

المحاضرة الأولى: مدخل الى تسيير المؤسسة

أولاً-التفرقة بين التسيير و الادارة:

ان مصطلح "Management" ليس ترجمة (Management et leadership) بل التسيير "Management" اصله انجليزي to manage ، يقصد به توجيه،تصرف ،تأثير و التي كان اصلها ايطالي يقصد بها تربية الحصان. كذلك management مشتق من الفرنسية القديمة ménagement و التي كانت تعني حتى القرن 18 تحمل مسؤولية شيء ليس ملكنا.

أما الادارة la gestion: اصلها لاتيني gestio هي التنفيذ،القيام،.الادارة تطبق على العمليات القصيرة و على المدى القصير. حيث أنها لا تشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم مصطلح التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "Management" فإنه يشمل المصطلح الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوافر عليها التسيير.

التسيير هو سيرورة الاعداد الديناميكي للموارد و الطاقات لمواجهة تطورات المحيط و تغيراته بصفة ذكية قصد تحقيق المؤسسة لأهدافها. التسيير يهتم اساسا بتشكيل السيرورات الاستراتيجية(السيرورات الاستراتيجية هي سيرورة تشكيل و تنفيذ القرارات-الأهداف التي تسمح بفعالية المؤسسة و فاعليتها ،و بالتالي تصبح هذه الاخيرة كفؤة.

اما الادارة فهي معرفة كسيرورة تطبيق بعض الطرق و التقنيات التي تسمح لمدير المؤسسة بحل المشاكل المفروضة عليه من المحيط الخارجي. ان ما يفرق بين الميسر و المدير هو النظرة البعيدة الذي يمتاز بها الاول . كما يشار الى ان التسيير سلوك،يحضر النمط الاحسن و الاتجاه الملائم،اما الادارة فهي نمط تنفيذ،فهي فهم و ممارسة بعض المبادئ و الطرق التسييرية.بصفة اخرى هي مجموعة الافعال و الافكار الهادفة الى إحداث،متابعة و مراقبة نشاط المؤسسة على المدى القصير و المتوسط

وبالتالي يبدو لنا من كل ما سبق ان التسيير أشمل من الادارة.

* في المؤسسات يتم الحديث عن الادارة من الناحية المالية،القرارات التي تحتاج المعلومات الرقمية(كالمحاسبة،لوحات القيادة، التكاليف..à اما لتسيير فيستعمل عند الحديث عن (الموارد البشرية،بما فيها الاتصال ،التحفيز..)

*ويرى البعض ان الفرق بين الادارة و التسيير يكمن في النقاط التالية:

- المدراء يعتبرون العمال كمصدر طاقة بينما الميسرون ينظرون اليهم كمصدر نكاء و يهتمون قبل كل شيء بتخيلاتهم.

- المدير يوجه النشاطات الى مهام،اما الميسر يوجهها الى النتائج

- المدير يكتفي بإيجاد حلول للمشاكل، بينما المسير يبحث عن المشاكل الحقيقية ليجد لها الحلول الأصلية

-المدير يتمتع بإعطاء الأوامر بينما المسير يكتفي بتحديد المسار

ثانيا - خصائص التسيير:

-يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتحدد بصفة متواصلة خلال الزمن حسب المستويات المطلوبة.

