

# برنامج المقياس

محاور البرنامج (الفصول)

المحور الأول: مدخل لتسيير المؤسسة

المحور الثاني: وظائف التسيير: وظيفة التخطيط

المحور الثالث: وظائف التسيير: وظيفة التنظيم

المحور الرابع: وظائف التسيير: وظيفة الاتصال

المحور الخامس: وظائف التسيير: وظيفة التحفيز

المحور السادس: وظائف التسيير: وظيفة القيادة

المحور السابع: وظائف التسيير: وظيفة الرقابة

المحور الثامن: اتخاذ القرار



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارية



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة الأولى :

مدخل لتسيير المؤسسة

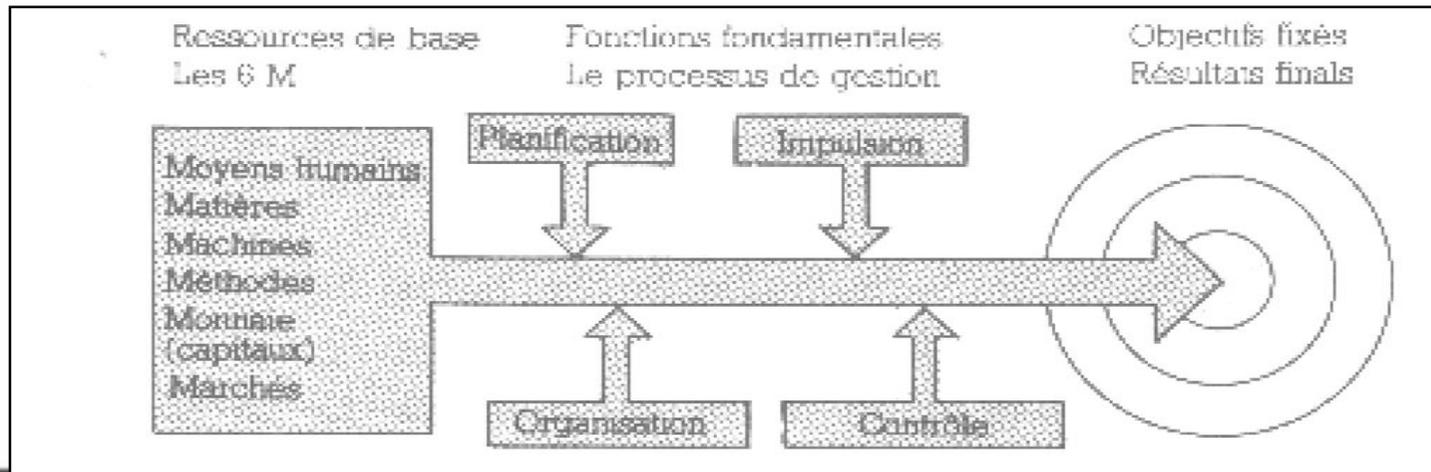
السنة الثانية لليسانس  
علوم مالية و محاسبة

إعداد  
أ.د/ رقية منصور

# التسيير

# تعريف التسيير

- في تعريف بسيط للتسيير : التسيير هو فن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلال الآخرين.
- Taylor: هو التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .
- هنري فايول : التسيير علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف الأنشطة الإنسانية، أي أن الإدارة هي أن نتنبأ ونخطط وننظم ونصدر الأوامر وننسق ونراقب
- هربرت سايمون : التسيير والشؤون التسييرية هي عمليات اتخاذ قرارا بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.
- George Terry: التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع، والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني ومختلف الموارد الأخرى.



# تعريف التسيير

فالتسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط ، التنظيم، الاتصال، التحفيز، القيادة و الرقابة بكفاءة و فعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية

- الأداء: هو قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المالية والبشرية (الكفاءة)، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الفعالية).
- الكفاءة: و تشير إلى [?] استخدام الموارد ، و تعبر الكفاءة عن العلاقة بين المدخلات (الوسائل و الموارد المستخدمة) لمنظمة الأعمال ومخرجاتها (الأهداف). و هي بهذا تتعامل مع طريقة تنفيذ.
- الفعالية: و تشير إلى مدى تحقيق المنظمة الهدف المحدد من خلال تنفيذها المتطلبات الصحيحة، و تعبر الفعالية عن العلاقة بين الأهداف المحققة و الأهداف المسطرة. و هي بهذا تتعامل مع النتائج أو الأهداف.

# خصائص التسيير

التسيير علم و فن .

التسيير مبني على وظائف

التسيير يتطور حسب دورة متواصلة.

التسيير مبني على تقارب تيارين ،هما: العقلانية و الإنسانية.

للتسيير مناهج عدة عامة و خاصة تكون تابعة للمشكل المدروس.

# تطور التسيير

قام المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل تطور التسيير، من بينها تصنيف **Chauvet** و هو مبني على محورين هما:

- محور الأول الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة أي الانفتاح.
- المحور الثاني يضم عنصرين متضادين "المؤسسة- الفرد".

