

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الإقتصادية

مطبوعة في مقياس

تسيير المورسنت

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم إقتصادية في ميدان

العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

إعداد الدكتورة : هرقون تفاحة

السنة الجامعية 2023-2024

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

مقدمة : أ

المحور الأول

مفاهيم وأسس عامة حول التسيير

- أولا: مفهوم التسيير : 07
- ثانيا: المسير وطبيعة عمله : 15
- أسئلة المحور الأول : 23

المحور الثاني

مفاهيم عامة حول المؤسسة

- أولا: مفهوم المؤسسة 25
- ثانيا : موارد المؤسسة 30
- أسئلة المحور الثاني : 37

المحور الثالث

الوظائف التسييرية

- أولا : وظيفة التخطيط 39
- ثانيا : وظيفة التنظيم 44
- ثالثا : وظيفة التوجيه 53
- رابعا : وظيفة الرقابة: 66
- أسئلة المحور الثالث : 73

المحور الرابع

الإتجاهات الحديثة في التسيير

75.....	أولا : المفاهيم المعاصرة في التسيير
77.....	ثانيا : المدارس الحديثة في التسيير
91.....	أسئلة المحور الرابع :
92.....	خاتمة
93.....	قائمة المصادر المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	التسيير مسار دائري مستمر شبيه بالعجلة	01
12	عمليات التسيير	02
13	مكونات العملية التسييرية	03
17	أنواع المسيرين وفقا للتقسيم الرأسي	04
18	مستويات المسيرين في المؤسسة	05
18	المهارات التسييرية	06
20	المستويات التسييرية وعلاقتها بالمهارات الإدارية	07
21	أدوار المسير	08
50	الهيكل التنظيمي التنفيذي	09
50	الهيكل التنظيمي الوظيفي	10
51	الهيكل التنظيمي الإستشاري	11
52	الهيكل التنظيمي المصنوعي	12

مقدمة :

تعتبر عملية التسيير من أكثر المفاهيم العلمية شيوعاً، وذلك لأنها تشمل العديد من المفاهيم الأساسية العلمية والعملية، السلوكية والإبداعية، بالإضافة إلى إعتبارها من بين أهم نشاطات المؤسسات والهياكل، سواء كانت إقتصادية أو غير إقتصادية، فبين بساطة هذه العملية في الماضي وتعقدتها في الحاضر نظراً لما تعيشه المؤسسة الإقتصادية من ضغوطات من منافسة، تسارع تكنولوجي، تغير الطلب، تغير الأذواق، الإبداع، فإنها إكتسبت أهمية بالغة في عصرنا الحاضر وصنعت الكثير من النجاح.

وعليه فإن تسيير المؤسسات التي أنشأت في بدايتها من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق القيمة المضافة، لم يعد هينا خصوصا مع ترابط إقتصاديات الدول فيما بينها وعملة المنافسة.

فتسيير المؤسسة لا يقتصر فقط على تسيير ممتلكاتها المادية ومواردها المالية فحسب، بل يمتد إلى التحكم الأمثل والتعبئة القصوى لمواردها البشرية التي تعد المورد الحقيقي الذي يمكن أن يحقق الفارق بفضل قدرته على الإبتكار والتحديث المستدامين، فهذا المورد البشري في حقيقة الأمر هو مزيج من التراكيب الاجتماعية والنفسية، التي يجب دراستها وتحديد العوامل التي تتحكم فيها قصد محاولة توجيه سلوكياتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك في إطار القيم الجماعية السائدة فيها والتي تشكل ما يعرف بثقافة المؤسسة.

ولقد أصبح ينظر إلى التسيير على أنه عامل نجاح المؤسسات لتحقيق هدفها وهو البقاء والنمو والإستمرارية، وهذا ما جعل المؤسسات لاتكتفي بالتأقلم مع المحيط بل التوقع للتغيرات قبل حدوثها وما تتطلبه من ليونة لمسايرتها.

المخبر الأول

مفاهيم وأسس عامة حول التسيير

أولاً: مفهوم التسيير .:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية بقصد تحقيق الأهداف المنوطة، وتتم هذه الطريقة باتباع أربعة مراحل أساسية وهي:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة على هذه العمليات بقصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف مواردها.

1- تعريف التسيير:

لقد تعددت تعريفات التسيير بتعدد التيارات الفكرية، بحيث :

- عرفه تايلور (المدرسة الكلاسيكية) بأنه "علم مبني على قوانين وقواعد واصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الانسانية".
- أما سيمون (المدرسة القرارية) فيرى بأن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل".
- كما يعرف التسيير بأنه " عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها من جهة ومن جهة أخرى هو عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع والخدمات وغيرها من المنافع ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة " .
- التسيير هو " النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة لنموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة" .
- التسيير " هو فن تحقيق أهداف التنظيم أو المؤسسة من خلال الآخرين، لكن التسيير المعاصر يعتمد بشكل كبير على العلم من خلال إستعمال مختلف التخصصات الرياضيات، علم الاجتماع، الاقتصاد الطرق الكمية)¹ .
- يعرف جورج تيري التسيير على " أنه عملية مميزة تشمل التخطيط، التنظيم، الدفع والرقابة ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد"² .

¹ Ghedjghoudj Elhadi, " le management : théorie et pratique ", office des publications universitaires, 2012, Alger, p 17.

² G.R.Terry et S.G.Franklin, "les principes du management", Economica, Paris, 1985, p05

- كما يعرف التسيير بأنه "استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سابقا في إطار سياسة معينة"¹، إن ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو أنه تعريف اصطلاحي أكثر من كونه عملي فهو يعطي إجابة عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف واستخدام الوسائل المتاحة ، فلضمان تحقيق الأهداف المسطرة يجب الأخذ بعين الإعتبار ثلاثة عوامل مفتاحية وهي :

الاقتصاد في استخدام الوسائل المتاحة: وذلك بالبحث عن الحصول على الوسائل بأقل التكاليف، عن طريق اللجوء لموازنة التكاليف والنتائج ، قبل الشروع في إنجاز أي مشروع .

المردودية: وتتمثل في البحث عن استغلال الموارد بالطريقة الأمثل من أجل تحقيق المردودية القصوى أو الحدية ، ويمكن قياس ذلك على سبيل المثال بالمقارنة بين كمية المدخلات Inputs من الموارد والمخرجات Outputs من المنتوجات .

الفعالية: أي كيفية التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، فالمسير يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة في بعض الأحيان دون أن يعير الاهتمام لكيفية استغلال الموارد ، حيث يمكن أن يستعمل هذه الوسائل لغير ما سطر لها وعليه فالحالة المثلى هي تحقيق الأهداف عن طريق الإستعمال الأمثل للموارد ، بمعنى استعمالها بكفاءة (الاقتصاد والمردودية)، وفي الأغراض التي يجب أن تستعمل فيها (الفعالية) ، انطلاقا من كل ما سبق يمكن إدراج تعريف آخر مؤداه أن تسيير مؤسسة أو إحدى أنظمتها الفرعية يعني² في آن واحد :

✚ تحديد الأهداف.

✚ اختيار واستخدام الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف المحددة (توظيف، تمويل، تجهيز...).

✚ مراقبة سير أعمال ونتاج النظام .

✚ إجراء تعديلات أو تصحيحات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة.

هذا التعريف يبين بأن عملية التسيير هي مجموعة من النشاطات المتتابعة التي يقوم بها المسير وهي عبارة عن (Processus) ، وعليه فإن عملية التسيير أو قيادة المؤسسة يتم من خلال: خلق طاقات دائمة للقيام بنشاطات أي جملة القدرات التي تسمح لها بملاحظة النتائج المراد تحقيقها بكفاءة، ونعني هنا توجهات المؤسسة، أهدافها واستراتيجياتها ، بالإضافة إلى نظام للمراقبة يسمح بقيادة النتائج واحداث هيكلية تنظيمية

¹ . ERFI, "Initiations à la gestion", EYROLLES, Pais, 1991, p 30

² BRESSY (G) & KONKUYT (C), "Economie d'entreprise" , DALLOZ, 2ème Edition, Paris, 1993, p 43.

ملائمة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ، العمل على الاستغلال الفعال لهذه الطاقات والقدرات، والذي يتطلب التسيير العملي للنشاطات كالإنتاج، التسويق، الإمداد، إلخ ، وكذا مراقبة النشاط ووتيرة تحقيق النتائج. وهنا يظهر عمل المسير في تحفيز أداء الأفراد ورفع من كفاءة أدائهم .

-إن التسيير حسب THIETART .A.R " هو ممارسة أو فن لكيفية قيادة منظمة، توجيهها، تخطيط تطورها ومراقبتها" ، يطبق في مختلف مجالات المؤسسة .

في هذا التعريف يسلط THIETART .A.R الضوء على الجانب الفني في التسيير الذي يتطلب المهارة في الأداء، هذه الأخيرة التي تتنوع من حيث الإلمام بطرق العمل والتعامل مع الأشخاص أو المقدرة على إتخاذ القرار وحل المشاكل .

أما بخصوص أهم الوظائف التسييرية فقد أوضحها H. Fayol. الذي يعد أول من تطرق للوظائف الإدارية من خلال نظريته للتنظيم الإداري والتقسيم الإداري للعمل، إذ اعتبر الإدارة أو التسيير عموماً فن كباقي الفنون، و إن كل فن يستلزم مهارة وكفاءة، حيث يقول " معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب¹ . "وهي الوظائف الخمس الأساسية المتمثلة في² :

التنبؤ أو الإستشراف (Prévoir) : وهي عملية تقدير المستقبل ووضعها في شكل برنامج عمل (action'd Programme)، إن هذه العملية تعتبر من أصعب المهام وأهمها في المؤسسة، وهي تمس كافة المصالح والوظائف .

التنظيم (Organiser) : يقوم التنظيم على رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى إحترام العلاقات الوظيفية والسلمية وكذا مبدأ وحدة القيادة. هنا يضيف H.Fayol بأن مهمة المشرفين المتواجدين في المستويات الوسطى تتمثل في خلق الأفكار وخلق الديناميكية عوض إعتبارهم كقنوات لنقل المعلومات بين المستويات العليا والدنيا.

القيادة أو إصدار الأوامر (Commander) : وهو الأمر الذي يضمن الإحترام الصارم للقواعد والإجراءات ويتطلب تبنيه من قبل كل الموظفين في المؤسسة، كما أنه يعتبر فن مرتكز على بعض الخصائص الشخصية والمعرفة بالمبادئ الإدارية من طرف القائد (Leadeur) ، إذ يجب أن يكون على علم بما يدور في المؤسسة

¹ منصور علي، " مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999 ص 34.

² SCHEID (J.C)," Les grands auteurs en organisation " , BORDAS, Paris, p 79-87

ومعرفة جيدة بالعمال وبطاقاتهم، وكفاءة كل واحد منهم ولما هو أهل له. كما يجب كذلك أن يعطي المثل في سلوكه وعمله، وأن لا يهتم بالتفاصيل كثيرا مع حثه على المبادرة بغية كسب ولاء العاملين.

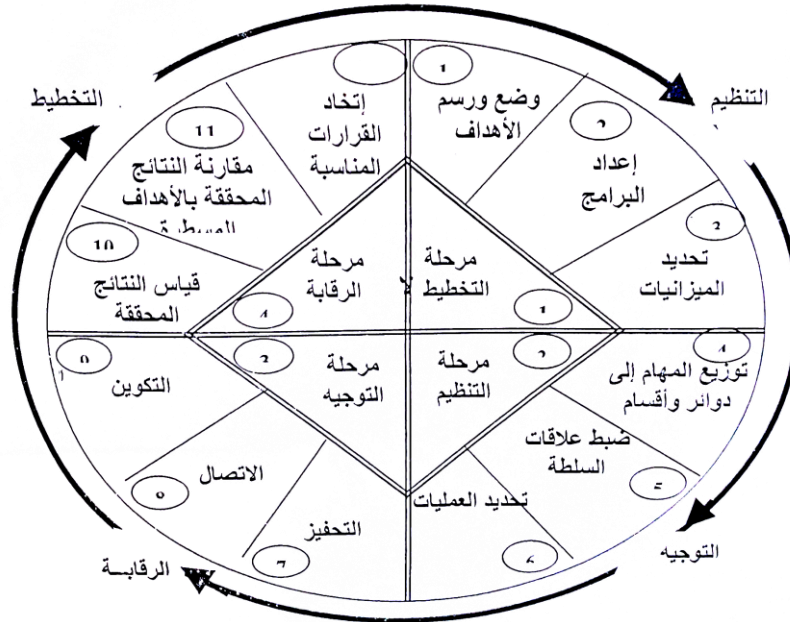
التنسيق (Coordonner) : ويعني خلق الانسجام في كل الأعمال المنجزة في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق الاتصال بمختلف أنواعه المباشر وغير المباشر.

الرقابة (Contôler) : وهي التأكد من مدى مطابقة التنفيذ مع القواعد، المبادئ والأهداف المسطرة، ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون منظمة ومقرونة بنظام للثواب والعقاب .

لقد دعم Fayol هذه الوظائف بأربعة عشر مبدأ لضمان نجاح العملية التسييرية، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الوظائف التي حددها Fayol في ظل النموذج الكلاسيكي للتسيير الهادف إلى تعظيم الإنتاج والإستخدام الأمثل للموارد ، قد إكتسبت بمرور الوقت أفكارا جديدة وتعديلات ، وذلك لجعلها أكثر ملائمة للمؤسسة بكل جوانبها، حيث تم تلخيصها في أربع وظائف أساسية والتي يطلق عليها مسار الPODC في تسيير المؤسسة، حيث يعني كل حرف من هذه الكلمة ما يلي: التخطيط(Planification) التنظيم (Organisation)، التوجيه (Orientation) والرقابة (Contôle) أما وظيفة التنبؤ فقد أدمجت في وظيفة التخطيط، كما تم إعتبار وظيفة التنسيق على أنها وظيفة مستقلة، مندمجة في كل الوظائف. فالتنسيق في حقيقة الأمر هو أساس الفعالية التسييرية .

إن العملية التسيير على هذا النحو تظهر على شكل مسار دائري مستمر من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة. وهذا ما يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم 01 : التسيير مسار دائري مستمر شبيه بالعجلة



المرجع : من إعداد الباحثة اعتمادا على :

عبد الرزاق بن حبيب ، " إقتصاد وتسيير المؤسسة " ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص 109 .
بتصرف

إنّ ما يمكن الإشارة إليه هو أن الأهمية النسبية لهذه الوظائف تختلف حسب المستوى التنظيمي. فوظيفتي التخطيط والتنظيم تكونان ذاتا أهمية أكبر في مستوى الإدارة العليا (Top Management) ، بينما تسود وظيفتي التوجيه والرقابة في مستوى الإدارة الوسطى (Middle Management) وبهذا تظهر الأنشطة التسييرية على شكل مسار مستمر، الغاية منه تنسيق الأنظمة الداخلية وتوجيه المؤسسة ضمن محيطها وقيادتها نحو مستقبل زاهر .

