

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

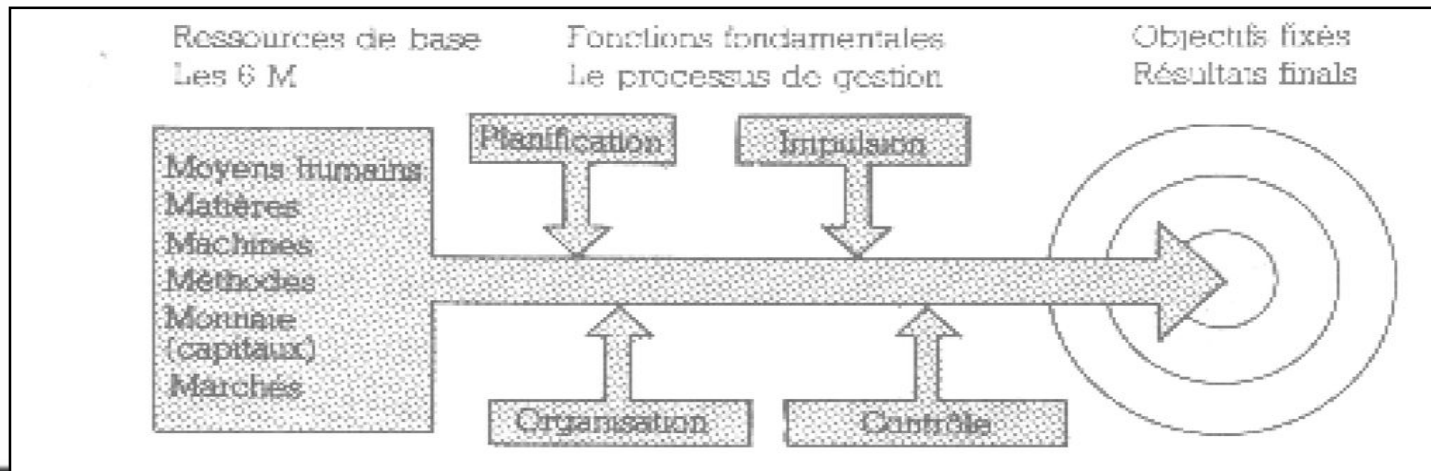
السنة الثانية لليسانس
علوم مالية و محاسبة

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
- هيربرت 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".

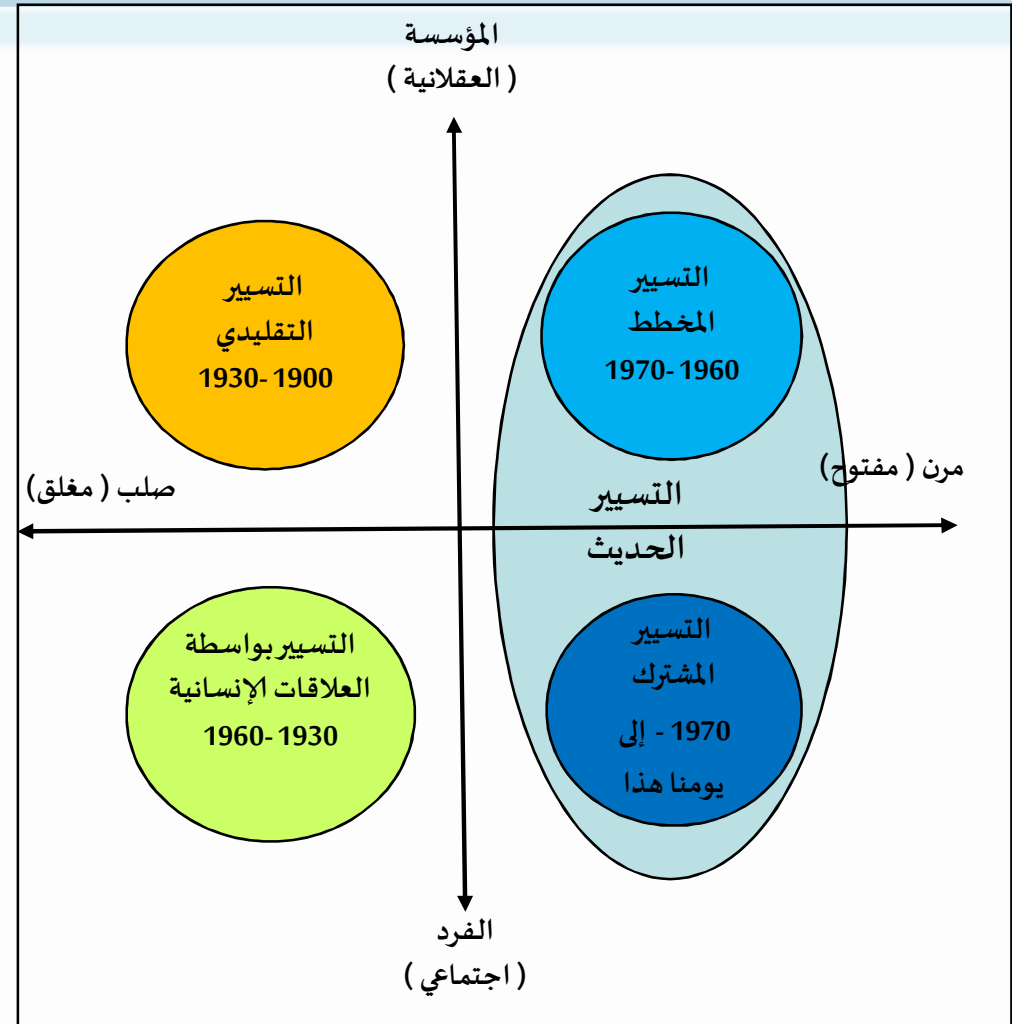
استطاع **Chauvet** من خلال هذين المحورين أن يظهر أربعة أنماط للتسيير التي تعكس أربعة مراحل لتطور التسيير في غضون القرن العشرين:

• 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