

محاضرة رقم 1: مفهوم التسيير

مقدمة:

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد المدارس و التيارات الفكرية، و لم تتفق آراء الباحثين حول تعريف موحد لمصطلح التسيير، حيث يأخذ كل تعريف بوجهة نظر منفردة. وكلمة تسيير يقابلها مصطلح *Gestion* بالفرنسية والذي يعتبر ضيق المضمون وغير شامل حيث انه يتضمن فقط مجموعة التقنيات في العملية التسييرية، أما مصطلح *Management* بالانجليزية فإنه واسع النطاق بالإضافة إلى انه يتضمن القدرات والكفاءات القيادية التي تتوفر لدى المسير في إطار زمني و مكاني.

تعريف التسيير:

يمكن تعريف التسيير وفقا لمجموعة من المصطلحات كمايلي:

مصطلح وظيفي: التسيير هو عملية تحقيق هدف مشترك عن طريق الجهود الجماعية.

مصطلح العلاقات الإنسانية: التسيير هو فن توجيه و الهام الأفراد.

مصطلح القيادة و اتخاذ القرار: التسيير هو فن و علم اتخاذ القرار و القيادة، و حسب تعريف آخر فإن التسيير يعني اتخاذ القرار .

مصطلح الإنتاجية: التسيير هو فن معرفة ماذا نعمل بأقل تكلفة، و حسب تعريف آخر فإن التسيير هو تقنية زيادة الإنتاجية.

وانطلاقا من وجهات النظر المختلفة، يمكن تعريف التسيير بأنه:

التسيير كعملية *Process* : مجموعة من الوظائف المترابطة المنفذة في جميع المؤسسات.

التسيير كتخصص *Discipline* : موضوع دراسة يستخدم معارف التخصصات الأخرى، وهو تخصص فني ولكنه يتطور بسرعة كبيرة.

التسيير كنشاط *Activity* : انجاز عمل معين عن طريق الآخرين.

التسيير كمجموعة *Group* : مجموعة من الأفراد تقوم بمهمة تسيير المؤسسة.

وبهذا يمكن أن نصل إلى تعريف شامل للتسيير يجمع بين جميع وجهات النظر السابقة:

حسب **G.Terry** يعرف التسيير بأنه: عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة لتحديد و تحقيق الأهداف عن طريق الأفراد و باستخدام مختلف الموارد.

أما **M. Laflamme** فيرى بأن التسيير: طريقة عقلانية لتنسيق و توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف، و تتضمن هذه الطريقة عملية تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة الأنشطة للوصول إلى العائد الأمثل.

مستويات التسيير: إن التسيير يمارس في جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة مهما كان نوعها، ولهذا يمكن تقسيم مستويات التسيير إلى ثلاثة مستويات:

1. مستوى التسيير الاستراتيجي: يسمى الإدارة العليا لأنه يكون في قمة الهرم التنظيمي، كما أنه يرتبط بالمدى الطويل. يهتم هذا المستوى برسم أهداف و سياسات المؤسسة، إصدار التعليمات الخاصة بأعداد ميزانيات الإدارات الأخرى كما يقوم بمراقبة هذه الأخيرة و التنسيق فيما بينها، كما يهتم هذا المستوى بمعالجة القضايا ذات البعد الاستراتيجي والتي تخص المؤسسة ككل مثل الخروج أو الدخول من و إلى السوق، إنتاج منتج جديد أو سحب منتج قديم أو إدخال تكنولوجيا جديدة. لهذا فإن مسيري هذا المستوى يقومون بدراسة و تحليل عناصر و متغيرات المحيط و وضع الاستراتيجيات و الاتجاهات العامة للمؤسسة.

2. مستوى التسيير التكتيكي: يسمى الإدارة الوسطى، يعتبر التسيير في هذا المستوى حلقة الوصل وأداة للربط و التنسيق بين المسيرين الاستراتيجيين و المسيرين التنفيذيين، و يهتم هذا المستوى بترجمة فلسفة و رؤية المستوى الاستراتيجي، و يضع تفصيلات الإستراتيجية في شكل خطط تكتيكية لمدى متوسط كما ينقل و ينسق العمل مع المستويات التنفيذية.