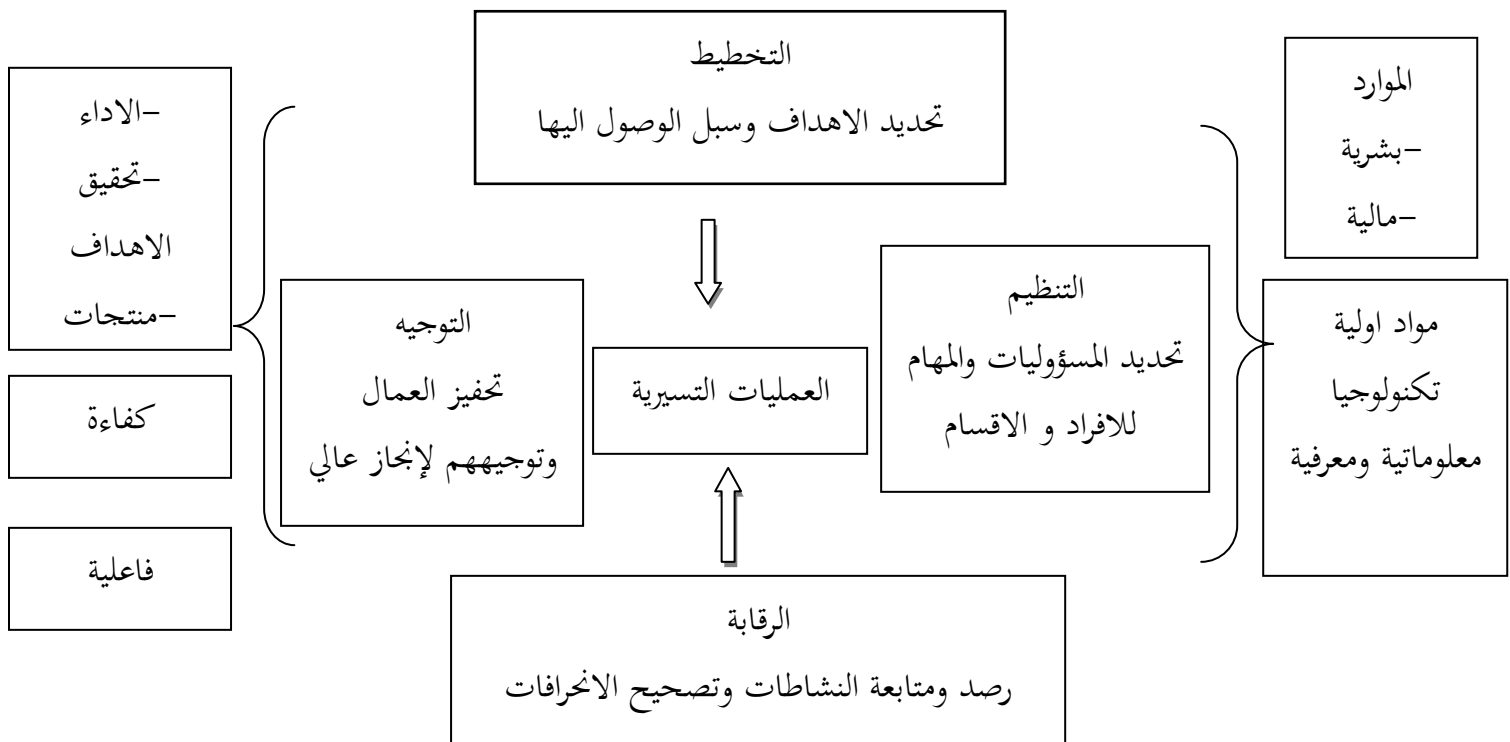
إن عملية التسيير هاته تبدأ منطقيا بعملية التخطيط لتعود إليها في الأخير، وهذا بدواعي الضبط والتعديل إلا أن الواقع العملي قد يلزم المسير بعدم إحترام هذا التسلسل المرحلي والزمي للوظائف، كما أن عملية إتخاذ القرار تظهر في وسط هذا المسار لأنها تتواجد في مختلف الوظائف، وذلك عند الإختيار أو المفاضلة بين البدائل (الخيارات) المتاحة، كما تتطلب معلومات دقيقة وصحيحة من هذه الوظائف والنشاطات، والتي على أساسها يتم إتخاذ القرارات السليمة .

ومما سبق يمكن القول أن التسيير هو : " مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة وناجعة .

2- عمليات التسيير :

هي مجموعة من العمليات المنسقة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

الشكل رقم 02 : عمليات التسيير



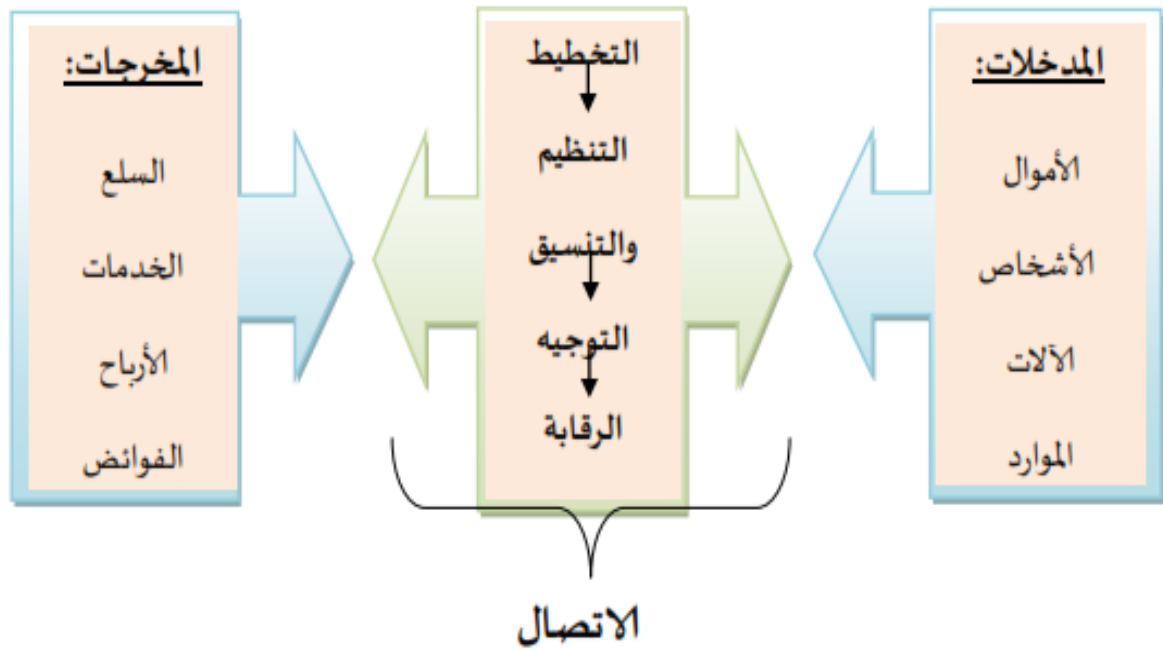
المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على : زيارة فريد فهمي ، " المبادئ والأصول لإدارة الأعمال " ، الطبعة الخامسة ، مطبعة الشعب ، عمان ، 2006 ، ص 11 . بتصرف .

وبالتالي نجد أن التسيير من المنظور الحركي يمثل عملية دائرية ومستمرة ، تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط وتنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات ، وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو تعديلات طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط.

وتشمل العملية التسييرية في المؤسسة مايلي :

- مدخلات التسيير (Input) : وتشمل الوسائل المادية من معدات وآلات والمواد الخام ، والوسائل المالية والبشرية من موظفين وإداريين ومسيرين وطرق العمل ، الأسواق .
- العمليات التسييرية (processing): تتمثل في التخطيط لإتحاذ القرارات ، التنظيم ، التنسيق ، إضافة إلى التوجيه والرقابة، ومختلف الأنشطة والتي من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة ، قد تكون هذه العمليات هي عمليات الإنتاج والخدمات مثل تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة .
- مخرجات العملية التسييرية (Out put): قد تكون المخرجات منتجات أو خدمات أو قرارات أو أي نتائج أخرى تحقق أهداف النظام .

الشكل رقم 03 : مكونات العملية التسييرية



المصدر : من إعداد الباحثة .إعتمادا على :

محمد رفيق الطيب ، " مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات " ، الجزء الأول ، التسيير والتنظيم والمنشأة ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1995 ، ص 20 ، بتصرف .

3- مميزات التسيير :

التسيير علم وفن: يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير أهو علم أم فن أو علم وفن معا، فالتسيير كعلم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الاجتماعية، وتحليلها وتفسيرها، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها، أما التسيير كفن فيعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة ودكاء في ممارسة عمله وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه، والتسيير كفن يشير إلى القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة بينما يعتبر التسيير كعلم وفن معا إذا جمع المسيرين بين الجوانب النظرية والخبرة العلمية التي لا يستغنى عنها.

التسيير يبنى على مجموعة من الوظائف: فالوظائف في المؤسسة تشكل وحدة متماسكة يستطيع المسير من خلالها القيام بعملية التخطيط، التنظيم، وإدارة ومراقبة العمليات، وهذا ما يشكل ما يعرف بعجلة التسيير.

تطور التسيير بصورة مستمرة ومتواصلة: حتى تحقق المؤسسة بقائها يجب على عجلة التسيير أن تتجدد باستمرار عبر الزمن حسب التغيرات الحاصلة .

التسيير يبنى على العقلانية والرشادة لدمج موارد المؤسسة .

4- أهداف التسيير:

وتتلخص فيما يلي:

خلق المنافع والفوائد: وتظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها، لذا يصبح التسيير وسيلة تسهل الحصول على المنافع بدلا من الموارد المتاحة للمؤسسات.

تحقيق النتائج بكفاءة عالية: وهذا بالاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

تحقيق الأهداف بفاعلية: أي إنجاز العمل في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة.

5 - خصائص التسيير:

تتعدد خصائص التسيير بتعدد تعريفاته ومنها ما يلي:

التسيير عمل جماعي: فالعمل الجماعي يحقق فعالية للمؤسسة، نظرا لتمكنهم من تحقيق الأهداف المسطرة بالتنسيق بينهما وبين طموحاتهم ورغباتهم الشخصية .

التسيير عمل هادف: التسيير كونه يقوم على مجموعة من الأهداف المسطرة والمنسقة، فهو يعمل في ظل عوامل المحيط فهو يؤثر ويتأثر به لذا فمن الضروري أخذ هذه العوامل والمتغيرات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات

التسيير يحمل الصفة التنظيمية: كونه عمل منظم وليس عشوائي يعتمد على التخطيط الدقيق ويتفادى سياسة التجربة والخطأ أو التركيز على عامل الصدفة .

التسيير عملية مستمرة : التسيير هو مصدر استمرار المؤسسة وبقائها، حيث تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجيات المجتمع بالسلع والخدمات ، وهو أداة تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها اتجاه المجتمع .

التسيير نشاط إنساني: فهو يتعامل مع المجتمع ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام والأدوار.

التسيير يتصف بالتغيير: نظرا لتغير المحيط من تغير تكنولوجي وتغير حاجيات وطموحات العنصر البشري لذا يتوجب التكيف مع هذه التغيرات.

6- أهمية التسيير:

تتلخص أهمية التسيير كما يلي:

التسيير هو الأداة الأساسية لسير العمل داخل المؤسسة: فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد لتحقيقها، وتوفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة: ويتحقق بالقدرة على مواجهة التحديات كالندرة في عوامل الإنتاج والتطور التكنولوجي ومواجهة حدة المنافسة .

التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة، وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد من المحيط وتحويلها ومزجها لتلبية حاجيات المجتمع من سلع وخدمات .

التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي بالتنسيق بين جهود العاملين والموارد الأخرى والربط بينها حتى يتم بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

التسيير له القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط وذلك للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة .

التسيير مسؤول عن التعامل مع تغيرات حاجيات المجتمع .

ثانيا: المسير وطبيعة عمله :

1- تعريف المسير:

المسير هو "الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة، فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة".

- هو أي "شخص يشغل مركزا وظيفيا يعطيه الحق في أمر الآخرين (ممارسة السلطة)، وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد وكذلك له الحق في ممارسة اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة".

2- صفات المسير:

تحدد صفات المسيرين حسب هنري فايول فيما يلي:

صفات جسمانية: كالصحة، القوة، الحيوية.

صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.

صفات فنية وتقنية: الإلمام بأمور الوظيفة، المؤهلات، الإعداد العلمي والمعرفي.

صفات ثقافية (تربوية): تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تخص نشاط المنظمة.

صفات أخلاقية: الحزم، الانضباط والالتزام، احترام الوقت والقوانين والتنظيمات، الولاء، تحمل المسؤولية.

صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.

3- أنماط المسيرين:

المسير الأوتوقراطي: الاستفراد بالسلطة بمنظار تعسفي، يركز على كل السلطة باستخدام صلاحياته.

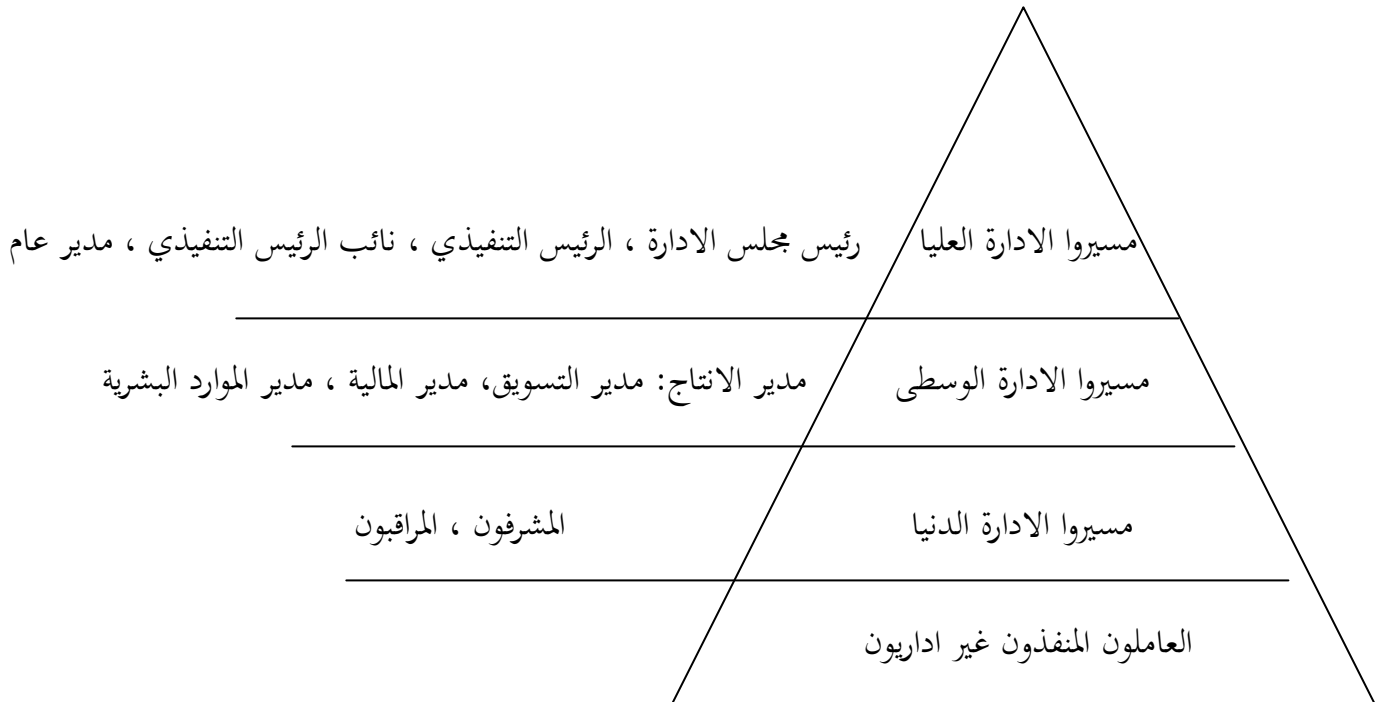
المسير المشارك: هو الذي يشارك موظفيه في كل المسائل وإحاطتهم بكل المستجدات داخل المؤسسة.

