



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 الليسانس  
علوم تجارية

إعداد  
أ.د/ رقية منصور

# 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

# التسيير

# تعريف التسيير

- في تعريف بسيط للتسيير : التسيير هو فن تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلال الآخرين.
- كما عرفه Taylor: هو التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد القيام به، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .
- فالتسيير هو عملية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال وظائف التخطيط ، التنظيم، الاتصال ، التحفيز، القيادة و الرقابة بكفاءة و فعالية:

الأداء = الكفاءة + الفعالية

# 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.

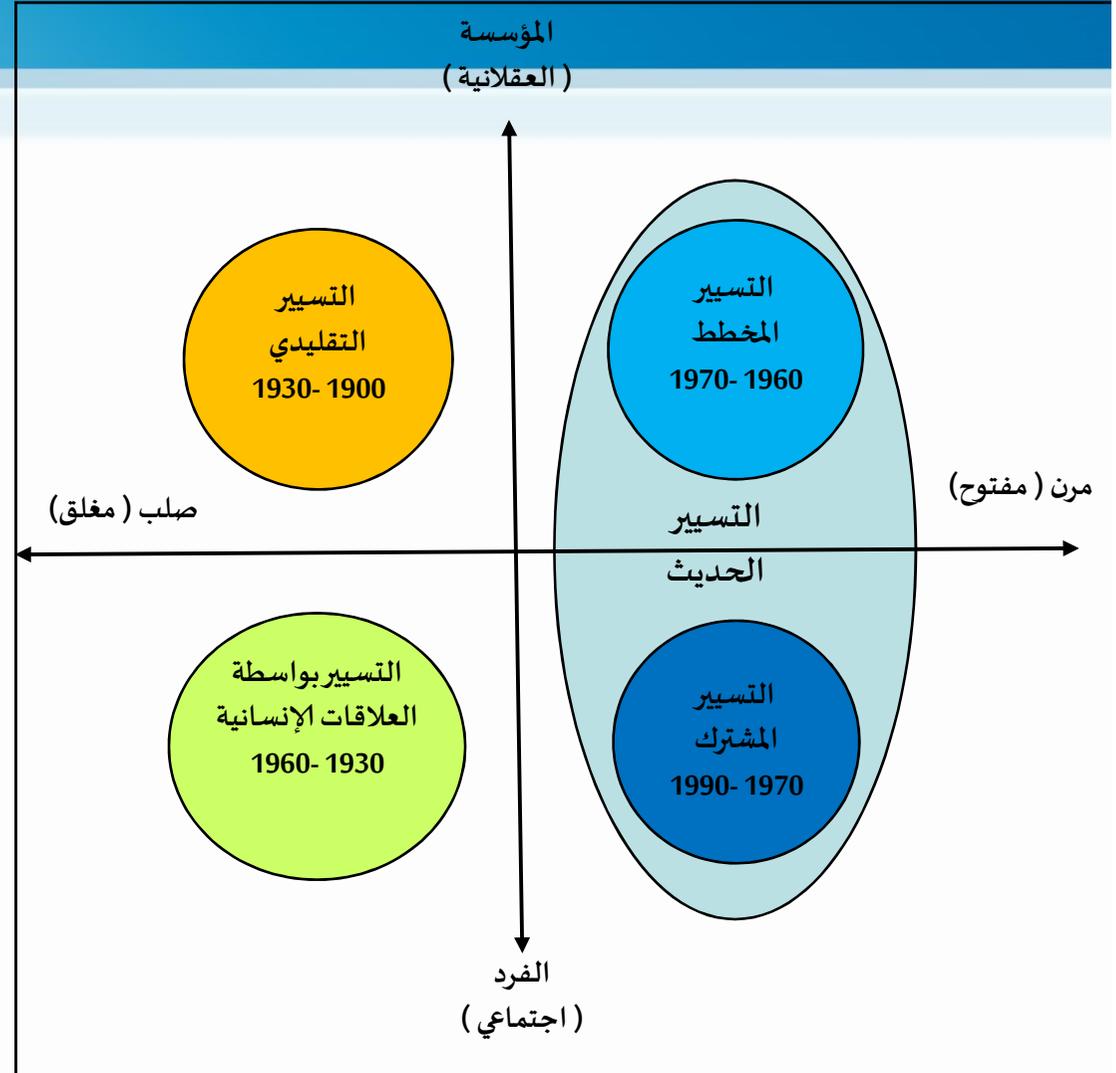
# تطور التسيير

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
- التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية ( مغلق و اجتماعي) : 1960- 1930
- التسيير المخطط ( مفتوح و عقلائي) : 1970- 1960
- 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 المجهودات 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 وحاجاتهم 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