4-1- مفهوم المسير:** هو الشخص الذي يقوم بإنجاز المهام والأعمال من خلال الآخرين فهو يعتبر كمنظم ومخطط ودافع ومراقب لجهود الآخرين بغية بلوغ هدف مشترك ويجب أن يكون للمسير سلطة اتخاذ القرارات وألا يفقد صفته كمسير ويصبح كمنفذ فقط.

#### 4-2- أدوار المسير: يتمثل الدور في العمل الحقيقي للمسير:

- **الأدوار العلائقية المتمثلة بالعلاقات بين الأفراد:** تتمثل في الأنشطة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد ويتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم أي المشاركة في كل الخطط المتعلقة بالعمال، يمثل المسير دور وسيط وهمزة وصل بين المؤسسة ومسيرين آخرين من داخل المؤسسة وخارجها.
- **الأدوار القرارية المتمثلة باتخاذ القرارات:** هي كل الأنشطة المتعلقة باتخاذ القرارات ومن خلالها يقوم المسير بالمبادرات اللازمة بالتكيف والتطوير.
- **الأدوار الإعلامية المتمثلة بالبحث عن المعلومات ونشرها:** هي الأنشطة التي تهدف إلى توصيل المعلومات والبحث باستمرار عن المعلومات التي تفيد في تسيير المؤسسة وتوزيعها داخل المؤسسة.

## ثانيا: مدارس الفكر التسييري

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

رغم تعدد مدارس التسيير والاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تطور الفكر التسييري، مع ما حملته في جوهرها من اختلافات فلسفية إلا أن جلها يدور حول الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها نذكر من بين هذه المدارس ما يلي:

### 1 - المدرسة العلمية:

اقترن اسم هذه المدرسة بإسهامات تايلور وفايول اللذان حاولا إدخال الأساليب العلمية في التسيير وإن كان كل منهما اهتم بجانب معين:

#### 1-1- أعمال تايلور Taylor:

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، حيث كان في بداية مشواره عاملا في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل (الطريقة المثلى: The best way)؛ ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- مبدأ التخصص: وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا وتقسيمه وتحديد التخصص.
- مبدأ عقلنة العمل (التنظيم العلمي للعمل): إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال اختبار أفضل طرق أداء العمل، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه. بالإضافة إلى إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- مبدأ الأجر: ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> Benyahia Farid, **management : vade mecum du manager : pilotes des entreprises**, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011, pp 38-40.

- **مبدأ الرقابة:** إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي. وتحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ. والعمل على تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

## 2-2- أعمال فايول Fayol:

ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وقد كان العالم هنري فايول في البداية مهندسا في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا، ثم أصبح على قمة الهرم (مديرا) لذلك نجده يركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم مفتاح النجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية، مكونا بذلك المبادئ الأربعة عشر (14) للإدارة وهي: <sup>1</sup>

- **تقسيم العمل:** وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- **مبدأ السلطة والمسئولية:** والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- **مبدأ النظام والتأديب:** أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.
- **مبدأ وحدة الأمر:** أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** الأفراد موجّهين وجهة هدف واحد.
- **مبدأ المصلحة العامة:** أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **المكافأة:** أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت.
- **مبدأ المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين أو جهة معينة، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **مبدأ الترتيب والنظام:** أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

<sup>1</sup> Benyahia Farid, *op.cit*, pp 40-42.

- **مبدأ المساواة:** وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- **استقرار العاملين:** أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- **مبدأ المبادرة (المبادرة):** أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين.
- **مبدأ روح التعاون:** تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول " عناصر الإدارة " أو ما يسمى بنظرية " التقسيمات الإدارية " واعتبرها فايول وظائف الإدارة، ويرى أن عناصر الإدارة (التسيير) خمسة وهي:

- **التخطيط:** ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي تحديد الوقت والنتائج المرجوة وخطوات العمل.
- **التنظيم:** إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.
- **إصدار الأوامر:** إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- **التنسيق:** لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.
- **الرقابة:** عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

**الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول:** من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي:

- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.

- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

**نقد المدرسة العلمية:** وقد واجهت الإدارة العلمية نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه إنسان مادي سلبي، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن تحفيزه بواسطة المادة.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض.
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد العامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ومن محاسنها إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين.