المسير السالب: هو الذي لا مجال عنده للمبادلات الشخصية، يطبق القانون بحذافيره.

4- مستويات المسيرين:

نميز بين ثلاثة مستويات كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 04 : أنواع المسيرين وفقا للتقسيم الرأسي



المصدر : حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر عمان ، 2006 ، ص 24 .

✚ **المسيرون القاعديون:** يشرفون على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية ويتم انتقاؤهم حسب خبرتهم ومهارتهم التقنية، وتكمن مهمتهم في التأكد من أن مهامهم الموكلة لمرؤوسيتهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، ويقضون معظم وقتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

✚ **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى):** وهم وسطاء بين المسيرين القاعديين والإدارة العليا، يكمن دورهم في تنظيم استعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سيرها، يقضون معظم وقتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

✚ **مسيرو الإدارة العليا:** يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي ويرسمون المسار العام للمؤسسة، وعملهم يتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في المستوى القاعدي، ويتم ترقية المسيرين من الإدارة الوسطى من التخصصات الأساسية كالإنتاج والتمويل والبيع وغيرها.

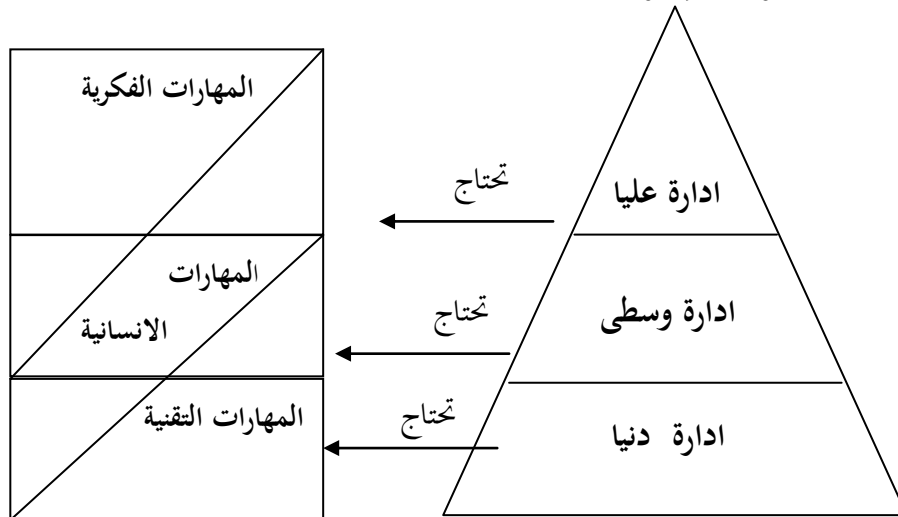
الشكل رقم 05 : مستويات المديريين في المؤسسة



محمد رفيق الطيب ، " مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 ، بتصرف .

5- المهارات التسييرية : وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وفق الشكل التالي وهي :

الشكل رقم 06 : المهارات الإدارية



المصدر: علي عباس ، " أساسيات علم الإدارة "، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009 ، ص 20 .

✚ **المهارات التقنية:** وتتمثل في القدرة على استعمال التقنيات والاجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذا النوع يهتم به المسير القاعدي الذي يجب عليه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاءة عالية، فبدونها يصعب توجيه رؤوسيه وحل المشكلات التي تعارضهم عند إنجاز مهامهم.

أي بمعنى أن المهارات التقنية تشير إلى القدرة على إستخدام أساليب وتقنيات ومهارات متخصصة أو محددة لإنجاز عمل معين ¹.

✚ **المهارات الإنسانية:** وتتلخص في الاهتمام بالتحفيز والاتصال وقيادة الأفراد والمجموعات، ويهتم بهذا النوع من التقنية المسير الأوسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين الجهات ذات المصالح المختلفة، ولذا يتطلب هنا أن يكون المسير قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه ضروريا وحيويا وذلك لضمان نجاح مهمته التي تتطلب التركيز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

أي أن المهارات الإنسانية تشير إلى القدرة على العمل في إطار الفريق ، وفهم الآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم وبث روح التعاون والثقة فيهم سواءا كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي ².

✚ **المهارات الفكرية:** وتتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم والموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات وبين متطلبات البيئة الخارجية، أي أن المهارات الفكرية تشير إلى القدرة على التفكير المنطقي ، والحكم السليم والقدرة على التحليل والربط، وهي تعتبر محدد ومطلب أساسي لمسيرى الإدارة العليا ³.

وتزداد أهمية المهارة الفكرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة، وتتناقص أهمية المهارة التقنية مع ارتفاع المستوى التسييري وتزايد المهارة الإنسانية عند ذلك، ثم ترتفع المهارة النظرية، لأن المسير في القمة يتطلب رؤية واسعة وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضعها المختلفة.

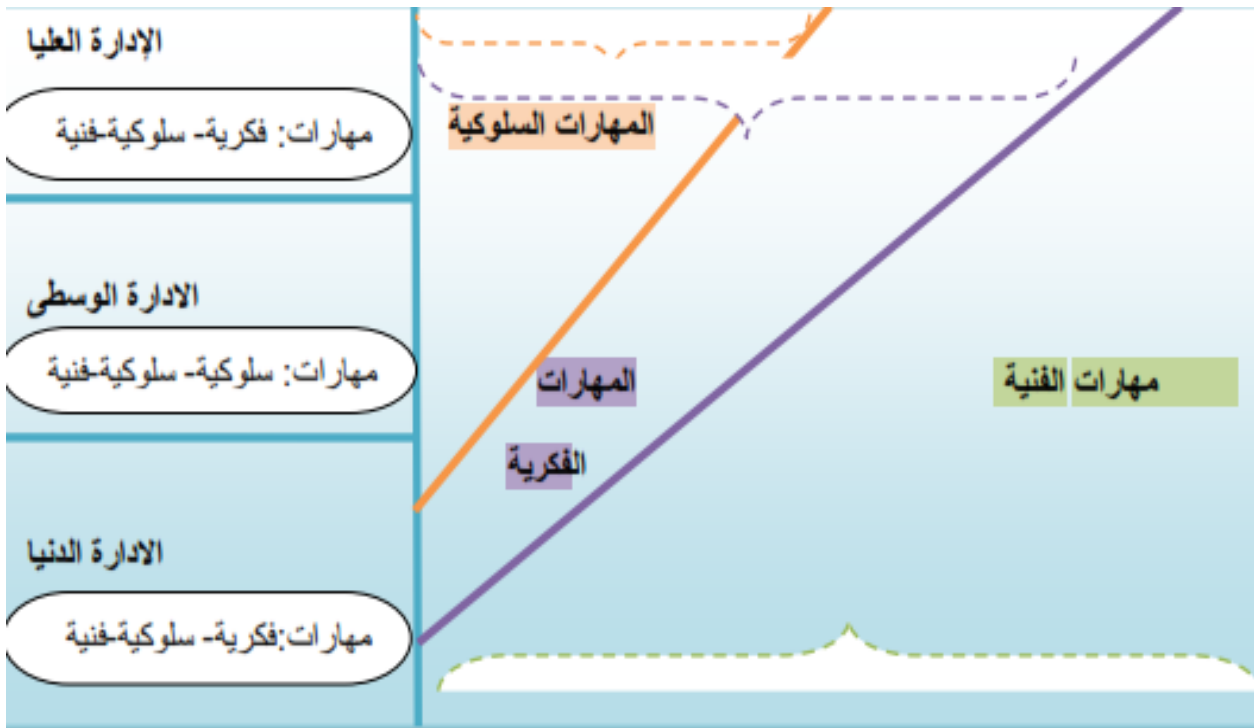
¹ Chuck Williams , " **Management** " , 5th Edition , South – Western Cengage Learning , USA 2009 , p 22 .

² Robbiens Stephen et al , " **Management : Lessential des Concepts et Pratiques** " , 7^{ed} , Traduction de Pierre – Olivier Dauphis et al , Pearson , Education France , Paris , p31 .

³ Hitt Michael et al , " **Management** " , 3rd Edition , Prentice Hall ,New Jersey, 2012, p 20 .

الشكل رقم 07 : المستويات التسييرية وعلاقتها بالمهارات الإدارية

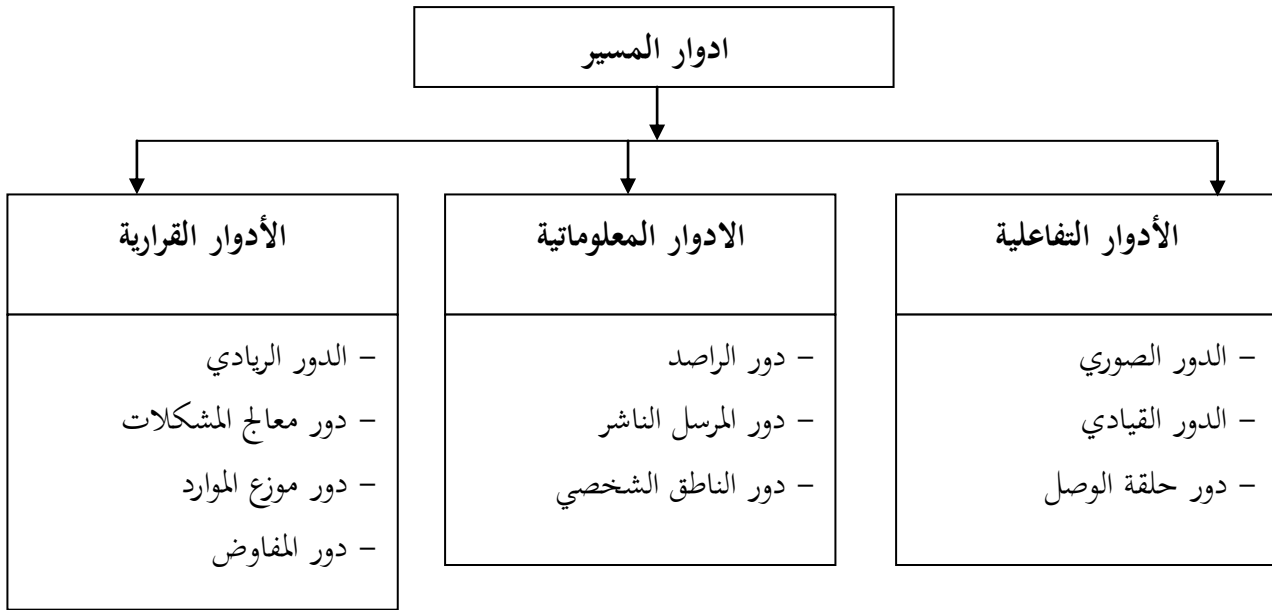
- تزداد أهمية المهارات الفكرية كلما إتجهنا صعودا نحو الأعلى (تكون بنسبة أكبر عند المسييرين في مستوى القمة) .
- تزداد أهمية المهارات السلوكية كلما إرتفع المستوى التسييري .
- تتناقص أهمية المهارات التقنية مع إرتفاع المستوى التسييري .



رابعاً : أدوار المسيير

تتبع منتزبرج (mintzberg) سلوك العديد من المسييرين في مستوى القمة فوجد أنهم لا يؤدون الوظائف المتعارف عليها (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة)، ويقومون بتمثيل أدوار معينة صنفها إلى ثلاث مجموعات وهي كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم 08 : أدوار المسير



Source : hakimal veerabhadrapa, "manegment and entreprneurschip" , new age international publishers , new delhi, 2009, P13.

1- الأدوار التفاعلية : توضح هذه الأهداف كيف يتفاعل المدير مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها¹ وتشتمل الأدوار التفاعلية مايلي²:

- **الدور الصوري :** فالمسير هو ممثل وصاحب الأمر في وحدته ودائرته، هنا يقوم المسير ببعض الأنشطة التي تحمل طابع إحتفالي رمزي ، مثل إستقبال ضيوف مهمين والإمضاء على الوثائق الرسمية .
- **الدور القيادي :** يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- **دور الرابط أو حلقة الوصل :** كونه يمثل همزة وصل بين وحدته والمسيرين والمسؤولين الآخرين داخل التنظيم وخارجه.

2- الأدوار المعلوماتية : وتستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها للجهات المعنية، بحيث يقوم المسير بما يلي³:

¹ Schermerhom .John , "Management" , 12th , John Wiley & Sons ,New York , 2013,p 21 .

² Daft Richard & Marcic Dorothy , "Management" , 8th Edition , Thomson South -Western Cengage Learning , Usa ,p15.

³ حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 26 .

- دور الرائد : يتضمن قيام المسير برصد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة وتشخيصها للوقوف على الفرص والتهديدات الموجودة فيها.
- دور المرسل الناشر : ويتضمن قيام المسير بنشر المعلومات المتحصل عليها ومشاركتها مع الآخرين في المؤسسة .
- دور الناطق الشخصي : يتضمن قيام المسير بتمثيل وحدته أو مؤسسته أمام الغير ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها .
- 3- الأدوار القرارية: وهي تعبر عن قدرة المسير على إستخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة ، وتتضمن الأدوار الأربعة التالية¹ :
- الدور الريادي :والذي يعبر عن قدرة المسير على الإبداع والإبتكار .
- دور معالج للمشاكل : فالمسیر يسعى دائما لتجنب المشكلات قبل وقوعها ويعالجها إذا وقعت ، مع إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لذلك .
- دور موزع للموارد: المسير هو من يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام واستعمال الوسائل ، بالإضافة إلى توزيع الموارد البشرية ، المادية والمالية والمعلوماتية على الوحدات التنظيمية المختلفة حسب طبيعة نشاطها وأهدافها .
- دور المفاوض : يقوم بإبرام العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات ويقوم بالتفاوض مع الأطراف الأخرى في المؤسسة أو خارجها لضمان مصالح وحدته .
- بحيث تختلف أهمية الأدوار حسب اختصاصات المسير(المسؤول)، فمثلا مدير البيع يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية ، أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية .

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور ، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 35 .

