

المحور الأول: مفهوم التسيير ونظرياته

أولاً: مفهوم التسيير:

1. تعريف التسيير:

- عرفه فريديريك تايلور بأنه: " علم يقوم على قوانين وقواعد وأسس علمية يمكن تطبيقها على مختلف النشاطات الإنسانية".
- عرفه بيتر درا بأنه: " مجموعة العمليات المتخذة لتحقيق الأهداف المرجوة"
- من خلال التعريفين فإن التسيير عملية تتألف من أنشطة مختلفة منها التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة بهدف تحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

2. أهمية التسيير:

- العلمية: يستند إلى أساليب البحث والدراسات في حل المشكلات والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف المادية والمعنوية للأطراف، ويسهم التسيير في تحسين كفاءة العمل وتنمية القدرات من خلال التأهيل والتدريب.
- تحقيق الأهداف: يعتمد بقاء المؤسسات ونموها على قدرتها في تحقيق الأهداف المحددة حيث يتولى التسيير مسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف من خلال التخطيط الاستراتيجي وجمع وتحليل المعلومات وتقديم حلول عن المشكلات.
- التأثير الداخلي والخارجي: يعد التسيير بمثابة نقطة مركزية في المؤسسة على البيئة الداخلية والخارجية، حيث يوفر الابداع والرؤية لتلبية احتياجات المجتمع.
- التنمية والقيادة: حيث يساهم في توفير قيادات واعية وملتزمة مما يعتبر عنصراً أساسياً في عمليات التنمية.
- الاستخدام الأمثل للموارد: حيث يحقق التسيير الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وفقاً لمعيار الكفاءة.

3. مستويات التسيير:

1. التسيير على مستوى الإدارة العليا: يعتبر أعلى مستوى غداري في المؤسسة، ويشمل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والرئيسية، وتطوير الخطط طويلة الأجل، وتحديد الهياكل الأساسية وتطويرها،

إضافة إلى تقييم أداء المؤسسة وأهم العاملين فيها وممن أمثلة الإدارة العليا: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام.

2. **التسيير على مستوى الإدارة الوسطى:** يتميز بإعداد الخطط متوسطة الأجل وتسهيل التواصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وإدارة الأفراد وتنظيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة ومثال على ذلك: مدير إدارة التسويق.

3. **التسيير على مستوى الإدارة الدنيا:** وتعرف كذلك بالإدارة الاشرافية حيث تشرف على التنفيذ المباشر للعمل، حيث تضع الخطط التفصيلية وتتابع أداء الأفراد وتوزع المهام ومثال ذلك الأقسام والمشرفون على العمال.

ثانيا: نظريات التسيير في الإدارة العامة:

1. نظرية الإدارة العلمية:

ركزت نظرية الإدارة العلمية على رفع الكفاءة الإنتاجية التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشاكل تتعلق بنقص المهارات وتدني الكفاءة الإدارية، وحجم جودة الإنتاج، فكان من الضروري البحث عن أساليب جديدة للتغلب على المشكلات وقد أثبتت الخبرة العلمية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية، فعمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الإدارية على تنفيذ المشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية، كما أن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميته بدون التدريب المستمر واستعداد الأفراد للتعلم، وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق هدفين رئيسيين هما:

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع والحد من الهدر والاسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام كافة السبل والأساليب الفنية لزيادة إنتاجيته وبأقل تكلفة وزمن ممكن.

1) رواد الإدارة العلمية:

أ- فردريك تايلر (Frederick Taylor 1915 – 1856):

من المعروف أن حركة الإدارة العلمية اقترنت باسم المهندس الأمريكي الشهير فريدريك تايلر حيث إنه قام ببناء إطار فلسفي جديد، اختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم، والرقابة معتمداً على دراسة الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time And Motion Study)، وقد بنى تايلر تصورات واقتراحاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته التسلسل النشاطات (Activities) وفقدان الوقت والمواد من جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية (Productivity Operations)، ولقد لخص تايلر الاقتراحات التي اعتمدها

1- اعتبار العامل على أنه يشبه الآلة، يستجيب لرغبة مسئوله الذي يشرف عليه حيث يقبل بالتوجيه وبما يطلب منه تنفيذه دون مناقشة أو مشاركة في الرأي.