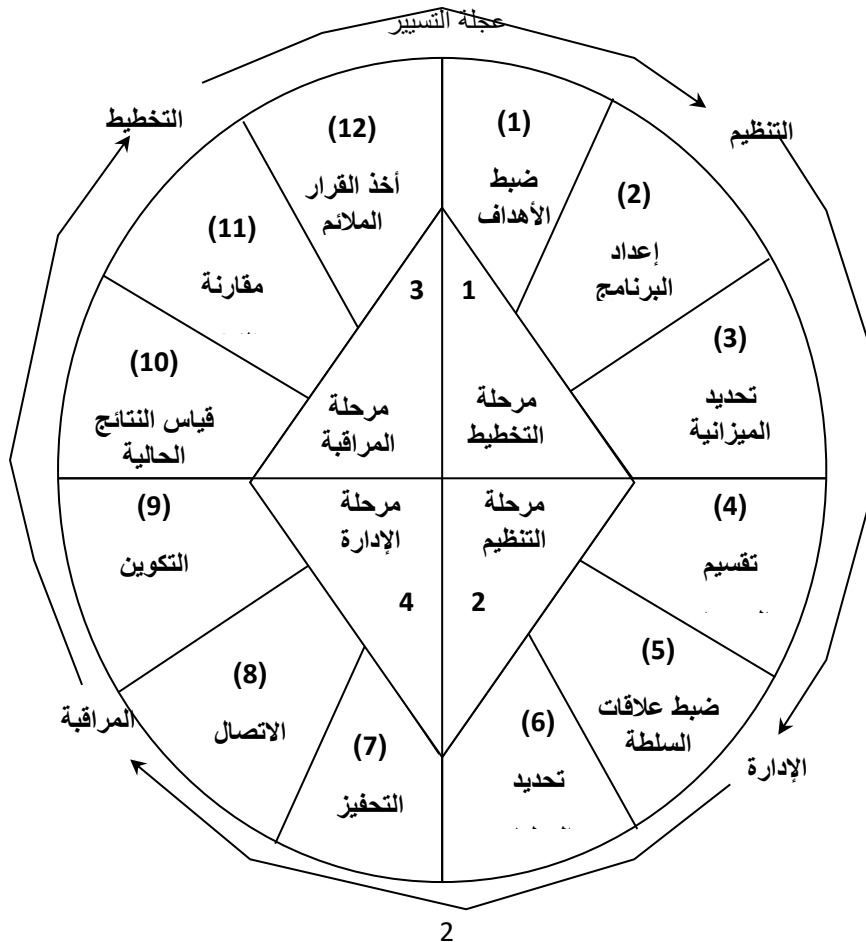
-التسيير مبني على تقارب تيارين وهما، العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

-الوظيفة الأولى للتسيير هي اتخاذ القرار و تحديد الاهداف

-يبحث التسيير عن انماط تنظيم الانتاج و العمل الأكثر فعالية-

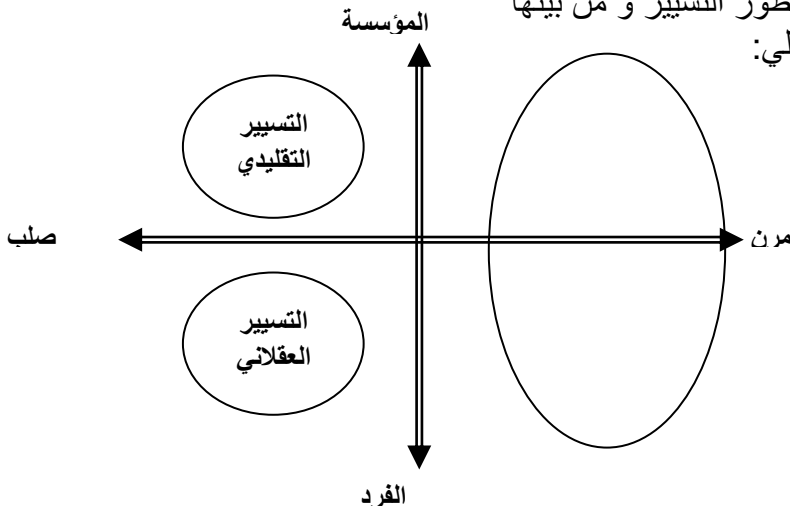
- التسيير يحفز و ينشط الافراد

- التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكوّن وحدة متماسكة، لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة، كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى حسب الشكل رقم (01)، الذي يوضح عجلة التسيير والمنقسمة إلى أربع مراحل وكل مرحلة تنظم ثلاثة عناصر أساسية، وبذلك سيكون لدينا إثني عشرة عنصراً.



ثالثاً- تطور أنماط التسيير:

وقد أورد الباحثين تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير و من بينها تصنيف Chauvet الموضح في الشكل التالي:



إن هذا الشكل مبني على محورين أساسيين:

- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح، هذا المحور "صلابة-مرونة" يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة ومن جهة أخرى إلى الأنظمة المفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.