أسئلة المحور الأول :

- عرف بإيجاز مفهوم التسيير ؟
- ما معنى القول بأن التسيير عملية إدارية ؟
- ماهي مدخلات العملية التسييرية ، باعتبارها عملية تحويلية منتجة ، وماهي مخرجاتها (إعط بعض الأمثلة) ؟
- من هو المسؤول عن تسيير المؤسسة ؟
- من هو المسير ؟ وماهي خصائص المسير الناجح ؟
- هل يمكن إعتبار الشخص المسؤول عن أعماله فقط مسيرا ؟
- هل يعتبر مسيرا :
- مسؤول في مستوى القاعدة ، يقضي معظم أوقاته في الإجتماعات مع الإدارة العليا ؟
- مدير مصلحة محاسبية يقوم بتنفيذ أعمال رؤوسيه نظرا لعدم إهتمامهم أو نقص تدريبهم أو نقص الثقة بهم ؟
- هل التسيير علم ؟ فن ؟ أو مهنة ؟
- ماهي مستويات الميسيرين ؟ وما هو الدور الأساسي للمسير في كل مستوى ؟
- هل يعتبر التخصص التقني المعمق ضروريا للمسير : في مستوى القاعدة ؟
- في مستوى القمة ؟
- ماهي في رأيك الأدوار التي يتقنها المسير لدينا ، وماهي الأدوار التي لا يحسن أدائها ؟
- ماهو الدور الأكثر أهمية بالنسبة للمسير في مستوى القمة ؟
- __ أذكر الحالات التي توجب إشراك العاملين في عملية التسيير ؟
- __ بإفتراض أنك مسير في المستوى الأوسط لإحدى المؤسسات ، وضح طبيعة القدرات والمؤهلات الواجب إمتلاكها ؟
- __ ماهي إهتمامات المسير في كل مرحلة من مراحل تطور النشاط الإقتصادي ؟

المحور الثاني

مفاهيم عامة حول المؤسسة

أولاً: مفهوم المؤسسة

المؤسسة هي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة ، تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، حيث تعبر المؤسسة عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتمثل جزءاً من البنية الاقتصادية والاجتماعية لهذا المجتمع فالمؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الاقتصادية الديناميكية، التي ميزتها الرئيسية التطور و التغير ، فالحيث الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد.

1- تعريف المؤسسة :

هناك تعاريف متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية.

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي ، وبشري واجتماعي.

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى .

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.

- المؤسسة هي عون إقتصادي ، ينتج السلع والخدمات للأعوان الآخرين ، بغية تحقيق أرباح¹.

- المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج.

- المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، وبشرية، والتي تشكل مركزاً مستقلاً مالياً في صنع القرار

¹ Jean Lus Charron et Sabine Sépari , "organisation et gestion d'entreprise ", 2^{ème} édition , Dunod , paris, 2001, p01.

بحيث أن إدارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة .

2- أنواع المؤسسات :

عموما يمكن تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي : حسب طبيعة النشاط ، والأهمية والشكل القانوني ومصدر الأموال .

• تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط¹:

- تصنف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة ، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي و أخيرا قطاع الخدمات ، وهذه القطاعات ، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات ، والأغراض من ذلك ، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة .

- المحاسبة الوطنية الجزائرية ، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية ، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاثة حالات :

- في شكل قطاعات : وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي .
- في شكل فروع : تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج .
- في شكل شعب : تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية) ، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات .

• تصنيف المؤسسات حسب الأهمية (La dimension) :

حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة ، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال ، والقيمة المضافة .

- عدد العمال : يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ، والتي توظف ما بين 10 و 500 عامل ، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل .

¹ Jean Claude Papillon, " Economie d'entreprise ", 2^{ème} édition, Edition management , paris, 2000 ,p 32.

- رقم الأعمال : يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.
- القيمة المضافة : تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال ، من الناحية النظرية .
- نتيجة الاستغلال (EBE): وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة ، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني و التمويل .

• تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية :

-تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي :

- مؤسسات الأفراد¹: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال .
- شركات الأشخاص²: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال³: وتتمثل في شركات المساهمة .
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة : تتمثل فيما يلي:
- La SARL : société à responsabilité limitée.
- L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة ، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت ، كسلطة الإدارة ، والجمعية العامة .

• تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال⁴ :

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها ، على اعتبار أن شكل الملكية ، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما :

¹ سالم صلال الحسيناوي ، " أساسيات الإدارة المالية " ، دار المدينة الفاضلة ، 2014 ، ص ، 20 .

² أحمد بوراس ، " تمويل المنشآت الاقتصادية " ، دار العلوم ، الجزائر ، 2008 ، ص ص ، 16 .

³ أحمد بوراس ، نفس المرجع ، ص 17 .

⁴ أحمد بوراس ، " تمويل المنشآت الاقتصادية " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 14-15 .

- **المؤسسات الخاصة :** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها للفرد ، أو لمجموعة من الأشخاص كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة ، وشركات المساهمة .
- **المؤسسات العامة والمختلطة :** وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة ، وتمثل فيما يلي:
- **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

إضافة إلى ما تقدم ذكره من أنواع المؤسسات ، هناك مؤسسات و جمعيات تنشط في المجتمع ، ولكن هدفها لا يتمثل في تحقيق الربح، فهي قد تأسست من أجل مساعدة بعض الفئات في المجتمع في بعض القطاعات، ويعتبر التضامن والعلاقات الإنسانية والإجتماعية محور اهتمامها، وتمثل هذه المؤسسات في التعاونيات (Coopératives) ، والشركات التبادلية (Mutuelles)، إضافة إلى مؤسسات الإدماج (Les entreprises d'insertion).

3- خصائص المؤسسة الاقتصادية :

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص من بينها¹:

- **المؤسسة مركز للتحويل:** بإعتبار أنها المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) ، وتمثل الموارد في المواد الأولية ، رؤوس الأموال ، المعلومات والأفراد .
- **المؤسسة مركز للتوزيع :** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية ، مثل الأجور التي توزع على العمال الأجراء والأرباح والمداحيل الأخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم مسبقا ، وكذلك مستحقات الإيجار الخاص بالمعدات الخاصة بالمؤسسة ، والفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة ، ودفع مستحقات الموردين وتسديد الضرائب والإشتراكات في الضمان الإجتماعي .
- **المؤسسة مركز للحياة الإجتماعية :** بإعتبارها مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار إحترام القواعد وقيم المؤسسة .

¹ غول فرحات ، " الوجيز في إقتصاد المؤسسة " ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2008 ، ص 10 .

- المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية : تلعب المؤسسة دورا مهما في الإقتصاد بإعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص ، نوع المنتجات ، كمية المنتجات ، الأسعار والتوزيع ، التصدير الإتصال ، تتمثل هذه القرارات في الإختيارات في إستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على إتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة ، متوسطة ، طويلة) ، وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية ، تكتيكية ، عملية) .

- المؤسسة شبكة للمعلومات : إن إتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة) ، وبالتالي يحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات ، وتحويلها إلى المقررين من أجل إنجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه .

- المؤسسة مركز للمخاطرة : إن المؤسسة معرضة للخطر بإستمرار ، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل .

4- أهداف المؤسسة الاقتصادية :

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

4-1 الأهداف الاقتصادية :

- تحقيق الربح : يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة ، لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والإستمرار في الوجود .

- عقلنة الإنتاج : أي الإستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة سوء إستخدام عوامل الإنتاج .

- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع .

4-2 الأهداف الإجتماعية :

- ضمان مستوى مقبول من الأجور .

- تحسين مستوى معيشة العمال .

- توفير تأمينات ومرافق للعمال¹.

4-3- الأهداف التكنولوجية :

- توفير مصلحة خاصة للبحث والتنمية للحصول على أحسن الطرق الإنتاجية علميا ، للرفع من المردودية الإنتاجية في المؤسسة .

- مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي .

4-4- الأهداف الثقافية والرياضية :

- توفير وسائل ثقافية وترفيهية للعاملين وذويهم من مسرح ومكتبات ورحلات سياحية ، مما يساهم في الرفع من المعنويات ورضا وتفكير العاملين وبالتالي في تحسين مخرجاتهم .

- تخصيص وقت محدد لمزاولة النشاطات الرياضية التي تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة من خلال توطيد العلاقات المهنية والإجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل .

ثانيا : موارد المؤسسة

لا يمكن أن تنشأ أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها ، بدون توفير عوامل الإنتاج المختلفة التي تسمح لها بالقيام بالنشاط المنوط وهو الإنتاج المادي أو تقديم خدمات في عدة أشكال وأنواع ولقد اختلف الاقتصاديون في تصنيف عوامل الإنتاج (عناصر الإنتاج) فبعض الاقتصاديين يكتفي بتصنيف تلك العناصر إلى عاملين هما (العمل، الأرض) وبينما يرى فريق آخر أن عوامل الإنتاج هي ثلاثة ، العمل والأرض ورأس المال ، ويرى فريق آخر أن عوامل الإنتاج هي أربعة ، العمل والأرض ورأس المال والتنظيم ، وهناك من يرى ضرورة اعتبار التكنولوجيا (التقنية) كعامل مستقل عن عوامل الإنتاج ورغم وجود الحجج التي يعتمد عليها كل فريق في تصنيفه ، إلا أن هناك شبه اتفاق بين الاقتصاديين على أن عوامل الإنتاج هي أربعة :

الموارد الطبيعية (الأرض)، العمل ، رأس المال ، التنظيم ، وفيما يلي شرح مختصر لكل منها:

1- الموارد الطبيعية (الأرض) : يقصد بعامل (أو عنصر) الطبيعة الأرض وما فوق سطحها وما في باطنها من ثروات طبيعية، أي أن عنصر الطبيعة يشمل الأرض الزراعية والغابات والمياه والمعادن والنفط

¹ ناصر دادي عدون ، " اقتصاد المؤسسة " ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية ، 1998 ، ص ، 17- 19 .

والغازات الطبيعية... الخ، إذن فكلمة الأرض لا يقصد بها فقط سطحها الذي يعيش عليه الإنسان ولكن أيضا كافة الموارد التي وهبتها له الطبيعة والتي لا يمكن أن ينتجها .

ومنذ المراحل الأولى لتطور الفكر الاقتصادي كانت الأرض هي أول عنصر من عناصر الإنتاج التي اهتم بها الاقتصاديون وذلك باعتبارها عاملا أساسيا يحدد إمكانيات إنتاج السلع والخدمات، وتتميز الأرض بعدة خصائص أبرزها ما يلي :

- الأرض هبة مجانية من الطبيعة : فالأرض هبة من هبات الله سبحانه وتعالى ولم يبذل في وجودها جهد بشري ، ومن ثم فليس لها كلفة إنتاج. ولا يعني ذلك بطبيعة الحال عدم وجود ثمن لها . إن ثمنها مستمد من قدرتها ومن إقبال الناس على خدماتها، وزيادة طلبهم عليها، ورغبتهم في امتلاكها، ويكون هذا الثمن عائدا صافيا للملكي الأرض .

- الثبات النسبي للأرض : تتسم الأرض بثبات نسبي حيث لا يمكننا زيادتها أو التوسع فيها إلا في نطاق محدود، ولا يعني ذلك أننا وصلنا إلى الحد الأقصى في استغلالها ، حيث أن التقدم العلمي يؤدي إلى ازدياد الثروات الطبيعية .

- الأرض تتفاوت في نوعيتها وتجانسها: حيث تتفاوت الأرض كثيرا من حيث درجة الخصوبة ومن حيث الظروف المناخية ونوعية الثروات الطبيعية الموجودة على سطحها أو في باطنها.

تعتبر المواد المتعامل بها في المؤسسة الاقتصادية من عوامل الإنتاج أو المواد الأساسية التي لقيت إهتماما من الإقتصاديين في نفس الوقت مع رأس المال والعمل ، حيث هناك عدد من العناصر الخاصة بهذا المورد (الطبيعة) وهي كما يلي :

1-1 - مادة العمل¹: وهي تعبر عن مجموعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج ، فقد تكون على شكلها الطبيعي الخام ، أو قد تكون قد خضعت إلى تحويلات سابقة في مؤسسات أخرى ، وقد تختلف درجة تحويل هذه المواد ، إلا أنه وبشكل عام فأي مادة تأتي من خارج المؤسسة وتدخل في عملية الإنتاج فهي من المواد الأولية ، وهي تعبر عن المواد الأساسية التي تدخل في تكوين المنتج ، كما أن هناك مواد أخرى لا تدخل في التكوين الأساسي للمنتجات وهي مواد مساعدة مثل مواد الصيانة والطاقة للآلات ، ويرمز عادة لهذه العناصر بالأرض والطبيعة .

¹ ناصر دادى عدون ، " إقتصاد المؤسسة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 118- 120 .

كما تلعب المواد الأولية دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية ، وكذلك مختلف عناصر المخزون من قطع وأجزاء مصنعة من المنتج النهائي ، سواءا تم الحصول عليها من الخارج أي تشتري من الموردين أو تصنع داخليا وتدعى في هذه الحالة مواد نصف مصنعة ، بالإضافة إلى المنتجات التي قد تحصل عليها المؤسسة في العملية الإنتاجية عامة مثل الفضلات إلى جانب المنتجات التامة الموجهة إلى المخازن في إنتظار الإستعمال الداخلي أو البيع ، وإلى جانب هذه العناصر فهناك البضائع التي نجدها عادة في المؤسسات التجارية ، وسوف نتعرض إلى هذه البضائع من المخزون وأهميتها فيما يلي :

1-2- أنواع المخزونات في المؤسسة الاقتصادية : لقد تم تصنيف المخزونات والعناصر المادية التي تمثل مادة العمل لدى المؤسسات وفق عدة معايير ، وإذا إعتدنا التصنيف حسب المخطط الوطني للمحاسبة فالمخزونات تنقسم إلى :

- **البضاعة :** وهي العناصر المادية من الأشياء التي يتم الحصول عليها من عملية الشراء بغرض إعادة بيعها على نفس شكلها المادي الأساسي، فهي لا تخضع لتحويلات مثلما يحدث في العملية الإنتاجية

- **المواد واللوازم :** بعكس البضاعة فإن المواد واللوازم تجمع كل الأشياء المادية ذات المصدر الخارجي عن المؤسسة ، يتم حيازتها لغرض التحويل ، أو الإستعمال في ميدان الإنتاج أو الخدمات .

- **المنتجات قيد الإنتاج ونصف المصنعة :** في إطار العملية الإنتاجية تتحصل المؤسسة على منتجات تحت الإنجاز عند توقف العملية ، فمثلا في نهاية يوم أو فترة معينة من الإنتاج قد لا تنتهي المنتجات تماما في عملية التحول ، بل يبقى البعض منها في إحدى مراحل العملية إبتداء من دخول المواد الأولية إلى العمليات الأولى عليها وحتى نهاية المنتج تماما ، ووجود المنتجات قيد الصنع أو الإنتاج في المؤسسة يكون حسب طبيعة المنتجات قيد الصنع في حالة الإنتاج الذي يمر على مراحل متعددة ، ويمكن أن يتوقف في إحداها دون التأثير أو التغيير في طبيعتها، مثل المواد الإستهلاكية سريعة التلف .