2- التركيز على مبدأ تقسيم العمل حسب التخصصات بين العاملين لأن ذلك يؤدي إلى زيادة خبراتهم ورفع كفاءتهم في الأداء.

3- تحديد نطاق الإشراف (Span Of Control) - أي عدد الرؤوسين للرئيس الواحد - وذلك بعدد قليل منهم، وذلك لتحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

4- يعتبر الأجر المادي المدفوع للعامل دافعاً أساسياً لتحسين كفاءة الأداء، فكلما قامت المؤسسة بزيادة الأجور ومنح حوافز مادية أكثر، كلما ضاعف العامل جهده في إنجاز الفعاليات (Activities) المناطة به.

5- التأكيد على اعتماد أسلوب دراسة الوقت والحركة (Time And Motion). وذلك لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول واعتباره أساساً إدارياً وعلمياً لقياس كفاءة الأداء بموضوعية.

ب- هنري فايول (1841-1925): (Henry Fayol):

يعتبر هنري فايول العالم الفرنسي الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، حيث اتجه من خلال دراسته وتحليله للعمليات الإدارية إلى إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسة يعتمد عليها المدراء في أعمالهم؛ وفي تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات التي يعملون فيها، ومن هذه الدراسات استنتج فايول ستة أنشطة أساسية في أية مؤسسة أو شركة هي:

- 1- النشاطات الفنية: مثل الإنتاج والتصنيع.
- 2- النشاطات التجارية: مثل البيع والشراء والمبادلة.
- 3- النشاطات المالية: مثل البحث عن رأس المال للاستثمارات.

4- النشاطات المحاسبية: مثل الإحصائيات وتحديد المركز المالي للمؤسسة.

5- نشاطات الوقاية والضمان: مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.

6- النشاطات الإدارية: وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

ولقد وضح فايول أن هذه النشاطات توجد في أية مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعة إنتاجها، وأضاف أن النشاطات الخمسة الأولى معروفة وواضحة المعالم من قبل العاملين في الحقول الفنية والتجارية والمالية، أما النشاطات الإدارية فهي المحور الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، سيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية.

ولقد ركز فايول في كتاباته على النشاط الإداري ودوره حيث تناول الموضوعات التالية:

1- النوعية الإدارية والتدريب:

لقد توصل فايول من خلال دراسته للنوعية الإدارية إلى ضرورة توافر الخبرة الفنية لدى العاملين في الأنشطة الفنية بالمؤسسة، كما أشار إلى ضرورة توافر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار أسلوب التعامل مع الأفراد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا. أما العاملون فلابد من توافر قدر معين من القدرات الفنية المطلوبة لديهم لإنجاز الأعمال المكلفين بها. كما ركز على التدريب بالنسبة لكافة الفئات.

2- المبادئ الإدارية:

للإدارة حسب دراسات فايول أربعة عشر مبداءً، حيث أكد على وجوب توفرها وتطورها وفق المتطلبات الإدارية والفنية، كما بين أن هذه المبادئ مرنة وليست مطلقة وهي:

1- تقسيم العمل

2- الصلاحية والمسئولية

3- النظام

4- وحدة إصدار الأوامر

5- وحدة التوجيه

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

7- مكافأة الأفراد والتعويض

8- المركزية

9- التسلسل الهرمي

10 - الترتيب والنظام

11 - المساواة

12 - الاستقرار في العمل

13 - المبادرة

14 - روح التعاون

3- العناصر الإدارية:

حدد فايول العناصر أو الوظائف الإدارية (وظائف المدير) التي تؤدي من قبل المستويات

الإدارية المختلفة على النحو التالي:

1- التخطيط Planning

2- التنظيم Organizing

3- القيادة Leadership

4- التنسيق Coordination

5- الرقابة Control

2) نقد نظرية الإدارة العلمية:

1) إهمال الجانب الإنساني: حيث يرى منتقدوه أن تايلور وباعترابه العامل في منظمات الأعمال

عبارة عن آلة مدفوعة بالرغبة في الحاجات الفيزيولوجية قد أهمل الشق الإنساني وعززت المثالية في

الوظائف وهو ما دفع أرباب المال استغلال العمال من خلال استعمال ورقة الأجور.