- المحور الثاني يضم عنصرين متضادين " المؤسسة الفرد".

ومن خلاله يعرف (chauvet) منظورين للمؤسسة:

المنظور الأول يشمل الطريقة العقلانية المبنية على تحديد الأهداف بصفة واضحة بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.

- أما المنظور الثاني يكمن في التوجه الاجتماعي المتضمن الإجماع الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة،

استطاع (chauvet) من خلال هذا المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين.

- 1 التسيير التقليدي (مغلق ومعلن) وهو ما ميز المدرسة الكلاسيكية من خلال. اللجوء إلى مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى (the one best way) يعني جعل العامل كآلة. العقلانية الاقتصادية فقط)

- 2 التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي) حيث اتسمت مدرسة العلاقات الإنسانية بوجود علاقة وثيقة بين الإنتاجية وظروف العمل، إن هذه المدرسة عرفت التسيير بأنه "فن الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد".

- 3 **التسيير المخطط** (مفتوح وعقلاني).نابع عن مدرسة التسيير (simon) وممثلي المدرسة
القرارية

الهدف من هذا النوع من التسيير يكمن في " التكيف مع البيئة" يكمن التسيير المخطط في التحكم
فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقاتها بالمؤسسة وهذا يتم بعملية تكيف
بنيات المؤسسات مع هذه القيود باستعمال مناهج عدة

- 4 أما **التسيير المشترك** (participatif) فبدأ بالظهور في السبعينات إلى يومنا هذا، ويضم هذا
المصطلح المفاهيم الآتية:

- الثقافة الاستراتيجية والقيم المشتركة / التسيير الاستراتيجي

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من
جهة أخرى.

رابعاً - مستويات التسيير:

المستوى التشغيلي: يهتم بكيفية التنفيذ، متابعة مدى تحقيق الاهداف
التسيير العلاقائي: كيفية تقبل التغيير، كيفية تنفيذ العمليات من الفريق
التسيير الاستراتيجي: يتمثل في تغيير حدود المؤسسة، يركز بالدرجة الاولى على مرجع المدراء واصحاب
المال

خامساً - تسيير المؤسسة: الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد المالية ،البشرية، المعلوماتية و الوقت و
التأليف بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا من خلال العمليات الادارية المتمثلة في التخطيط،
تنظيم ،التوجيه و الرقابة

المحاضرة الثانية: أدوار المسير و تحدياته

المسير:

يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية و هو المسؤول عن إتمامها بنجاح . ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازاتهم . فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف ، فبدون وجود مسير كفاً لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء و الربحية .

ومن بين التعاريف المقدمة للمسير نجد أنه الشخص الذي يشرف على نشاطات المنظمة . فهو القائم على تنفيذ الأعمال من خلال إدارة و توجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي. فهو المسؤول عن أعمال الآخرين و له سلطة معينة لاتخاذ القرارات . هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط ، اتخاذ القرار ، التنظيم ، القيادة ، التحفيز و الرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية و المادية و المالية في المؤسسة.