**2- المدرسة السلوكية:** من أهم رواد هذه المدرسة Elton Mayo حيث شكلت تجاربه في مصنع Hawthorne التابع لمؤسسة Western Electric دروس أساسية للمدرسة السلوكية بشكل خاص ومدرسة العلاقات الإنسانية بشكل عام.<sup>1</sup> وتعتبر هذه المدرسة أن الفرد هو أهم عنصر في المؤسسة، لذلك فقد رأى السلوكيون أمثال Elton Mayo أن المسير يحقق أهداف المؤسسة عن طريق الفرد الموجود فيها لذلك يجب عليه دراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالقيادة والتحفيز والاتصال تعطي انعكاسا واضحا وأبعادا جديدة في فهم وحل المشاكل التي يواجهها المسيرون في تعاملهم مع الفرد في المؤسسة.

ولقد ساهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات ومنها:

<sup>1</sup> Benyahia Farid, *op.cit*, pp 74.

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكد من أن أي نجاح يحققه المدير يرجع للأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم وحافيزيتهم للعمل.
- ساعدت على فهم وتطوير العمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصال والقيادة وتكوين الجماعات.

**3- المدرسة الاجتماعية:** تنظر هذه المدرسة إلى المؤسسة على اعتبارها تجمع إنساني متشكل من انتلاف لجماعات عمالية، وأن الفرد مهما كان فانه ينتمي لجماعة عمالية معينة لذا يرى رواد هذه المدرسة أمثال عالم الاجتماع والقانون والإقتصاد والمؤرخ Weber Max أنه على المسير دراسة الجماعات الانسانية داخل المؤسسة، كيف تنشأ، كيف تتطور، كيف تؤثر في العمل داخل المؤسسة، وكيفية تنظيمها وطريقة عملها وكيفية التعامل معها، لذلك اهتمت هذه المدرسة بدراسة بعض الأنماط السلوكية التي تنشأ وتتطور داخل المؤسسة مثل الصراعات العمالية والتنظيمات غير الرسمية... الخ.<sup>1</sup>

**4- المدرسة القرارية:** يتمثل جوهر التسيير حسب هذه المدرسة في عملية اتخاذ القرار لاعتقادها أن كل ما يقوم به المسير يتطلب الرشد والعقلانية أي عملية اتخاذ القرار، لذلك حسب هذه المدرسة يجب على المسير تنمية شبكة الاتصال في المؤسسة لتسمح بنقل وتبادل المعلومات التي من شأنها أن تعمل على رشادة القرار. وتتسم المدرسة القرارية بالخصائص التالية:

- التركيز وبشكل كبير أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، بفعالية وكفاءة عاليتين.<sup>2</sup>
- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس، ومن أمثلة هذه المتغيرات القابلة للقياس والتي تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة، التكاليف، الدخل، وعائد الاستثمار.
- الاعتماد على نماذج رياضية ورسمية: وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل المعبر عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس المعلومات ونفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.

<sup>1</sup> Benyahia Farid, *op.cit*, pp 43.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 90-93.

- **الاعتماد على الحاسوب:** وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم الإنتاج،... إلخ.<sup>1</sup>
- **تقييم مدرسة القرارات:** لقد قدمت هذه المدرسة عددا من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في مجالات عديدة على صنع قرارات صائبة وناجحة ومن بين تلك الأساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي... إلخ، وهي تستخدم الآن على نطاق واسع في الأساليب الكمية في جدولة الإنتاج، تخطيط مستلزمات الإنتاج... إلخ.