3. مستوى التسيير العملي: يسمى الإدارة التنفيذية لأنه يرتبط بالتنفيذ بشكل مباشر، يهتم هذا المستوى بتسيير و إدارة العمل اليومي من خلال وضع الخطط قصيرة الأجل، حيث يرتبط هذا المستوى بأعمال و مهام القاعدة أين يكون العمل الإشرافي المتعلق بقيادة و تحفيز الآخرين و حسن توجيههم و فهم سلوكياتهم و أنماط شخصياتهم و تهيئة المناخ النفسي و الاجتماعي الملائم لانجاز الأعمال و تحقيق الأهداف.

مهارات التسيير: مع تنوع و اختلاف متطلبات عمل المسير باختلاف مستويات التسيير أو حجم المؤسسات و أنواعها، فعلى المسير أن يتمتع بمجموعة من المهارات الأساسية. و في هذا الإطار اقترح خبير التسيير **Robert L.Katz** أربع أنواع من المهارات. ويمكن تقسيم مهارات التسيير إلى مجموعتين، الأولى تضم أربعة مهارات عامة . أما المجموعة الثانية فهي مجموعة المهارات الخاصة والتي تضم ستة سلوكيات رئيسية على المسير أن يتحلى بها.

المهارات العامة: وتضم أربع مهارات، وهي كمايلي:

1.المهارات الفكرية **Compétences Conceptuelles**:

تشير هذه المهارات إلى القدرة الذهنية للتحليل و التعامل مع الحالات الصعبة و المعقدة و اتخاذ القرارات المناسبة، من خلال استخدام التفكير الإبداعي.

2.مهارات التعامل (المهارات الإنسانية) **Compétences Interpersonnelles**:

تتعلق هذه المهارات بالقدرة على العمل كفريق، فن التعامل مع الآخرين وفهمهم، توجيههم، تحفيزهم و قيادتهم على المستوى الفردي و الجماعي بما يضمن الاتصال الفعال داخل المجموعة.

3.المهارات التقنية **Compétences Techniques**:

يقصد بها تطبيق المعارف المتخصصة، أي المهارة الفنية والقدرة على إتقان الجوانب الفنية للعمل و الحصول على الخبرة. فمثلا مسيري الإدارة العليا مهاراتهم التقنية تتمركز حول قطاعات النشاط، العمليات و منتجات المؤسسة، أما مسيري الإدارة الوسطى فكل حسب مجال عمله (المالية، الموارد البشرية، الإعلام الآلي، الإنتاج، التسويق، الشؤون القانونية...).

4.المهارات السياسية **Compétences Politiques**:

المسير في حاجة إلى هذه المهارات من أجل تحسين وضعيته وضمن قاعدة سلطة و ربط العلاقات المناسبة.وتعد المؤسسات كالمضمار السياسي أين توجد منافسة حقيقية من أجل الموارد، لذلك فإن المسير الذي يمتلك مهارات سياسية هو الأكثر قدرة على توفير الموارد لمجموعته و بالتالي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

المهارات الخاصة: قد أثبتت مجموعة من الدراسات وجود مجموعة من السلوكيات قد تعد مهارات للمسير، وهي كالتالي:

1.مراقبة محيط المؤسسة و مواردها: يتعلق الأمر بالقدرة على قيادة الاجتماعات، اتخاذ القرارات المباشرة المبنية على معرفة دقيقة و حديثة للأهداف، بالإضافة إلى القدرة على التواجد في المقدمة واستباق تغيرات المحيط.

2.التنظيم و التنسيق: حيث يقوم المسير بتقسيم وقته بين مهامه، كما يضمن التنسيق بين العلاقات المترابطة.

3.تسيير المعلومات: استخدام قنوات المعلومات و الاتصال من اجل تحديد المشاكل، فهم تطوير المحيط و اتخاذ القرارات المناسبة.

4.البحث عن النمو و التطوير: يبحث المسير دائما عن تطوير ذاته و مجموعته وذلك عن طريق التدريب المستمر.

5.تحفيز الأفراد و تسيير الخلافات: يسعى المسير لدفع الأفراد للقيام بالعمل على أكمل وجه وإزالة مختلف المشاكل التي تقلل من مشاركتهم.

6.حل المشاكل الإستراتيجية: يتحمل المسير مسؤولية قراراته كما يجب أن يتحقق من أن مساعديه يستخدمون مهاراتهم كمتخذي قرار على أكمل وجه.

يقول فولتير: تستطيع أن تحكم على الإنسان من أسئلته أكثر من أن تحكم عليه من أجوبته...