أي التسيير، وهذه الكلمة الأكثر استخداما عند المغاربة مقارنة بدول المشرق العربي الذي يستخدمون مصطلح الإدارة.

التعريف: التسيير

كما حاول بعض الكتاب التفرقة بين معنى المصطلحين (التسيير والإدارة)، إلا أن مصطلح الإدارة في حد ذاته يواجه بعض الغموض، فكلمة الإدارة في النظام الانجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي ولم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد له، وذلك كون الإدارة مفهوما معنويا ومعقدا في ذات الوقت، أيضا الحداثة في هذا العلم، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظرة وطبيعة عمله.[1]

عليه ومن هذا المدخل يمكن اعتبار التسيير على أنه مصطلح يتضمن جميع المفاهيم المرتبطة بمصالح الإدارة وينضوي تحتها.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء بعض التعريفات الخاصة بالتسيير على النحو الآتي:

- يعرفه " Frederick Taylor " على أنه، " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه تم التأكد من أن يقوموا بعملهم بأفضل وألخص طريقة ".[2]
- عرف كذلك " Henri Fayol " التسيير بأنه: " أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب ".[3]
- كما عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية التسيير بأنه: " العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والاشراف على تحقيقه، وبأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية ".[4]
- يمكن تعريف التسيير على أنه: " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية".[5]
- وعرف التسيير على أنه: " العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية ".[6]

- يعرف التسيير بأنه: " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا جوهر المسير، إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ قرارات وظيفية تسييرية تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة ".[1]

مما سبق ومع تعدد التعاريف لمصطلح التسيير، يمكن إعطاء التعريف الشامل لتسيير المؤسسة كالآتي: " الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية والمالية في المؤسسة عن طريق تنسيق وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المؤسسة ومن أجل تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة".

على أساس التعاريف السابقة كلها يمكن وضع بعض الخصائص العامة للتسيير كالآتي:[2]

- الصفة الجماعية فالتسيير يطبق على الجماعات وليس على الفرد؛
- الصفة الهدفية للتسيير أي الهدف ضرورة ولازم بالطبيعة؛
- الصفة التنظيمية أي أن التسيير ليس تنفيذ للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين؛
- الصفة الاجتماعية أي أن المؤسسة مسؤولة اجتماعيا من خلال التسيير على تحقيق توازن مصالح الأفراد كافة؛
- الصفة الذهنية، أي أن العملية التسييرية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية و مخطط الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى تحقيق أهدافه المرسومة على أسس ومبادئ بدلا من الارتجالية؛
- الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالكفاءة محاولة الوصول إلى الهدف المنشور داخل المؤسسة بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفعالية أهمية التأكيد على عنصري الكفاءة والفعالية بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات.

...بعا: أهمية التسيير

يمكن توضيح الأهمية التي تظهر من خلال التسيير في العناصر الآتية:[3]

1- يعتبر التسيير علم قائم على أساس عملية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة، وتستخدم أرقى أساليب البحث والدراسات في حل المشاكل، وفي التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، وصولا إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية لكل الأطراف، فالتسيير بذلك يعتبر بمثابة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل) من خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات؛

...حمد رفيق الطيب، " **مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات** "، ج1، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 13.

...حمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

...ول فرحات، " **مدخل إلى التسيير** "، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

2- إن بقاء المؤسسات ونموها مرهونا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال فإن التسيير يتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف؛

يعتبر التسيير محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصورها، ويتنبأ بالأحداث، ويخطط استراتيجيا ويراقب،...إلخ، كما يعمل التسيير على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛

3-التسيير هو عين المؤسسة الخارجية والداخلية، وهو الذي يمدها بالإبداع والتصور والبناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله لقد أصبح التسيير مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومخططين ومحللين بارعين باستخدام المعارف الهائلة في الميدان من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع؛

4-يقدم التسيير قيادات واعية وملتزمة، فهي تمثل عنصرا حيويا في عمليات التنمية؛

5-التسيير العلمي الملتزم بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والرامي لتحقيق الأهداف المسطرة، هو الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهو المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة؛

6-لقد أصبح التسيير العلمي مؤشرا لرقي الأمم وتقدمها، حيث هناك ارتباط قوي بينهما، فمثلا: اليابان دولة صناعية متقدمة لا تكتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل، لكن بفضل الأساليب التسييرية الرقابية، أصبحت دولة متقدمة بكافة المعايير، وعكسها العديد من الدول؛

7-يحقق التسيير الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة وفقا لمعيار الكفاءة.