- **المنتجات التامة :** في نهاية الدورة الإنتاجية تكون المنتجات جاهزة للبيع وفي مرحلة انتظاره يدخل المخازن ، أو في عدة حالات قد يستعمل المنتج المعني داخليا في المؤسسة أو في إحدى فروعها الأخرى لإنتاج منتجات قد تكون في نفس التخصص أو في تخصص مخالف لهذه الحالات .

- **الفضلات والمهملات :** أثناء عملية الإنتاج يتم الحصول على عدة منتجات مرافقة ، قد تنتج من عدة أسباب منها ما يعتبر عيوباً وأضرارا في المواد الأولية ، مفصولة أو قطع نتجت عن التقطيع

للحصول على الشكل والأطوال الملائمة أو عن التبذير..... إلخ ، وهذه العناصر تتخذ طبيعة المواد الأولية المستعملة في الإنتاج سواء في الصناعة أو الفلاحة أو سائلة وتدعى بالفضلات .

2- العمل : يقصد بالعمل هو كل مجهود فكري أو عضلي يبذله الإنسان في العملية الإنتاجية ويترتب على ذلك خلق منفعة أو زيادتها مقابل الحصول في ذلك على أجر، إذن العمل هو ذلك النشاط الواعي والهادف المبذول في عملية الإنتاج .

2-1- تقسيمات العمل: هناك عدة تقسيمات للعمل وهي:

- العمل الماهر والعمل غير ماهر: فالأول يتطلب الحصول على تعليم أو تدريب أما الثاني فلا يتطلب الحصول على مهارات خاصة .

- العمل الذهني والعمل العضلي .

- العمل الكتابي والعمل الحرفي... إلخ.

ويعتبر عنصر العمل من أهم عناصر الإنتاج ، فالعملية الإنتاجية لا يمكن أن تتم بدونها ، كما أن العملية الإنتاجية نفسها تتسم بغرض إشباع حاجاته كما أنه لا بد من الإشارة هنا أيضا على أن عنصر العمل يتوقف على حجم السكان وهيكل السكان من حيث العمر والنوع.

2-2- خصائص العمل البشري : لقد تطرق إلى عنصر العمل العديد من الإقتصاديين والمتخصصين في الإدارة والتنظيم بمختلف اتجاهاتهم وزمن وجودهم ، إذ يمكن أن نستخلص ميزات مشتركة ناتجة عن جوهر علاقته بالحيث والإنسان الذي يقوم به :

✚ إن العمل يعبر عن بذل جهد عقلي وفكري لغرض تحقيق أو الحصول على مقابل وهو يتخذ أشكالا وأنواعا .

✚ إن العمل نتيجة تقدم أشياء أو منتوجات ذات قيمة وتختلف طبيعتها باختلاف طبيعة العمل المقدم والموارد المستعملة فيه وهي المنتجات المقدمة إلى الإستعمال البشري .

✚ يخضع العمل إلى إحصاء أو قياس، وهو عنصر ملازم له لعدة أسباب منها ما يزيد بتقدم الذي يقابله، وقد أخذ صورة الزمن المنفق في عملية العمل من أجل الإنتاج أو الأمر الذي يقيم هذا الجهد فيما بعد بقيم نقدية وغيرها.

✚ بإعتباره ظاهرة إجتماعية ، فالعمل يرتبط بشكل مباشر بتنظيم المجتمع بواسطة ما يسمى بتقسيم العمل وتنظيمه .

✚ يأخذ العمل ميزة أخلاقية تزيد أو تنقص أو تأخذ قيمتها حسب ما يتخذه هذا الجانب لدى المجتمع ويرتبط بالجانب الثقافي القيمي للمجتمعات .

✚ يتميز العمل والعامل بالتعقيد بإعتبار العملية نتيجة حاصله لتجمع عدد من الجوانب النفسية الاجتماعية، الاقتصادية، وغيرها داخل الإنسان الذي يقوم بها ، وللظروف المحيطة بهذا الإنسان .

✚ مع تطور التكنولوجيا وطرق تنظيم المؤسسات والتطور الحضاري للإنسان تتغير درجة إرتباط الإنسان ككائن حي بالآلة ، فبعد أن كان يقوم بالعمل مجردا من الأدوات ، أصبحت هذه الأدوات الوسيط بينه وبين المواد أو الموضوع الذي يقع عليه العمل ، ثم أخذت الآلة مكان الأداة اليدوية البسيطة بعد ذلك وإزداد تعقيد العمل بتعقيد الآلة ودورها في العمل .

✚ وبتدخل القوانين والتنظيمات المفروضة من طرف الأنظمة والدول وكذلك دور النقابات المتزايد في هذا المجال يزيد من تعقد وتشابك موضوع العمل¹ .

3- رأس المال : يعبر رأس المال عن مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات ، ومن المنطقي أنه لا يمكن الحصول على هذه العناصر إلا بتوفير أموال بقيمتها وهذه الأموال تجلب من جهات تختلف بإختلاف طبيعة المؤسسة ، فإذا كانت هذه الأخيرة فردية خاصة فصاحبها هو الذي يجمع هذه الأموال ، أما إذا كانت مؤسسة عمومية فإن الجهة الوصية سواء الوزارة أو الجماعة المحلية هي التي تقدم هذه الأموال ، والملاحظ أنه إنشاء المؤسسة يتحول إلى رأس المال النقدي ، أو الكتابي إلى رأس مال عيني مادي ، في شكل مجموعة وسائل الإنتاج .

إلا أن هذا التعريف غير كاف نظرا لأن الإقتصاديين يرون أن رأس المال يشمل مقابل كل وسائل الإنتاج المختلفة ، بالإضافة إلى المواد المستعملة في الإنتاج واليد العاملة ، أي يقابل عوامل الإنتاج التي يجب على صاحب المؤسسة تجميعها عند القيام بنشاطها ، وقد قسم الإقتصاديون رأس المال إلى رأس مال ثابت ورأس مال متغير ، فحسب الفكر الرأسمالي والإشتراكي ، فنجد لدى الرأسماليين أن رأس المال الثابت يشمل كل الاستثمارات بالمعنى المحاسبي ، وهذا يعني أن كل وسائل الإنتاج من الآلات والأدوات ووسائل النقل بالإضافة إلى اليد العاملة ، في حين نجد لدى الإشتراكيين أن رأس

¹ ناصر دادي عدون ، " إقتصاد المؤسسة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 124 .

المال يشمل كل من الرأس المال الثابت لدى الرأسماليين بالإضافة إلى الموارد المستعملة ، أي يشمل كل العناصر المادية المستعملة في الإنتاج ، أما الرأس المال المتغير فهو يقابل اليد العاملة أو قوة العمل ، أي العامل البشري الذي يعتبر لديهم أهم عنصر من عوامل الإنتاج .

3-1- مكونات رأس المال : بالإقتراب أكثر إلى مفهوم رأس المال في المؤسسة الإقتصادية، يمكن تقسيمه إلى فرعين هما رأس المال المالي ، والذي يأخذ شكل الموارد المالية في المؤسسة ، وهي ذات المصادر المختلفة والمتعددة ، وكل منها لها شروط وخصائص ، ويطلق عليها خصوم المؤسسة ، والفرع الثاني هو رأس المال الإقتصادي ، الذي يأخذ شكل إستعمالات المؤسسة لأموالها في العناصر المادية وغير المادية ، التي تسمح لها بالقيام بنشاطها الإقتصادي ، ويطلق عليها الأصول باللغة المحاسبية .

- إستعمالات الأموال أو موجودات المؤسسة : عند إنطلاق المؤسسة، وحتى تستطيع مباشرة نشاطها، تقوم بجلب وحياسة مختلف الأصول التي تسمح لها بذلك ، وقد تكون هذه الأصول من تقديم صاحب المؤسسة الفردية أو من تقديم الشركاء في حالة الشركة ، أو يتم شرائها من السوق بواسطة ما يقدم من أموال في الصورة النقدية ، أو وسائل التمويل الأخرى والأصول توزع إلى :

- الأصول المادية: يضم هذا النوع من الأصول كل شئ مادي يستعمل في المؤسسة كوسائل الإنتاج وتأخذ صورة الأراضي والمباني والتجهيزات والآلات، وما يلحقها ، وكذلك المواد الأولية، والقطع الصناعية وملحقاتها وهي في مجموعها ملكية تامة للمؤسسة ولأغراض إستعمالها فيها أو تأجيرها للغير .

- الأصول النقدية والشبه نقدية : في إطار نشاطها العادي ، تقوم المؤسسة بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو السائلة ، أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك ومختلف المؤسسات المالية ، وهي تحت تصرفها في الوقت الذي ترغب فيه طبقا للمعاملات المتعارف عليها ، بالإضافة إلى العناصر السائلة هناك عدد من القيم والمبالغ التي تنتظر التحصيل في المستقبل حسب تواريخ استحقاقها ، وعند الحاجة تستطيع المؤسسة خصمها لدى بنك صاحبها أو تظهيرها للغير .

وهناك عدة أنواع أخرى، وعادة ما تشتري وتباع في السوق المالية أو البورصة، وهي عناصر تستطيع المؤسسة إستعادتها في الوقت الذي ترغب فيه .

- **الأصول المعنوية** : من الأصول التي تزداد أهميتها باستمرار ما يرتبط بجانب المعلومات والتكنولوجيا في صورة براءات إختراع أنتجتها المؤسسة بنفسها ، أو تم الحصول عليها بالشراء وهي تعني سواء المنتجات وتقنياتها ، أو تقنيات طرق الإنتاج نفسها¹ .

4- التنظيم : يقصد بالتنظيم تلك العملية التي تتولى الجمع (التوليف) بين عوامل الإنتاج الثلاث الأخرى (الأرض، العمل، رأس المال) بالنسب المطلوبة للحصول على إنتاج معين بهدف الحصول على الربح ويتحمل المنظم نتائج هذه العملية .

إذن يقصد بالمنظم ذلك الشخص الذي يقوم بدراسة مشروع من المشاريع وتنفيذه وتسييره وتحمل نتائجه ومن أهم واجبات المنظم ما يلي:

- **التوجيه الإداري**: ويقصد به القدرة على تحديد المسؤوليات الإدارية من المشروع وتعيين الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ سياسة المشروع .

- **تحمل المخاطر**: ويتجلى ذلك من خلال استخدام أسلوب التنبؤ لأوضاع السوق استنادا إلى أسس علمية، ويتم على ضوء ذلك تحديد مستوى الإنتاج والأسعار والتسويق وغيرها.

¹ ناصر دادي عدون ، " إقتصاد المؤسسة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 108- 109 .

أسئلة المحور الثاني :

- ماهي المكونات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وماهي الغاية من وجودها ؟
- ماهي أنواع المؤسسات الاقتصادية ؟
- ماهو دور المؤسسة في الإقتصاد ؟
- على أي أساس يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية ؟
- ماهي الخصائص والمقومات التي يجب أن تتصف بها أهداف المؤسسة ؟
- ماهو الفرق بين المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات الخاصة ؟
- ماهو الدور الإقتصادي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ؟
- هل يعتبر كل الأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها موردا بشريا إذا ماتوفرت فيها الشروط ؟ ماهي الشروط الواجب توفرها في الفرد كي يعتبر موردا للمؤسسة ؟
- من أين تحصل المؤسسة الاقتصادية عن مواردها ؟
- ماهي موارد المؤسسة ؟
- إشرح أهم وظائف المؤسسة وحدد طبيعة العلاقة بينها ؟

المحور الثالث

الوظائف التسييرية

أولا : وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط :

تعتبر وظيفة التخطيط من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه أو القيادة أو الرقابة بدون تخطيط ، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

فالتخطيط هو عملية مستمرة يحدد لنا " أين كنا ؟ وأين نحن الآن ؟ وأين نريد أن نصل ؟ وكيف ؟ كما أن مفهوم التخطيط يجب على الأسئلة التالية : ماذا نريد أن نفعل ؟ أين نحن من تلك الأهداف ؟ وماهي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف ؟ من يقوم بالتنفيذ ؟ ماهي البدائل المتاحة لتحقيق الهدف ؟ ماهو البديل الأفضل ؟

2- تعريف التخطيط :

- التخطيط هو عبارة عن التكهن بالمستقبل والإستعداد له وإتخاذ الإجراءات لمواجهةته .
- يعرف روبنس وكولتر (Robbins and Coulter) التخطيط بأنه : " عملية تحديد أهداف المؤسسة ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال ¹ .
- ويعرفه كوتز وأودونيل (Koots and Odonnel) بأنه " إتخاذ قرار مسبق حول ما يجب القيام به من عمل ، وكيف يتم ذلك ، ومتى ومن يقوم بذلك ، أي أن التخطيط يسد الفجوة بين مانحن عليه وما نريد أن نصل إليه ² .
- ويعرفه دافت وماركيك (Daaft and Marcic) بأنه " تحديد أهداف المؤسسة والوسائل الكفيلة بتحقيقها ³ .

¹ Robbins Stephen and Coulter Mary , " **Management** " , 11th edition , Prentice Hall , New Jersey , 2012 , p 205.

² Havinal Veerabhadrapa , " **Management and entrepreneurship** " , New Age International Publishers, New Delhi , 2009, p 23

³ Daft Richard & Marcic Dorothy , " **Management** " , op.Cit , p 159 .

- كما يعرفه افانسوفيتش وزملائه (Ivancevich et all) على أنه " ذلك الجزء / الجانب من العملية الإدارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة " ¹ .
- أما هنري فايول (H.Fayol) فقد عرف التخطيط على أنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته " ² .

3- أهمية التخطيط :

- ✚ يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه ، إذ يشكل أساسا لقرارات الإدارة
 - ✚ يوفر التخطيط معيار الحكم على نجاح المنظمات (مقارنة النتائج بالأهداف) .
 - ✚ يساعد على تخفيض التكاليف بسبب إهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء والتناسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج والتقليل من وقت إنجاز العمل .
 - ✚ يساعد على التغلب على عدم التأكد والتغيير .
 - ✚ تركيز الإنتباه على الأهداف ³ .
- كما أن للتخطيط مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من جراء التخطيط الجيد لجميع عملياتها وهي كالتالي ⁴ :
- ✚ يساعد المؤسسة على إجتياز بعض التهديدات التي تقابلها مستقبلا .
 - ✚ الإستخدام الأمثل والعقلاني لموارد المؤسسة .
 - ✚ التحديد القاطع للأهداف المطلوب تحقيقها عموما ، والأهداف الخاصة بكل قسم أو عامل في المؤسسة .
 - ✚ يساهم في إرساء نظام تنسيقي بين الأعمال والنشاطات .
 - ✚ يعتبر التخطيط وسيلة للحكم على مدى نجاح الأعمال في المؤسسة.

¹ حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 112 .

² فتحى أحمد ذياب عواد ، " إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق " ، دار صفاء للنشر ، الأردن ، 2013 ، ص 56 .

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، " أصول الإدارة والتنظيم " ، الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،

2016 ، ص 69 .