من أهم الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة: فكما أن المدخل السلوكي لا يقدم إطارا متكاملًا لفهم الإدارة، فكذلك الأمر بالنسب للمدخل الكمي أو مدخل القرارات، فهو لا يشكل بديلا للإدارة، وهذه المدرسة لا تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لتلك الأساليب والأدوات... إلخ.<sup>2</sup>

**5- المدرسة الكمية:** ترى هذه المدرسة أن مشكلات التسيير هي عمليات منطقية، يمكن التعبير عنها في شكل علاقات ومعادلات رياضية تمكن من تشخيص وتمحيص المشكلة عن طريق بناء نماذج رياضية تكون مستقاة من بحوث العمليات، الإحصاء، الرياضيات... إلخ، فحسب أنصار هذه المدرسة فإن التسيير يكمن في كيفية إخضاع المشكلة لنموذج رياضي وفي طريقة التحكم في المتغيرات وفي درجة تأثيرها على الأهداف الشيء الذي يسمح بدراسة المشاكل المعقدة، لذلك استطاعت هذه المدرسة إدخال بعض الشروط الضرورية في التسيير كالأستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بفعالية.<sup>3</sup>

**6- مدرسة النظم:** تعتبر مدرسة النظم من أحدث المدارس الفكرية وقد استقت أفكارها من نظرية النظم والتحليل النظمي كإطار لدراسة وتفسير الكثير من المشاكل التي يواجهها المسير بما تمثله من منطق متكامل يحقق للدراسة النظرة الشمولية والموضوعية، من خلال هذه المدرسة تظهر المؤسسة كنتاج طبيعي للبيئة التي توجد فيها كجزء من نظام بيئي تربط أجزائه المختلفة علاقات تفاعلية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن المؤسسة في حد ذاتها عبارة عن نظام متكون من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي يعتمد كل منها على الآخر من أجل تحقيق الهدف العام للنظام.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 93.

<sup>2</sup> حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد وإدارة الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

<sup>3</sup> Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, 4 ème édition, libraire Vuibert, Paris, 2006, p 35.

حسب مدرسة النظم فان التسيير يقوم على تحليل النظام إلى مكوناته ودراسة جزئياته مع التأكيد على العلاقات التفاعلية بين أجزائه وبينه والبيئة المحيطة به، كما اهتمت بجانب مهم من التسيير وهو العلاقة التفاعلية والتأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط؛ حيث يعرف النظام على أنه: مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها ويعتمد كل منها على الآخر تسعى لتحقيق هدف واحد.<sup>1</sup>

تمثل مدرسة النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تتضمنها وهي:

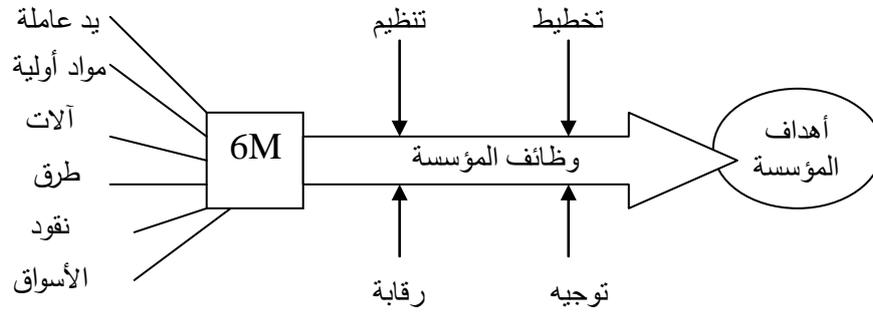
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء ونظم فرعية مترابطة.
- أي تغيير في أي جزئي من المنظمة يجب أن ينظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل.
- يتضمن منظور النظام مفهوم التداؤب، وهو أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا، أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنعزلة.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي على أهمية رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح.

**7- المدرسة العملية:** اهتمت هذه المدرسة بإعداد إطار تحليلي للتسيير في شكل مفاهيم ونظريات ومبادئ وتقنيات عملية باعتبار أن التسيير هو نشاط مركب من مجموعة من الأنشطة الجزئية تشكل فيما بينها ما يسمى بالوظائف الأساسية للمسير، تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة، نجدها في كل وظائف المؤسسة، ومن خلال وظائف التسيير يعبر المسير عن كيفية استغلال الموارد القاعدية للتسيير (6M) من أجل تحقيق هدف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

ويمكن توضيح مضمون المدرسة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Idem, p 41.

## الشكل رقم (01): عملية التسيير



Source : G.R.Terry et S.G.Franklin, les principes du management, Economica, Paris, 1985, p05.

كانت هذه أهم مدارس التسيير لكل منها مزاياها وعيوبها غير أن حصيلة هذه الأفكار المتفاوتة تسمح لنا بتكوين نظرة تكاملية عن التسيير.