خامسا: وظائف ومستويات التسيير

إن تطبيق مفهوم التسيير في المؤسسة يرتكز على مجموعة من الوظائف الأساسية المتكاملة فيما بينها، والتي يمكن أن تطبق على مختلف المستويات في المؤسسة من أجل الوصول للأهداف المسطرة.

1- وظائف التسيير: يمكن النظر إلى التسيير على أنه عملية منسقة تتألف من أعمال ونشاطات محددة (وظائف) يؤدي تنسيقها بشكل جيد إلى حسن سير عمل المؤسسة، وتمثل هذه الوظائف التي تم الإشارة إليها سابقا في تعريف التسيير في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث سنتعرض لها هنا بشرح مختصر لأننا سنعالجها بشيء من التفصيل في محاور لاحقة، حيث يمكن تعريف هذه الوظائف كالآتي:[1]

1-1 التخطيط: هو تحديد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، بعبارة أخرى هو إحدى وظائف التسيير، وهو فكري يسبق التنفيذ، ومن خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوبة بعد القيام بعملية التنبؤ.

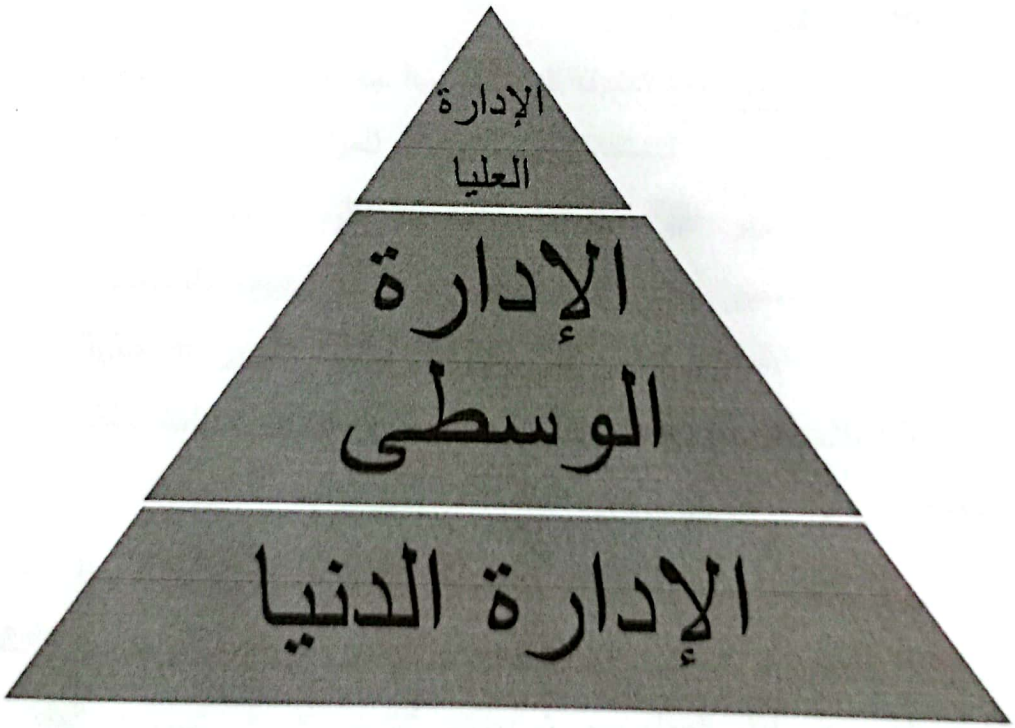
1-2 التنظيم: هو كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المؤسسة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها، وعلاقة كل هذه العناصر ببعضها، وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

1-3 التوجيه: هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، وترغيبهم فيه ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحفيزهم وقيادتهم قيادة حسنة، ويتم التوجيه من خلال عناصره الثلاثة: التحفيز، القيادة، الاتصال.