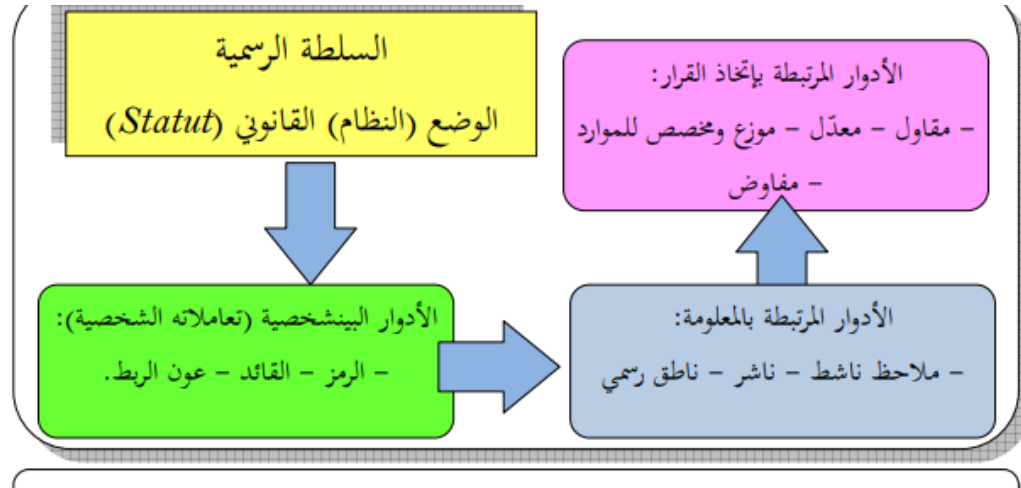
فهو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة و المتحركة و توجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة . ويعرف دراكر المسير بأنه :هيكل المجتمع ، حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية و لكن بالقيادات، و منه حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسيير الأغلبية ويساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى . الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات. فهو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها و يحدد من يقوم بها و كيف يتم القيام بها، فهو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري و توجيهه للأنشطة الإدارية و الفكرية بهدف زيادة مقدراته و قدرته على التدفقات النقدية المستقبلية و تحسين الربح الاقتصادي و اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

يعرف المسير بأنه:

- هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، ومن وجهة نظر أخرى فهو المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة وقدرتها على استخدام مزيج مناسب من الموارد واستخدام طريقة علمية للوصول إلى النتائج.
- هو أي شخص يشغل مركزاً وظيفياً يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

- هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، ويعدّ منسقاً لجهودهم لبلوغ غرض مشترك، ولا بدّ أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.

أدواره وظائفه:



الأدوار الشخصية:

إن هذه الأدوار ناتجة عن علاقاته مع الآخرين، ونابعة أساساً من السلطة الرسمية. فدور الرمز (Symbol) يتمثل في إنجاز مهام التمثيل والتشريفات في المصلحة التي يسيروها أو في المنظمة ككل .

إن دور القائد (Leader) يتطلب منه تقسيم وتنسيق مهام الأشخاص الذين هم تحت سلطته، كما يتضمن كذلك توظيف، تشجيع وتحفيز العمال وتقييم آدائهم . أخيراً، دور عون الربط (liaison de Agent) ويهتم بعلاقاته مع الزبائن، الموظفون السامون وأعضاء إن المسير بإتمامه لهذا الدور يساهم في تكوين شبكته الخاصة للمعلومات، التي هي مجلس الإدارة، الموردون، إلخ. في غاية الأهمية في عمله.

الأدوار المعلوماتية:

بمقتضى علاقاته مع أعضاء المنظمة وارتباطاته مع خارجها، فهو يقوم بأدوار مرتبطة بتسيير المعلومة، بدءاً من عمله كملاحظ ناشط (actif Observateur)، فالمسير يبحث ويتلقى المعلومات، وهذا فهو في بحث دائم عن المعلومات التي يمكن أن تؤثر على سير مصلحته أو المنظمة في عمومها .

فإن أما بخصوص دوره كناشر (Diffuseur) المسير يوزع ويتقاسم المعلومات على الأعضاء الآخرين للمنظمة الذين هم بحاجة إليها

. وكناطق رسمي باسم المؤسسة (parole-Porte) ، فهو يتولى تقديم التصريحات الرسمية الموجهة نحو خارج المؤسسة عن طريق الخطابات، التقارير، والظهور في وسائل الإعلام المختلفة . وعموما فإن الدور المعلوماتي للمسير يكمن في قدرته على البحث، غربلة ونشر المعلومة المفيدة لتسيير المؤسسة.