⁴ غول فرحات ، " مدخل إلى التسيير " ، دار الخلدونية ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2012 ، ص 70 .

✚ يعمل على تنمية قدرات المسييرين على إتخاذ القرارات .

✚ يسهل عملية الرقابة في المؤسسة من خلال مقارنة الجداول الزمنية الموضوعة وتواريخها وأهدافها مع مستويات الأداء.

✚ يساهم التخطيط في تحفيز الأفراد والأقسام على تنفيذ ما هو مطلوب منها في إطار الخطة الموضوعة كما يقلل من الصراعات التي تنشأ من جراء الفوضى التي تنشأ في غياب التخطيط .

4- مبادئ التخطيط¹:

الأولوية : تنطوي وظيفة التخطيط على تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والتي تشكل أفقا لكل الوظائف الإدارية الأخرى ، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى أن تأتي وظيفة التخطيط في المرتبة الأولى .

الشمولية : تشمل وظيفة التخطيط على جميع نواحي النشاط في المنظمة ولا تقتصر على بعضها دون الأخرى ، فبدون ذلك لا يمكن تحقيق التوازن والتنظيم لتحقيق الأهداف .

الإستمرارية : التخطيط عملية مستمرة ودائمة طالما تزال المنظمة قائمة .

المرونة : أي قابلية الخطة للتغيير أو التعديل لتدارك أثر التغيرات غير المتوقعة مع الإحتفاظ بالإتجاه الصحيح للخطة نحو تحقيق الأهداف المحددة وذلك لتفادي خطر الفشل أو التوقف .

الكفاءة والفاعلية : إذ يقوم هذا المبدأ بالأساس على ضرورة أن يكون العائد من الخطة يبرز ما تتطلبه الخطة نفسها من تكاليف ونفقات كما يجب أن تساهم الخطة في تحقيق الأهداف .

المشاركة : أن يشارك في وضعها ويشرف عليها كل من له شأن إبتداء من المدير العام إلى المشرف على العاملين .

الوقت الزمني : أن تحدد الخطة بوقت زمني .

البعد المكاني : أن يراعى البعد البيئي عند تحديد الأهداف ورسم السياسات ومتابعتها .

5- مراحل التخطيط²:

- الإعداد للخطة وجمع المعلومات .

¹ مراد حسين العلي ، " مبادئ الإداري " ، الطبعة الأولى ، دار عيذاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2015 ، ص 49 .

² علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص ص ، 108 – 109 .

- التنبؤ ووضع إفتراضات التخطيط .
 - تحديد وتعريف الأهداف .
 - تحديد البدائل ومراجعة الموارد المتاحة ووضع مجموعة من البدائل وتحديد كفاءة كل بديل من متطلبات وموارد .
 - إختيار البديل الأمثل وتقرير خطوات العمل .
 - إتخاذ القرار .
 - التنفيذ والمتابعة .
- 6- أنواع التخطيط :**

▪ من حيث الزمن¹:

- **تخطيط طويل الأجل :** تتجاوز مدته 5 سنوات ، فهو تخطيط يحتاج إلى معلومات ودراسات وتنبؤات والنظر إلى التغيرات المحتملة خلال المدة التي يعطيها .
- **تخطيط متوسط الأجل :** تتراوح مدته من (1-5) سنوات كما أنه تفصيلي وأكثر دقة وأسهل للتنبؤ من الخطط طويلة الأجل .
- **تخطيط قصير الأجل :** لا تتجاوز مدته سنة واحدة فهو يحدد الجدول اليومي والأسبوعي والشهري للعمل كما انه تفصيلي وأكثر دقة وأسهل للتنبؤ من الخطط متوسطة الأجل .

▪ من حيث الإستخدام²:

- **التخطيط الإستراتيجي :** يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل ، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن بالمشاركة مع باقي المستويات الإدارية ، يغطي مدة زمنية طويلة ، تحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة إذ يتناول مجال عمل المنظمة (رسالة المنظمة) ، ويوضح السبل لتحقيقها .

¹ حرم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 116-117 .

² محمود عبد المقصود ، " القيادة الإدارية " ، الطبعة العربية الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ، 198 - 200 .

- التخطيط التكتيكي : يهتم بالدرجة الأولى بالتنفيذ ، أي ترجمة الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى ، هذه الخطط التي يتم ترجمتها تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها ،يركز على الكفاءة أكثر من الفاعلية ، فالتخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الإستراتيجي ، وتكون الخطط التكتيكية أقل وأقصر مدة من الخطط الإستراتيجية ، فهي تركز عادة على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمؤسسة .

- التخطيط التنفيذي (التشغيلي) : يعمل على ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة قابلة للقياس على المدى القصير مثلاً كمية الإنتاج ، حجم المبيعات
 ▪ من حيث النشاط ¹:

- التخطيط المالي : يتعلق التخطيط المالي بإستثمارات المشروعات التي سوف تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية مستقبلية .

- تخطيط القوى العاملة : التنبؤ بإحتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة زمنية مقبلة لتسيير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية .

- تخطيط الإنتاج: لتحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة وحجم الطلب عليها .

- التخطيط التسويقي : كالتخطيط لتحديد تشكيلة السلع التي تنتجها المنظمة ، تصميم التعبئة والتغليف ، بهدف خلق طلب خاص على السلعة من خلال علامتها التجارية .

▪ من حيث المستوى :

▪ التخطيط على مستوى المنظمة : الركيزة الأولى للتخطيط المنظماتي والإقليمي والقومي .

▪ تخطيط على مستوى القطاع :عادة تصنف القطاعات على أساس التخصص النوعي كقطاع الصناعة والزراعة ، أو على أساس الملكية ، خاص أو عام .

▪ التخطيط على المستوى الإقليمي : تقسم الدولة إلى مجموعة من القطاعات .

▪ التخطيط على المستوى القومي :وهو المصوب النهائي لكافة المستويات المختلفة .

¹ كامل محمد المغربي ، " الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة "، دار الفكر ، الأردن ، 2007 ، ص 162 ، ص

7 - الصعوبات التي تواجه التخطيط¹:

- عدم دقة المعلومات والبيانات المتحصل عليها.
- عدم صحة القدرات والإفتراضات .
- إغفال الجانب الإنساني : يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها ، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها .
- عدم مراعاة التغيير في الواقع والقيود الحكومية .
- أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط ، وصعوبة عملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ ، وإيجاد الجهاز المتخصص ، وتأمين المرونة اللازمة للخطة .
- التوقيت ، التوقيت يعد عنصر مهم في نجاح أو فشل الخطة ، فالخطة يجب أن تجرد زمنية بشكل يتحدد فيه وقت بدأ ونهاية الأنشطة ، وفترات إنجازها فالقرارات يجب أن تتخذ في الوقت المناسب وفي بعض الحالات يظطر المسيرين إلى إتخاذ قرارات تحت ضغوط معينة ، حتى ولو لم تتوفر لديهم المعلومات الكافية .

ثانيا : وظيفة التنظيم

1- مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط ، وأن أي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم ، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة ، والمحدد للأفراد المنفذين لها ، والمنسق لجهودهم ، والراسم لخطوط السلطة ، وقنوات الإتصال .

2- تعريف التنظيم :

تتركز التعاريف المتداولة بين أوساط الباحثين والكتاب لمصطلح التنظيم في مفهومين أساسيين

هما²:

¹ عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، " أساسيات في الإدارة المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص ص ، 145 ، 146 .

² Robbins Stephen and Coulter Mary , " Management " , op cit , p 265 .

المفهوم الأول : ينظر إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة إدارية .

المفهوم الثاني : ينظر إلى التنظيم على أنه كيان أو وحدة .

وسيقترن الحديث هنا على وجهة النظر الأولى : أي إعتبار التنظيم عملية أو وظيفة إدارية. للتنظيم تعريفات عديدة أشتقت من خلال رؤيا معينة سواء بالنظر إليه كهيكل أو كعملية إدارية ومن بين هذه التعاريف نجد :

▪ تعريف هنري فايول (Henry Fayol) : " التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها : من المواد الأولية ، رأس المال ، الأفراد ، كما تستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض ، وبين الأشياء بعضها ببعض ¹ .

▪ تعريف لويس ألان (Louis Allen) : " التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف ² .

▪ تعريف جورج تيري (George Terry) : "التنظيم هو إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة ³ .

يمكن تعريف التنظيم "organisation" بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية ، معلوماتية ، مادية ، مالية) ، اللازمة لإنجاز مهام تحقيق الهدف .

3- أنواع التنظيم :

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة ، وهما :

3-1- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي .

¹ فتحى أحمد ذياب عواد ، " إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق " ، مرجع سبق ذكره ، ص 140 .

² نعيم إبراهيم الظاهر ، " الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، أريد ، الأردن ، 2011 ، ص 219 .

³ موسى اللوزي ، " التنظيم وإجراءات العمل " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 21 .

3-2- التنظيم غير الرسمي : وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين مع بعضهم البعض في مجال العمل¹.

4- مبادئ التنظيم :

وتتمثل في الإطار الفكري الذي يجب الإسترشاد به أثناء عملية بناء الهيكل التنظيمي وتفعيله وتمثل في²:

- مبدأ الهدف : لا بد من وضوح الهدف والغاية لتنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية : حيث يجب المساواة بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب ، لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية .
- مبدأ تدرج السلطة : أي الترتيب المتدرج للوظائف للوصول إلى سلطة مستمرة من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا .
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل : فلا بد من تقسيم العمل إلى نشاطات ، ثم تجميع تلك النشاطات في إطار الكاملة والتنسيق ، للإستفادة من مزايا التخصص في السرعة والإتقان والإنتاجية المرتفعة .
- مبدأ الوظيفة : أي ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف وليس الأفراد .
- مبدأ المرونة : أي إستجابة التنظيم لأي تغيرات بيئية تحدث ، وتعديله بما يؤدي إلى نموه وإستمراره .
- مبدأ نطاق الإشراف : عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد .
- مبدأ التنسيق : لا بد من تنسيق جهود الأفراد والجماعات التي تتألف منها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- مبدأ التوازن : أي الملائمة والمكافأة بين السلطة والمسؤولية ، وحدة الأمر ، ونطاق الإشراف المركزية واللامركزية ، وبين أهداف المؤسسة والظروف البيئية المؤثرة عليها والذي يعد أساسا لبقاء المؤسسة وكفاءتها في تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وتحت الظروف التي تعيشها .

¹ صبري عبد السميع ، " علم الإدارة " ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 119 .

² صبحي جبر العتيبي ، " تطور الفكر والأساليب في الإدارة " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ، 153 - 157 .

5 - خطوات التنظيم :

- **إحترام الخطط والأهداف** : إحترام الخطط التي أنجزتها وظيفة التخطيط والتي تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها .
- **تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف** : حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها إبتداءاً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) والإنتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة .
- **تصنيف الأنشطة** : حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات :
 - ✚ فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق ، إنتاج ، ...إلخ) .
 - ✚ وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
 - ✚ البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .
- **تفويض العمل والسلطات**: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدأ الإدارات ، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة ، هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية .
- **تصميم مستويات العلاقات** : هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) للمؤسسة ككل .

▪ **أسس تجميع الأنشطة والوظائف** :

- التجميع على الأساس الوظيفي .
- التجميع على أساس المنتج أو الخدمة .
- التجميع على أساس العملاء أو الزبائن .
- التجميع على أساس جغرافي .
- التجميع على أساس العمليات .
- التجميع المركب .

6- أهداف التنظيم : يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- ✚ ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة .
- ✚ تكيف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير .
- ✚ تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة .
- ✚ مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها .
- ✚ الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانيات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك .

7- الهيكل التنظيمي :

- تعريف الهيكل التنظيمي² :

هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي ، الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة ، أي أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي :

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
- مواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

¹ صبحي جبر العتيبي ، " تطور الفكر والأساليب في الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 157 .

² محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2004

- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي¹: يمر إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بمجموعة من المراحل

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح ، لأن الأهداف تساعد في تحديد الإحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على إختيار الهيكل التنظيمي .
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية .
- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية .
- تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات .
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية .
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي .

- أنواع أو أشكال الهياكل التنظيمية الرسمية² :

توجد أربعة أنواع وهي : الهيكل التنظيمي الكلاسيكي ، والهيكل التنظيمي العضوي ، والهيكل التنظيمي الشبكي وتنظيم الفريق .

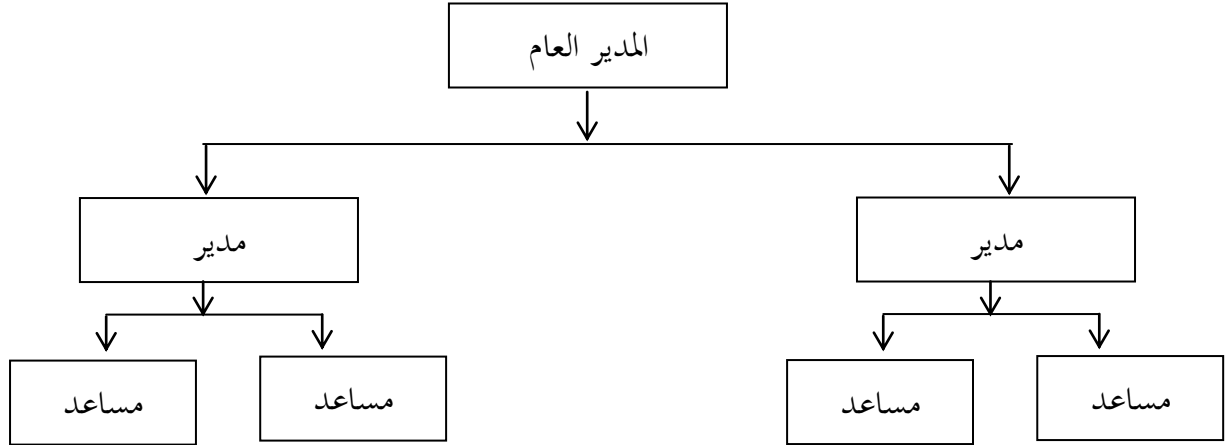
1- الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي :

- **الهيكل التنظيمي التنفيذي** : هو هيكل مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لأخر.