1-4 الرقابة: هي عملية التأكد من أن ما يتحقق أو تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة، سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو الموازنات التقديرية وبرامج الأعمال، مع كشف الانحراف والعمل على تصحيحه.

2- مستويات التسيير: تتكون المؤسسات باختلاف أنواعها على 03 مستويات تسييرية، يمكن تمثيلها على شكل هرمي كالآتي:

الشكل رقم (01): مستويات التسيير في المؤسسة



المصدر: موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، **" أساسيات الإدارة الحديثة "**، ط3، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006، ص 29.

من خلال الشكل لدينا ما يلي:[1]

2-1 التسيير في مستوى الإدارة العليا: هي السلطة الأعلى في المؤسسة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المؤسسة، كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المؤسسة وتقييم أدائها واداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام ونائب الرئيس.

2-2 التسيير في مستوى الإدارة الوسطى: يختص التسيير على مستوى هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بتقليل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المؤسسة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

2-3 التسيير على مستوى الإدارة الدنيا: تسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين، والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، مثال ذلك: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

سادسا: التسيير بين العلم والفن

إن التسيير تحكمه متغيرات مختلفة عند تطبيقه في المؤسسة جعلته يتأرجح في إشكالية كونه علم أم فن، حيث تعمل هذه المتغيرات في الأساس على الاستخدام الأمثل والكفؤ للموارد الموجودة لتحقيق الفعالية المطلوبة.

1-التسيير علم: يعني أن التسيير علم راسخ لما يحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة، بل إن التسيير أصبح يضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية، ومعنى هذا أن التسيير يعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما أن المداخل الحديثة للتسيير قد اتجهت نحو التسيير بالكمّ وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تواجه التسيير.[1]

2-التسيير فن: يعني الفن القدرة على استخدام المهارات والقدرات والمواهب الفريدة الناتجة عن الخبرة والممارسة ومدى قدرة المدير أو المسير على القيادة أو التأثير في الآخرين، أي أن الفن هو تطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في أداء العمل ومن ثم يصبح التسيير هو فن استخدام العلم، أي أن يستخدم المسير أو المدير الناجح مهاراته ومواهبه عند حل المشاكل الإدارية.[2]

---

[1] المرجع السابق، ص 32

3-التسيير علم وفن معا: يمكن القول أن التسيير علم وفن في نفس الوقت، فتعلم التسيير من خلال الخبرة فقط يعتبر عملية مكلفة وبطيئة و في كثير من الأحيان، فالدروس المستفادة من الخبرة لا تكفي لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة، كما أن الالتجاء إلى الخبرة التسييرية وحدها معناه تجاهل الثروة من المعلومات الحديثة عن التسيير وأساليبه والتي تساعد المسير أو المدير في أداء وظيفته، ولذلك فيتعين على المدير استيعاب ودراسة المفاهيم العلمية للتسيير، كما أن فن التسيير يتطلب من المسير استخدام المهارة والخبرة في تطبيق المفاهيم العلمية للتسيير، فالعلم يعلم الفرد " أن يعرف " والفن يعلمه " أن يعمل " والمسير أو المدير الناجح هو الذي يمزج بين العلم والفن من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.[1]

4-العوامل المساعدة على ظهور علم التسيير: هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور التسيير كعلم أهمها:[2]

4-1 النمو المتزايد في حجم المؤسسات: كان لظهور الآلة أثرا كبيرا على المؤسسات بمختلف أنواعها، وهذا ما أدى إلى الإنتاج والتوزيع، وبالتالي اتساع الطلب على اليد العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لكراء الآلات، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، ولهذا جعل المؤسسات تبحث عن وسيلة لتوجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت الوسيلة هي التسيير، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد.