2) أهملت النظرية بشكل صريح الفروق البشرية بين المستخدمين حيث اعتبر الأداء الفردي الأعلى

هو الأداء المعياري.

3) تعاضم شعور العمال بالروتين والملل في أداء المهام المكررة نتيجة للتخصص الدقيق في المهام

أدى إلى نتائج سلبية على مستوى التنظيم نتيجة للفشل في إحدى الوحدات المتخصصة في مواكبة باقي

الوحدات داخل نفس سلسلة الإنتاج.

2. النظرية البيروقراطية:

1/ مفهوم البيروقراطية:

عند النظر إلى المفهوم اللغوي أو اللفظي لكلمة البيروقراطية نجد بأنها تتكون من مقطعين:

الأول بيرو (bureau) ، أي مكتب، والتي كانت تستخدم في بداية القرن الثامن عشر للتعبير عن كلمة

مكتب بمعناها العام أي المقرات الإدارية أو أماكن العمل كمكاتب الشركات وغيرها، والمقطع الثاني قراطية (cracy) وهي مشتقة من الأصل الإغريقي كراثس (κράτος) ومعناها السلطة، والكلمة بمقطعيها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، أما المفهوم الاصطلاحي للبيروقراطية فيشير إلى أنها طريقة للتنظيم الإداري لمجموعة من الناس يعملون معاً بناءً على إجراءات تنظيمية موحدة وتسلسل هرمي للصلاحيات والمسؤوليات والسلطة.

2/ رواد النظرية البيروقراطية:

يعتبر العالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber 1864 - 1920)، أول من استخدم وطور مفهوم البيروقراطية محدداً من خلالها مواصفات المنظمة المثالية حيث اعتبرها "المنظمة البيروقراطية"، لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح، أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ. أما بالنسبة (للبيروقراطيين) فهم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بطرق غير وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.

لقد اعتبر فيبر المنظمة البيروقراطية من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة. هذا إلى جانب تمتعها بصفة العقلانية (Rationality) في معالجة المشكلات الإدارية، واعتمادها على العمل المكتبي وأساليب التخصص الإداري، وقد افترض فيبر في المنظمة البيروقراطية صفات متعددة منها الدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات، انصياع المرؤوسين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى، وتقليل الاحتكاك بالمستويات الإدارية المختلفة، وقد أراد فيبر من خلال افتراضاته، التوصل إلى نموذج عقلاني للمنظمة البيروقراطية، ينطلق أساساً من القيم الفكرية والنظريات التي سادت الوسط الإداري الذي تعمل فيه المنظمات بشكل عام.

3/ نقد النظرية البيروقراطية:

- إهمال البيئة المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر في مدخلات ومخرجاتها، فتصور المنظمة نظام مغلق محدود التأثير والتأثر بمحيطه.
- تصورت البيروقراطية الأفراد على أنهم آلات مجردة من الإنسانية مما أدى إلى انخفاض الفعالية في الأداء.

- ركزت النظرية البيروقراطية على الإجراءات واللوائح في إدارة المعاملات والسلوك التنظيمي في المنظمات مما تسبب في ظهور ضعف في التسيير بسبب عدم المرونة والجمود إلى جانب التركيز على الرسمية والعقلانية مع الابتعاد على المبادرات الشخصية والابداع الفردي للإنسان.

قائمة المراجع المعتمدة:

- القيوتي موسى قاسم، المبارك علي خضر. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006.
- فرحات غول. الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008.
- حبيب عبد الرزاق. اقتصاد المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- روينة عبد السميع. " التسيير المبني على النتائج. مجلة بحوث اقتصادية وإدارية، العدد 32، 2013.
- المرجع الالكتروني للمعلوماتية. " نظريات المنظمة: نظرية الإدارة العلمية".

<https://mail.almerja.com/more.php?idm=201887>

الموسوعة السياسية. -[https://political-](https://political-encyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%)

[encyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%](https://political-encyclopedia.org/dictionary/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88%D9%)