¹ محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

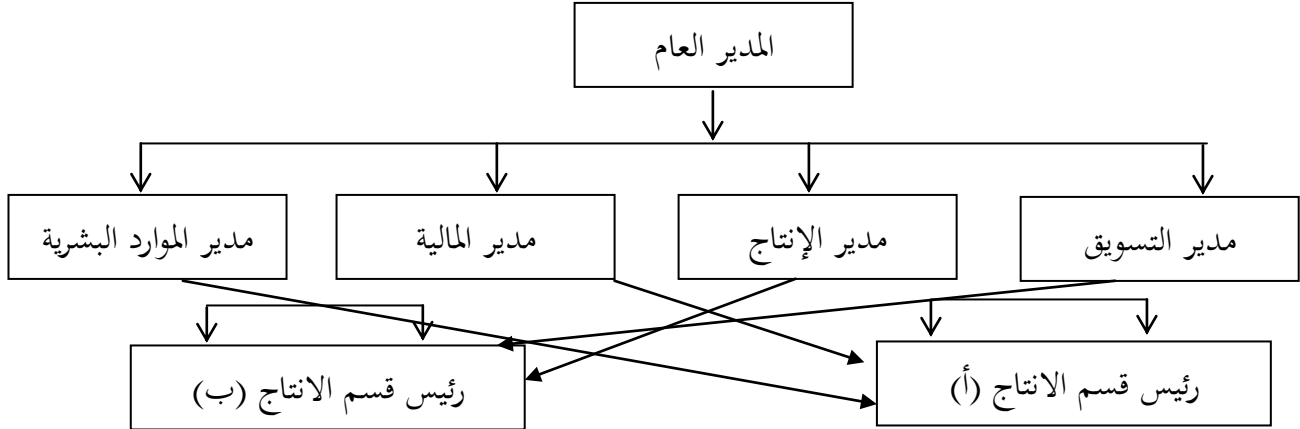
² نفس المرجع ، ص 211 - 220 .

الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي التنفيذي



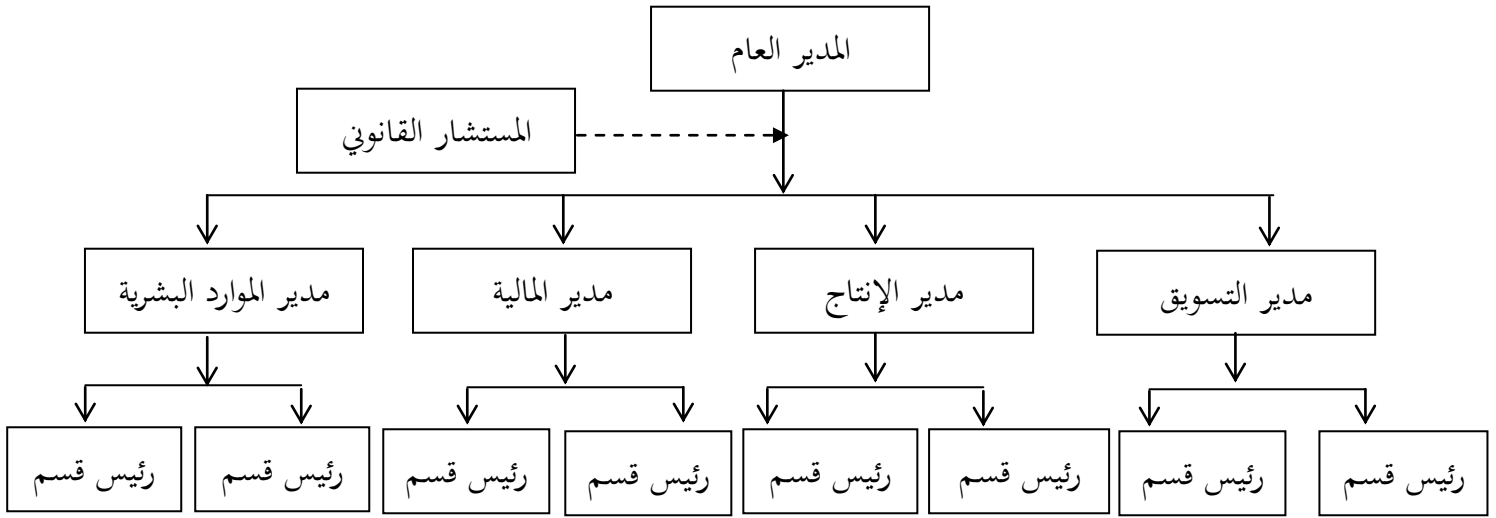
-الهيكل التنظيمي الوظيفي : إن هذا التنظيم يختلف عن الأول لأن الأفراد فيه يتخصصون في مجالات معينة أي يقوم هذا الهيكل على تعدد الأوامر .

الشكل رقم 10 : الهيكل التنظيمي الوظيفي



-الهيكل التنظيمي الاستشاري : وجاء هذا الهيكل للجمع بين الهيكلين السابقين ، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأمر وتخصص المهام من خلال إستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى إستشارة من حيث تأديتها .

الشكل رقم 11 : الهيكل التنظيمي الإستشاري



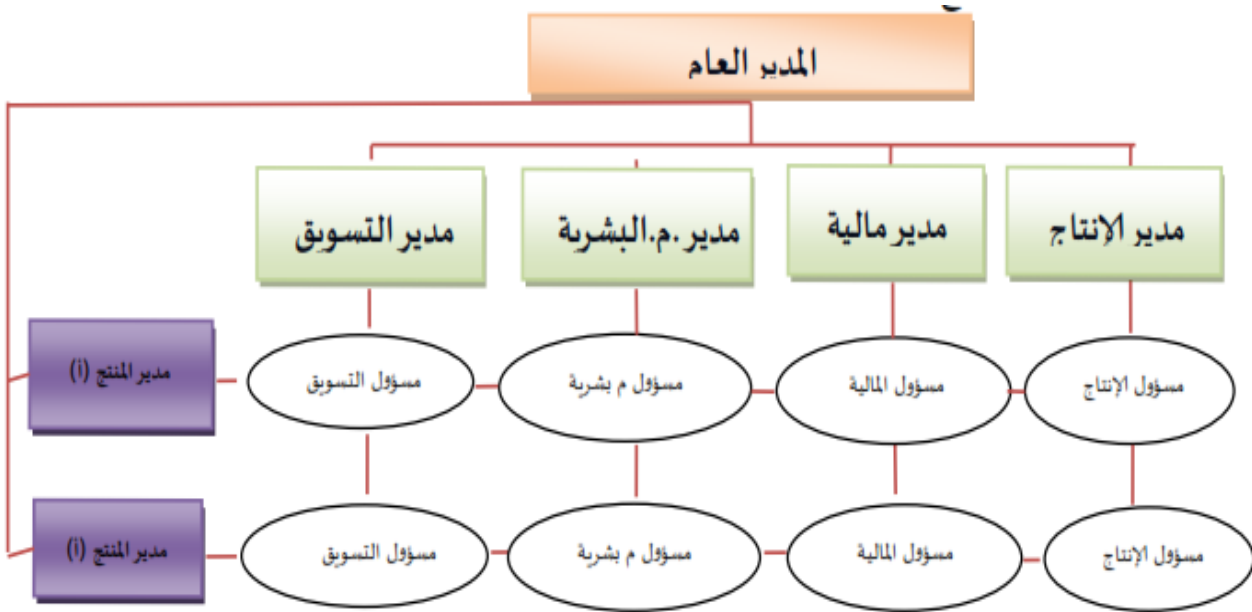
خطوط السلطة التنفيذية ←

خطوط السلطة الاستشارية ←

2- الهياكل التنظيمية الحديثة :

- الهيكل التنظيمي المصفوفي : يعتبر هذا النموذج الهيكلي خطوة أولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة، تم إبتكاره لمواجهة إحتياجات المنظمات الكبيرة وتحقيق أكبر إستفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين ، فهناك السلطات التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل ، وهناك السلطات الفنية التي تمارس بشكل أفقي ، بحيث تقسم المؤسسة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية ، كما تقوم بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها ، ويكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وتستعين بأفراد وخبراء مختصين من مختلف الإدارات التنفيذية على أساس الإقراض ، ويعمل أعضاء الفريق كوحدة واحدة متماسكة ، حيث يشاركون في السلطة والمسؤولية .

الشكل رقم 12 : الهيكل التنظيمي المصفوفي



- هيكل الفريق (الهيكله باللجان) : يعتمد هذا النوع من التنظيم على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية والدائمة .

- الهيكل التنظيمي الشبكي : فعلى أساس هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على إقامة شبكة من العلاقات مع مؤسسات أخرى مستقلة عنه ومتعاقدة معه على تولي وظائف رئيسية كالتصنيع التسويق ، التوزيع إلخ ، وفكرته الأساسية اعتماد أسلوب التنسيق ، حيث تقوم المؤسسة الأولى بدور المنسق ، فبدلاً من أن تمتلك المصنع ووحدة المحاسبة والتسويق ، فهي تشتري هذه الخدمات من مؤسسات أخرى .

- الهيكل الافتراضي : ويعد هذا النوع من التنظيم الهيكلي مزيجاً بين هيكل فريق العمل والهيكل الشبكي مع فارق بسيط يتعلق بصفته المؤقتة .

- العوامل التي تؤثر في تحديد بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة :

- حجم المنظمة : كلما ازداد حجم المنظمة ، كلما كان من الأفضل تقسيمها إلى وحدات أصغر .
- مدى تنوع الأنشطة : كلما كانت الأعمال متنوعة في المنظمة زاد تفرع البناء التنظيمي .

- الموارد البشرية والمادية : إن توفر اليد العاملة وخاصة المهارات في مكان ما تلعب دورا كبيرا في المكان الذي يختار لإقامة المنظمة وهذا ما ينطبق على الموارد المادية ، وهذا ما يتطلب أن يكون التنظيم مركزيا ولا حاجة لفروع لها والعكس .
- مشاركة العاملين في الأمور التنظيمية : توقع الإدارة أن مشاركة العاملين في العملية التنظيمية سيؤثر على نوع التنظيم الذي سيختاره خبير التنظيم .
- الغرض من إقامة المنظمة : إن التحديد الدقيق لهدف المنظمة يعد الخطوة الأولى في سبيل تحديد البناء التنظيمي للمنظمة .

ثالثا : وظيفة التوجيه

1- مفهوم التوجيه:

هي الوظيفة التي تقوم بإرشاد وتحفيز الموظفين بإتجاه أهداف المنظمة .

2- تعريف التوجيه :

- يعرف جورج تيريو ستيفان فرانكلن (George p.Terry & Stephen G.franklin) التوجيه بأنه : " الوظيفة الإدارية التي تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال مستندة في ذلك على فهم طبيعة سلوك الإنسان وتوجيهه بشكل إيجابي لتحقيق الأهداف " ¹.
- ويعرف هايمان وهيغرت (Hyman et Hilgert) التوجيه أنه : "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين " ².
- إذا فالتوجيه "عملية مركبة، تنطوي على إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ، وفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ماقد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة" ³.

¹George p.Terry & Stephen G.franklin , «les principes de management " , 8^{ème} édition,Economica , paris ,1985,p 94.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، " مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج ، الأردن ، 2004 ، ص 225 .

³ Marcel Laflamme , " le management (approche systématique, théorie et Cas) " , 3^{ème} édition , Gaetin Morinéditeur &associée, 1981,p229.

3- مبادئ التوجيه :

يقوم التوجيه الصحيح على عدد من المبادئ الأساسية التي يجب أن تتوفر فيه¹.

- **ضرورة تحديد الهدف** : حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة ، أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها .
- **مبدأ تجانس الأهداف** : يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة والمرجوة .
- **وحدة التوجيه ووحدة الأمر** : أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات ، (يكون هناك تجاوز أحسن عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد ، وهذا يزيد من الولاء التنظيمي ويقلل من النزاعات والصراعات التنظيمية) .
- **ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي** ، فالتعاون هو دعامة أي عمل ناجح .
- **العدالة في المعاملة مع المرؤوسين** .
- **توفير المعلومات** : عندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة ما وتحمل مسؤوليتها بشكل جيد يجب أن يزودهم بالمعلومات التفصيلية الكافية التي تمكنهم من العمل الجيد بفاعلية ، وتبرر هذه الناحية بشكل خاص في توجيه المرؤوسين الجدد الذين تم تعيينهم حديثا في المؤسسة .
- **السلطة** : تحتاج عملية التوجيه إلى سلطة رسمية تمنح للرؤساء لتمكينهم من إصدار الأوامر لمرؤوسيتهم من أجل تحريك العمل ودفعه للأمام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة .
- **تفويض السلطة** : فعندما يطلب الرئيس من مرؤوسيه أداء مهمة معينة ويشرحها له جيدا ويوجهه الوجهة الصحيحة ، لابد من تخويله السلطة الكافية التي تمكنه من أداء المهمة .

¹ علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 374 ، 376.

4- أهمية التوجيه :

تستمد وظيفة التوجيه أهميتها من كونها الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء كل العملية الإدارية فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف .

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا ، حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين ، أفراد وجماعات ، حيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وتظهر فعالية قيادة المرؤوسين والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ، ففي هذا المستوى يتم إتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات ، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية .

بالإضافة إلى أن عملية التوجيه ليست سهلة فهي عملية ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات ودوافع وميول ورغبات ، لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل ، أضف إلى ذلك أن المؤسسة تضم أفراد عاملين جاؤوا من بيئات مختلفة وثقافات وعادات تختلف باختلاف البيئة التي نشأوا فيها وتعلموا فيها ، وبالتالي فهي تنعكس على سلوكهم وأدائهم ، ولهذا يجب إختيار المدير المؤهل والناجح الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان إستمراريتها¹ .

5- خصائص التوجيه :

- ✚ يتعلق التوجيه مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة .
- ✚ التوجيه يعتبر وسيلة تنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة .
- ✚ تمارس وظيفة التوجيه بفعالية أكثر في عمليات القيادة والتحفيز والاتصالات .
- ✚ تظهر أهمية التوجيه في فهم طبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة .

6- ركائز التوجيه :

- يتوقف التوجيه الفعال على عدة إعتبارات أو ركائز هي :
- التحفيز (الدافعية) : فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته .

¹ علي عباس ، " أساسيات علم الإدارة " ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر، الأردن ، 2009 ، ص 156 .

▪ القيادة : إستخدام النمط القيادي المناسب .

▪ الإتصال : توفر الإتصالات الفعالة .

أولاً: التحفيز (الدافعية) : إن الحاجات والدوافع ذات علاقة إرتباط قوية لدرجة التي أصبح من الصعب التفرقة بينهما ، ولقد أدى هذا إلى أنها كثيراً ما تستخدم معا كمرادفات بالرغم من التفاوت بينهما .

الدافعية : هي القوى التي تحرك وتوجه وتدعم السلوك للقيام بتصرف معين .

ولنجاح وظيفة التوجيه لا بد أن يكون المدير فعالاً وأن يتحمل مسؤوليته ويشارك بفعالية في تحفيز العاملين وخلق درجة عالية من الدافعية للأداء بينهم ، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يجب على المدير أن يكون ملماً إماماً كافياً ومتفهماً فهماً عميقاً لحاجات الآخرين ، ولميلهم السلوكي ولإتجاهاتهم ولتفضيلاتهم ، ولأساليب الدافعية الممكن إستخدامها لتحقيق مستويات عالية من الأداء في ظل رضا العاملين عن الوظيفة والعمل .

1- تعريف التحفيز :

يعرف التحفيز بأنه " ممارسة إدارية تهدف للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة ¹ .

ويعرف التحفيز أيضاً بأنه " إلهام المرؤوسين وبث الحماسة فيهم للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة " ² .