4-2 انفصال الملكية عن التسيير: مع كبر حجم المؤسسات لم يعد المالك بإمكانه القيام بهذا الدور وحده إما بسبب التخصص أو الجهد اللازم لإدارتها، مما دفعه إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة مؤسساتهم بنجاح، وبالتالي أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المؤسسة عن تسييرها.

4-3 التدخل الحكومي: أدى النمو المتزايد لحجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين فيها إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتها من مخاطر الإفلاس والتصفية والاستغلال، وهذا من خلال تأمين أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية، حيث ساهم هذا الدور في تطور التسيير كعلم له شأن.

4-4 تأسيس النقابات العمالية: يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية التسيير ومدى الحاجة إليه، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المؤسسات، فاكتسبت دورا هاما في مجال التسيير لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المدراء اتجاه العاملين، وهذا ما دفع برجال الأعمال إلى ضرورة تعيين مدراء أكفاء قادرين على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ لحماية حقوق العاملين في المؤسسات.

5-4 التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية: أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والاعتماد المتزايد على الحاسبات الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التسييرية، حيث استعان علماء التسيير بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحساسة المعقدة التي تعتمد على التخمين والارتجال.

سابعا: مفاهيم حول المسير

يعتبر المسير الحلقة القوية في العملية التسييرية داخل المؤسسة للقيام بالتسيير من خلال الوظائف الأساسية المكونة لها، وهذا نظرا للمكانة والخصائص والسمات التي يتمتع بها.

1- تعريف المسير: قبل التطرق إلى تعريف المسير تجدر الإشارة إلى وجود عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع العملي منها: الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف.[1]

كما نجد أن بعض الكتاب يشير إلى المسير من خلال مصطلح المدير (Manager).

من خلال هذا المدخل يمكن تعريف المسير كالآتي:

- يعرف المسير بأنه: " الفرد الذي يترأس مجموعة من العاملين ويسعى لتنفيذ الأعمال بواسطتهم، ويشرف على تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة ".[2]
- يعرف المسير كذلك بأنه: " الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يترأسها ويقدم لهم الدعم والامداد "، ويغطي مفهوم المسير مسميات عديدة في جميع المؤسسات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، مدير مشروع، رئيس قسم، ندير إدارة وغيرها.[3]

- يعرف كذلك بأنه: " أحد أعضاء المؤسسة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين، فمهمة المسير ليس مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب ".[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الشامل للمسير بأنه: " الفرد الذي لديه مسؤولية في بعض أو كل جوانب وظائف المؤسسة والذي يعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ".

2- مهارات المسير: إن ممارسة المسير لعلم التسيير في المؤسسة تتطلب منه التمتع بمجموعة من المهارات أهمها:

2-1 المهارات الفنية: تتمثل بالقدرات و القابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و الهندسة و غيرها و يحصل المسير على هذه المهارات خلال الدراسة و كذلك التدريب اثناء الوظيفة، و يلاحظ ان هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت و ازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاستخدام الواسع للحاسوب و من المعلوم ان هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات التسييرية الدنيا.[2]

2-2 المهارات الإنسانية: تعني المهارات الإنسانية القدرة على التعامل مع الافراد و إيجاد روح التعاون في الفريق الذي يعمل المسير على قيادته، بصفة أخرى المهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع الاتجاهات و مع موضوع الاتصال، و مع الافراد و الجماعات و اهتماماتهم ، و باختصار يمكن القول بانها تتعلق بالعمل على الافراد و القدرة على تحفيزهم و القدرة على إدارة الصراع و القدرة على التأثير في الآخرين و التكيف معهم.[3]

2-3 المهارات الفكرية: هي قدرة المسير على التعامل مع الأفكار و العلاقات المجردة أي انها القابلية الذهنية للمسير على النظر الى المؤسسة ككل متكامل و قابليته أيضا على ادراك او تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المؤسسة المختلفة من جهة و بين المؤسسة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى و تظهر أهمية المهارات الفكرية في المستويات التسييرية العليا.[4]

يمكن ان نوضح هذه المهارات الثلاث و مدى حاجة كل مستوى تسييري اليها وفق الشكل الموالي :