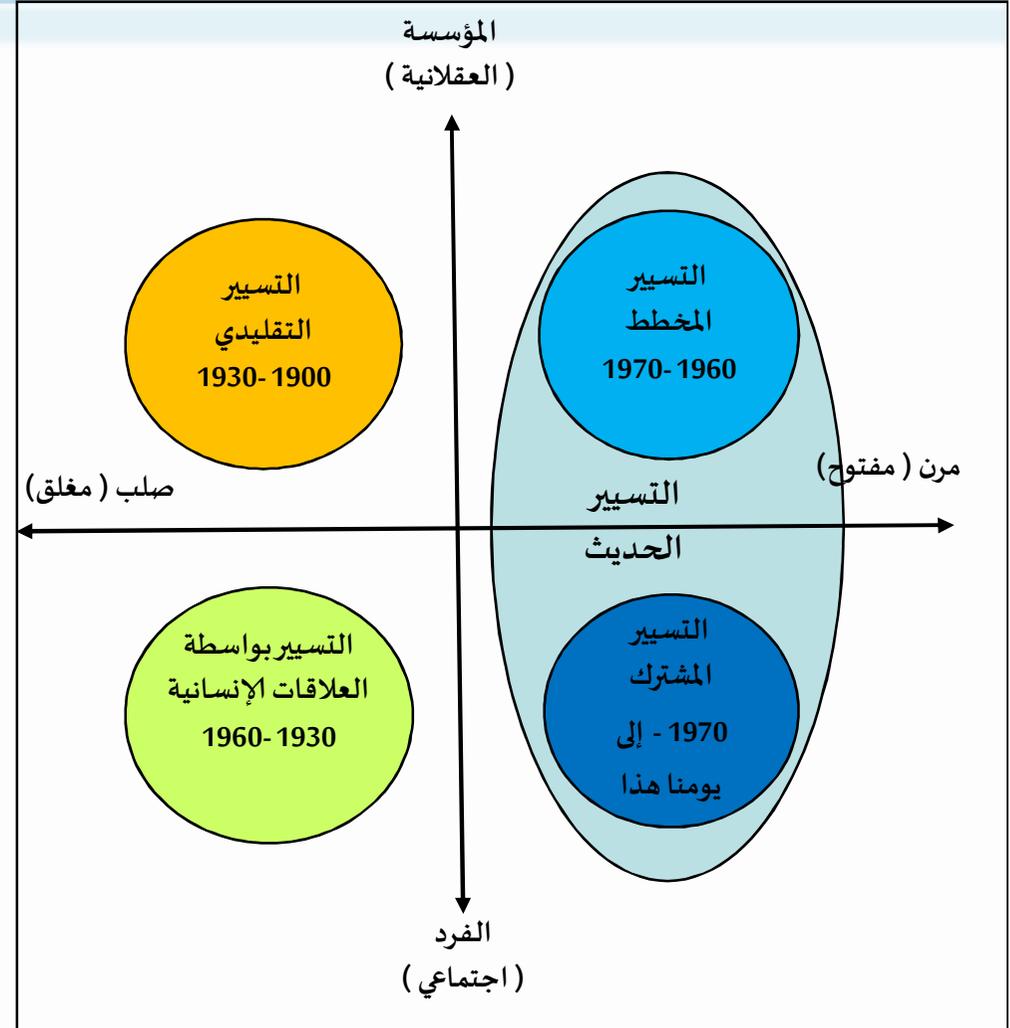
استطاع **Chauvet** من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

• التسيير التقليدي ( المغلق و عقلائي): 1930-1900  
(المدرسة الكلاسيكية)

• التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي): 1930-1960 (مدرسة العلاقات الإنسانية)

• التسيير المخطط (مفتوح و عقلائي): 1960-1970 (مدرسة القرارية)

• التسيير المشترك من السبعينات إلى يومنا هذا : يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة و في القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى.



# مستويات التسيير

مستوى التسيير الإستراتيجي  
( الإدارة العليا )

مستوى التسيير التكتيكي  
( الإدارة الوسطى )

مستوى التسيير العملي أو  
التشغيلي  
( الإدارة الدنيا أو التنفيذية )

# وظائف التسيير

## وظيفة التخطيط

- تهتم بتوقع المستقبل وتحديد الأهداف و أفضل السبل لتحقيقها.

## وظيفة التنظيم

- وتهتم بمزج وتخصيص المهام والموارد المؤسسة البشرية والمادي اللازمة لتحقيق الأهداف.

## وظيفة الدفع

- وتهتم بتأثير في الأفراد لجعلهم يبذلون الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وتتكون هذه الوظيفة من :
  - وظيفة الاتصال: العملية التي تهتم بنقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة .
  - وظيفة التحفيز: التأثير على الأفراد من خلال تحريك دوافعهم و إجاباتهم ورغباتهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة
  - وظيفة القيادة: وتوجيه وإرشاد الأفراد لإنجاز الأهداف.

## وظيفة الرقابة

- وتهتم بتحديد معايير الأداء ، وتتبع الأداء الفعلي وقياسه بمقارنته مع المعايير المحددة مسبقاً.

# المسير

# تعريف المسير

المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال و انجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط و منشط ، و مراقب ، و منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك.

# أدوار المسير

## الأدوار التقريرية (القرارية)

مستحدث

معالج المشاكل

موزع الموارد

المفاوض

## الأدوار الإعلامية (المعلوماتية)

ملتقط

موصل

متحدث

## الأدوار العلائقية (التفاعلية)

واجهية

قائد

رابط

# مهارات المسير

## المهارة التنظيرية ( الإدراكية )

تتمثل في القدرة على التخطيط ، و التنسيق ، و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل التنظيم ، و كذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات ، و بين هذه المتطلبات و متطلبات البيئة الخارجية . و تزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة (مسير في مستوى الإدارة العليا)

## المهارة الإنسانية

تتمثل في القدرة على الاتصال و التحفيز ، و قيادة الأفراد و المجموعات . هذه المهارة في العلاقات الإنسانية، كبيرة بالنسبة للمسير الأوسط (مسير في مستوى الإدارة الوسطى)

## المهارة التقنية

و هي القدرة على استعمال التقنيات و الإجراءات و الأساليب المتخصصة في مجال معين. و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي (مسير في مستوى الإدارة الدنيا)

1 2 3

شكرا على الإصغاء و المتابعة