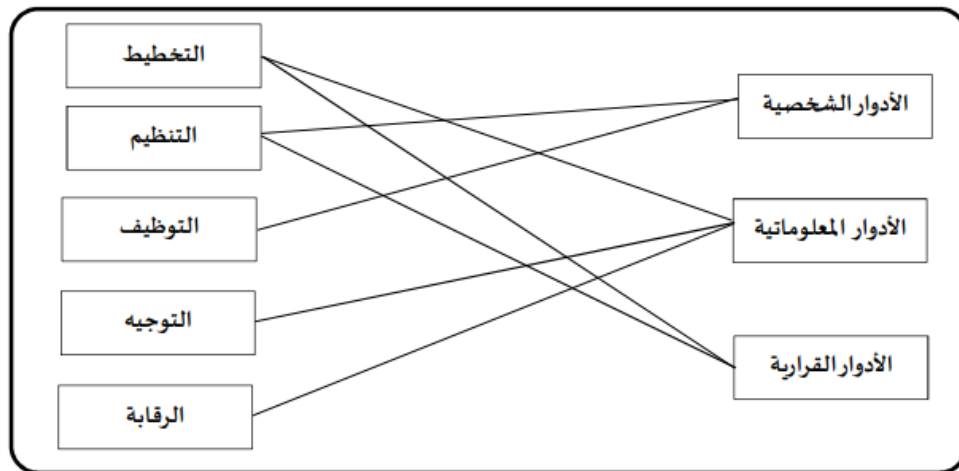
الأدوار القرارية:

إن المسير هو مقاول (Entrepreneur) يبحث عن تحسين عمل مصلحته أو المنظمة عن طريق المبادرة بمشاريع جديدة أو إحداث التغيرات اللازمة، كما أن يترصد الفرص المتاحة، ويبحث باستمرار عن أفكار جديدة تمنح لها مزايا أخرى مقارنة بمنافسيها ويبادر في تطبيقها والسهر على متابعتها .

أما بخصوص دوره كمعدل (Régulateur) فهو مدعو لحل المشاكل التي تظهر بين الأشخاص الذين هم تحت سلطته السلمية أو بين المصالح المختلفة للمنظمة

كما أن المسير هو عبارة عن موزع أو مخصص للموارد (ressources de Répartiteur) ، فهو المسؤول عن إتخاذ القرار حول الكيفية التي يجب أن تخصص على أساسها الموارد المختلفة، وذلك بشكل يضمن فعالية استخدامها.

دوره كمفاوض (أم) (Négociateur) فيتمثل في تمثيل المصلحة التي يشرف عليه أو المنظمة - بحسب الحالة - في المفاوضات مع الشركاء الأجانب، وذلك لصيانة مصالحها.



التحديات التي تواجه المسير:

- ✓ **تحدي كسب ثقة العاملين:** ويمكن أن تتأسس هذه الثقة بأن يعقد المدير الجديد اجتماعاً مع بداية استلامه لمهامه، يوضح فيها النهج الذي يسير عليه، وأنه لازال زميلاً وفيماً لهم وكل ما في الأمر انه أصبح أكثرهم حملاً.
- ✓ **تحدي كسب ثقة الإدارة العليا** من خلال رسم خطة عمل تتجاوز سقف توقعات مسؤولي المؤسسة بحيث إذا قصر الأداء يوماً لن تقل عن مستوى التوقعات.
- ✓ **تحدي اختيار الأسلوب القيادي الخاص** من أبرز التحديات التي تواجه المدير الجديد أن يبني نمطه الإداري الخاص ، إذ أنه بالتأكد سيواجه تحدياً أساسياً يتمثل في المقارنة بين أدائه واسلوبه وأسلوب المدير السابق، من قبل رؤسائه ومرؤوسيه، فلا يوجد اثنان في الدنيا يتبعان نفس النمط الإداري بتفاصيله، لذا فإن هذه المقارنة وأن كانت خاطئة في كل الأحوال؛ إلا أنها تبقى أحد التحديات التي ستواجه المسير ، لان الأسلوب الإداري يتكون على أسس ذاتية؛ ترتبط بنمط الشخصية وخبراتها و قدراتها العملية واسلوبها في إدارة العلاقات.
- ✓ **تحدي إلهام الرؤية** وهو أحد أهم التحديات التي تواجه المدير الجديد، وتعتبر مهمة إلهام الرؤية أهم مهام المسير، إذ أن ضعف قدرة المسير على اشباع هذا الجانب يؤدي لضعف دافعية العمل لدى المرؤوسين وشيوع التخبط والتذمر؛ بسبب غموض الأهداف والرؤية، وقبل أن يستطيع المسير بث هذا الإلهام عليه أن يتشبع هو بفكر المنظمة ورؤيتها أولاً، ثم يتدرب على مهارة اقناع الآخرين بهذه الرؤية، وبث الحماسة فيهم لتبنيها.
- ✓ **تحدي الضغوط** إن إدارة الضغوط ومرونة التعامل معها من أهم متطلبات المهام القيادية والإدارية، وهي في حقيقتها القدرة على التعامل بتركيز مع كل مهمة حتى إنجازها دون التأثير بالمهام الأخرى ووضعها ضمن نسق من الأولويات حسب أهداف المنظمة.
- ✓ **تحدي مقاومة التغيير:** عادة في حالة أي تغيير يتلقى المسير مقاومة من قبل المرؤوسين، لذا عليه ان يتميز بالمرونة و التكيف و إيجاد الحلول لتخفيف المقاومة
- ✓ **التواصل الفعال** يعد التواصل الفعال مع الموظفي عاملاً مهماً لنجاحهم وتوسيع معرفتهم ومداركهم العملية والوظيفية فهم يرغبون دائماً أن يسمعوا تعليمات وتوجيهات والتعلم من خبرات. في المقابل يجب على المسير أيضاً أن يستمع لهم ليتم تبادل الخبرات والمواقف من أجل ضمان تطور الجميع ودفع سير العمل نحو النجاح.

✓ **إدارة الوقت** قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين المهام الخاصة بالمسير أثناء الإشراف على فريقه و قد لا يعرف على الأقل في البداية الطريقة الأفضل لتقسيم وقته بشكل يجعله ينجز مهامه الوظيفية ويحقق الإشراف الأمثل والدعم للفريق ولكن يجب دائماً أن يتذكر أن فريقه يجب أن يكون دائماً أولوية على أن يتولى بعد ذلك البحث والاستقرار على الطريقة الأفضل للموازنة بين مهامك وبين دعم الفريق.

فيجب أن يسعى دائماً ويحرص على أن يكون متاحاً بأكبر قدر ممكن أمام الفريق حتى يقدم الدعم ويتأكد من أن المهام الوظيفية تسير على أكمل صورة ولكن من المهم أيضاً أن يخصص وقتاً خاصاً بي لتنفيذ مسؤولياتي الوظيفية وهذا الأمر يتوقف عليه .

✓ **الوصول إلى الطاقة الإنتاجية القصوى** أحد أصعب التحديات هو كيفية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية القصوى لكل موظف بداخل الفريق خصوصاً في ظل اختلاف المهارات والظروف العملية وتعدد طرق عمل كل موظف عن زملائه فهناك بعض الموظفين الذين يفضلون تأجيل العمل لوقت لاحق مادامت الأمور غير عاجلة وهناك من يبدأ فوراً في العمل بينما يتواجد نوع ثالث من الموظفين الذي لا يبدعون إلا عند شعورهم بالحرية في العمل وعدم التزامهم وتقيدهم بالكثير من التوجيهات.

وبكل تأكيد وفي ظل هذا التباين والاختلاف الكبير تظهر مهارة المسير الحقيقية في توفير بيئة عمل مناسبة لهذا الكم من الاختلاف بين الموظفين وذلك من أجل الحصول على الطاقة الإنتاجية القصوى من كل موظف.

✓ **التوظيف** إن جلب شخص جديد إلى الفريق هو قرار كبير وحساس لذلك لا يجب أن يخل المسير من سؤال المدراء أو الأشخاص الآخرين من فريق الموارد البشرية في شركته للحصول على المساعدة والمشورة فمن المهم أن ينظر إلى المرشحين المحتملين من منظور شامل من حيث الخبرات السابقة والشخصية وما الأمور الجديدة التي يمكن أن يقدموها إلى الفريق.