بناء على ماتم ذكره يمكن تعريف التحفيز : " بأنه إستخدام مؤثرات خارجية لتحريك دوافع داخلية تؤدي إلى تحقيق أهداف مرغوبة " .

2- أنواع الحوافز :

- الحوافز المادية : هي تلك الحوافز التي تكون في طبيعتها مادية مثل : الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة ، منحة المردودية ، المشاركة في الأرباح وتنقسم إلى :

¹ العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص ، 491 .

² العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 490 .

▪ **حوافز مادية إيجابية** : هي حوافز تستخدم لتعزيز السلوك الصحيح من أجل تكراره والمواصلة فيه وتعطى بشكل فردي أو جماعي .

▪ **حوافز مادية سلبية** : تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع من خلال العمل التأديبي ، ويقصد بالعقوبات التي تسلط على العاملين المخالفين لقواعد العمل بالحوافز المادية السلبية ، وتأخذ عدة أشكال منها الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل إستحقاقها ، تأخير الترقية ، خفض الدرجة .

- **الحوافز المعنوية** : هي تلك الحوافز التي تكون في طبيعتها معنوية مثل : الإعتراف بجهد العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتنقسم إلى :

▪ **حوافز معنوية إيجابية** : منها الفردية كالثناء والمديح والتشجيع ، نشر أسماء المتميزين في لوحة الشرف، أما الحوافز المعنوية الجماعية ، فقد تشمل ظروف عمل ملائمة ، حسن المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين ، فترات الراحة أثناء العمل ، توفير وسائل الأمان .

▪ **حوافز معنوية سلبية** : منها الفردية وتشمل توجيه إنذار التأديب ، التهديد بالعقاب ، التحويل للتحقيق أما الجماعية فتتمثل في حرمان الجماعة من النشاط الإجتماعي والرياضي ، التهديد بالعقاب الجماعي ، توجيه إنذار جماعي ، تحويل المجموعة للتحقيق .

- **الحوافز الفردية** : هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو تشجيع أفراد معينين للرفع من مستوى أدائهم ، وقد تكون مادية أو معنوية أو مادية ومعنوية .

- **الحوافز الجماعية** : هي تلك الحوافز التي تكون موجهة نحو إشباع روح التعاون والعمل في إطار الفريق وقد تكون مادية أو معنوية أو مادية ومعنوية .

3- أهمية التحفيز :

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج ، بالإضافة إلى الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها ¹:

- **أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة** : وتكمن أهميتها فيما يلي :

• رفع مستوى الأداء لدى العاملين .

¹ عامر عوض ، " السلوك التنظيمي الإداري " ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص ، 88 .

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات .
- ترقية المركز التنافسي للمؤسسة .
- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد : وتكمن أهميتها فيما يلي :
- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية .
- إيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الأفراد .
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات .
- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات : وتكمن أهميتها فيما يلي :
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات .
- تنمية روح المشاركة والتعاون .
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة .

4- شروط نظام الحوافز :

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية نوجزها في النقاط التالية :

- البساطة : وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما ، وذلك في بنوده وصياغته .
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت : ومعناه إختلاف الأداء سيؤدي إلى إختلاف الحافز الممنوح .
- المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بأراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز .
- الهدف : أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج .
- العلانية : وهو إعلان الجزاء إيجابيا أو سلبيا على كافة العاملين .
- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .
- الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً : بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

5- نتائج نظام الحوافز :

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز العمال فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للنتائج التالية :

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين .
- إنخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة .
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال .
- إبتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس نزعة المصلحة الذاتية .
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية .
- إرتفاع نسبة الغياب تحت ذرائع مختلفة (المرض ، الظروف الإجتماعية) .
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت .
- إزدیاد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة .
- عدم تمتع الإدارة بالإحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة¹ .

ثانيا: القيادة

1- مفهوم القيادة الإدارية : هناك ثلاث مكونات أساسية تؤلف مجتمعة مفهوم القيادة الإدارية في منظمة الأعمال :

- ✓ وجود المرؤوسين .
- ✓ رغبة أولئك المرؤوسين في إتباع الأوامر والتوجيهات .
- ✓ القوى لدى القائد .

¹ أمجكوح نسيمة ، " مطبوعة محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة " ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2020 - 2021 ، ص ص ، 73 - 74 .

2- تعريف القيادة الإدارية :

" القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة ، بقصد تحقيق هدف معين " ¹.

كما تعرف القيادة على أنها: " عملية إنسانية وفكرية بالأساس ، تعتمد على التوجيه والتأثير ، من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة ، بإستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها " ².

كما يعرفها كل من (كونتر و إدونيل) على أنها: " القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف " ³.

كما يمكن تعريف الرقابة على أنها عملية ممارسة التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال لتحقيق أهداف محددة تتوقف فاعليتها في مدى قبول الآخرين لها.

- . تتوقف مهارة المدير على مدى مهارته في قيادة الآخرين لإنجاز أهداف المنظمة .
- . فعالية القيادة تركز على نقطتين أساسيتين (التوجه بالعمل ، والتوجه بالأفراد) .

3- أهمية القيادة :

تظهر أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها ما يلي ⁴ :

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد في المنظمة ، كما أن من الأفراد أن يتخذوا من القائد قدوة لهم .
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

¹ حضير كاظم الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة " ، دار إثراء للنشر ، عمان ، 2009 ، ص ، 02 .

² علي السلمي ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ، ص ، 07 .

³ نجم عبود نجم ، " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون " ، دار صفاء ، عمان ، 2011 ، ص ، 21 .

⁴ بشير العلاق ، " القيادة الإدارية " ، دار اليازوري ، عمان ، 2010 ، ص ، 53 .

- تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة .
- تجعل القائد مسؤولاً عن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنمية عملية الإتصال بأكبر عدد ممكن من العاملين بإستمرار .
- تمكن القيادة المدير من كسب مرونة ثقافية يعمل بها على تنسيق العمل بين أفراد الجماعة المختلفين وإحداث علاقة بينه وبين العمال ، وهذا ما يؤدي إلى تغيير السلوكيات الفردية المرتبطة بنشاط الجماعة ككل وهذا يؤدي إلى كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف
- تمكن القادة الإداريين من توسيع مداركهم من خلال الإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بأدائهم.

4- هدف القيادة :

تأثير القائد في التابعين له وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة .

5- المؤهلات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين :

- ✚ الطاقة الجسمية والعقلية.
- ✚ الإستقرار: يكون بعيد عن الإنفعالات النفسية والتوتر ووثقا من نفسه .
- ✚ العلاقات الإنسانية : تتطلب معرفة السلوك الإنساني حتى يتسنى التعامل مع الأفراد بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف .
- ✚ الموضوعية : يستطيع الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب حتى يستطيع تحليل المواقف ومعالجة المشاكل .
- ✚ الدافع الشخصي : يتمثل في المثابرة على العمل والإستعداد للعمل لساعات طويلة وبحماس شديد
- ✚ المهارة في الإتصال :القدرة على الفهم والإستماع لأراء الآخرين بدقة .
- ✚ المهارة الإجتماعية :تتمثل في فهم القائد لتابعيه والقدرة على التعامل والعمل معهم بطريقة تمكنه من إكتساب ثقتهم .
- ✚ المقدرة الفنية :القدرة على التخطيط والتنظيم والتحليل وإتخاذ القرارات والرقابة والقدرة على كسب ثقة التابعين .

6- أنواع القيادة :

- القيادة الرسمية: تتعلق بما سبق ذكره ، فالقيادة الرسمية في المنظمات على إختلاف طبيعتها والتي ترتبط بالمديرين في المستويات الإدارية الرسمية (الهيكل التنظيمي) .

- القيادة غير الرسمية: أفراد يلعبون دورا قياديا مؤثرا في سلوك الآخرين من الزملاء من خلال العلاقات الشخصية وليس من خلال السلطة الرسمية، أي أن أحد الموظفين في منظمة ما يؤثر في سلوك العشرات من زملائه ويوجه هذا السلوك الوجهة التي تخدم مصالح وإهتمامات الأهداف الشخصية للجماعة

وهو يستند في ذلك إلى علاقته غير الرسمية مع أعضاء الجماعة والمتمثلة في الصداقة والثقة والقبول العام وإجماع الآخرين على أن هذا الشخص خير من يمثلهم ويعبر عن رأيهم ويدافع عن حقوقهم .

- القيادة المتسلطة: يتميز القائد بالحزم الشديد وتحديد الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابة شديدة عليهم وبالتالي فهو يعطي التوجيهات والمرؤوسين ينفذون والقائد هو من يتخذ القرارات .

- القيادة الديمقراطية : وتحدث التوازن وتتبع حاجات القائد و المرؤوسين ، وتتم بالإحترام المتبادل بين الطرفين ، وتتميز بالمشاركة مع المرؤوسين والأخذ بأرائهم ، بحيث يقترح القائد الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل وضع الإقتراحات موضع التنفيذ ، وهذا يتحقق بتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل وخلق روح الفريق بين الأفراد العاملين ، في هذا النوع من القيادة تقوم الجماعة بإختيار القائد وإنتخابه ويشترك هذا القائد الأفراد، وتكون قنوات الإتصال مفتوحة بينهم وبين القائد¹

- القيادة الأوتوقراطية²: تشبه القيادة المتسلطة ، وتميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية ، الهدف منها الأخذ بمشاركتهم ، حيث تشير الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لهذا النمط تتمثل في إتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة للتحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم على العمل³.

¹ خضير كاظم الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 241 .

² نفس المرجع ، ص 24 .

³ محمد عبد العال النعيمي ، راتب جميل مويص ، " تحقيق الدافعية في إدارة الجودة " ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ، 122 .

- القيادة الشخصية : تمارس بشكل شخصي ، القيادة وجه لوجه ، حيث تتميز بالفاعلية والبساطة وإحترام وتقدير الآخرين .

- القيادة غير الشخصية : يمارسها مساعدي القائد على أساس التفويض بالسلطات ، وتستخدم كثيرا في المؤسسات ذات المهام والخدمات المتنوعة ، وقد يظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى .

ثالثا : الإتصال

يتوقف النجاح في الإدارة إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين وعلى مقدرة الآخرين على تفهم المدير ، ولا يتم هذا إلا بالإتصال الذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف .

1- تعريف الإتصال :

الإتصال هو وسيلة وليس غاية ، فهو يخدم مهمة التوجيه الإدارية لتتم بسهولة ، كما يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية .

- كما يعرف الإتصال أيضا بأنه " عملية تبادل الفهم والمعلومات بين طرف يعرف بالمرسل وطرف آخر هو المستقبل من خلال رموز وتعبيرات مفهومة للطرفين وعبر وسيط مشترك بينهما " ¹ .

- ويعرف أيضا بأنه " عملية إجتماعية تبادلية ، تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) ، بين طرفي الإتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة " ² .

2- أنواع الإتصال :

- الإتصال الرسمي : تتحدد قنوات الإتصال الرسمي بالهيكل الإداري وعلاقات السلطة الرسمية وتساهم قنوات الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر إلى المساعدين ، وكذلك في التعرف على وجهات نظرهم في القضايا والأمور ذات الصلة بالأعمال أو الأنشطة التي يمارسونها .

وللإتصال الرسمي عدة أشكال هي :

¹ زيارة فريد فهمي ، " المبادئ والأصول لإدارة الأعمال " ، الطبعة الخامسة ، مطبعة الشعب ، عمان ، 2006 ، ص ، 274 .

² حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 271 .

- **الإتصال الرأسي النازل** : يتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة .
 - **الإتصال الرأسي الصاعد** : الذي تمثله التقارير، وهي نوع هام للإتصال في كل منظمة ، إذ من الصعب إدارة المنشأة بدونها ويمكن التفكير في التقارير كمعلومات قائمة على أساس الحقائق وموجهة لأشخاص معينين لغرض محدد .
 - **الإتصال الأفقي** : الذي يتم بين العاملين من نفس المستوى التنظيمي ، مثل الإتصالات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة الإنتاج ، وهي تساعد في تحقيق التنسيق بين الأعمال .
 - **الإتصال غير الرسمي** : يمتلك كل تنظيم هيكلًا غير رسمي يطلق عليه البعض شبكة علاقات الظل فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية ، بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم¹ .
- 3- مراحل الإتصال²:**

- إن عملية الإتصال تحتاج دورة كاملة من الأحداث ، والتي تبدأ من المرسل إلى المستقبل ثم العودة إلى المرسل مرة أخرى ، وسنحاول أن نطرح عرضًا مختصرًا لهذه المكونات .
- **المرسل** : وهو الشخص الذي يتلقى الإتصال .
- **المستقبل** : وهو الطرف الآخر في عملية الإتصال ، فالمستقبل هو الشخص المستهدف بعملية الإتصال ، لأن المرسل يريد إثارة سلوكه أو دفعه لتصرف معين .
- **الترميز** : وهي مجموعة المعاني أو الرموز التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه ، وقد تأخذ هذه الرموز صورة كلمات أو أرقام أو أشكال أو تصرفات .
- **القناة** : وهي الوسيلة أو الأداة التي تحدد كيفية ترجمة عمليات الإتصال ، ويستخدم المرسل قنوات إتصال ذات علاقة بهدف وطبيعة الرسالة المعطاة ، وقد تكون قناة الإتصال هي القناة اللفظية في حالة الإتصال المباشر، وقد تكون أية وسيلة من وسائل الإتصال غير المباشر مثل الراديو أو التلفزيون أو الصحيفة أو أي مادة مكتوبة .

¹ حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 276-277 .

² العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور ، " الإدارة والأعمال " ، مرجع سبق ذكره ص ص ، 536-537 .

- فك الرموز : ويتعلق هذا الجانب بعملية ترجمة المستقبل للرسالة وفهم المعاني التي تنطوي عليها .
- إرجاع الأثر : لا تنتهي عملية الإتصال ما لم تكتمل الدائرة بالعودة إلى المراسل برسالة أخرى تعكس مدى الفهم والوضوح وشكل السلوك المتوقع .
- وتتوقف فعالية الإتصال على مدى فهم الرسالة بين طرفي الإتصال .

4- شروط الإتصال الفعال :

- حتى يكون الإتصال فعالا ينبغي أن تتوفر فيه الشروط التالية¹ :
- يجب أن تكون الرسالة واضحة وعباراتها بسيطة ، مألوفة ودقيقة .
- يجب أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة .
- الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة .
- أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة .
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الإتصال .

5- معوقات الإتصال :

- نفسية : صعوبة التفاعل مع الآخرين ، قصور القدرة على الصياغة الواضحة .
- تنظيمية : غموض أو عدم تحديد السلطة الآمرة أو نطاق الإشراف .
- معوقات تتعلق بقنوات الإتصال : عدم كفاءة قنوات الإتصال ، أو تخلفها التكنولوجي .
- معوقات ثقافية واجتماعية : العادات والتقاليد ، اللغة .
- عدم توفر الموارد المالية الكافية لشراء وسائل الإتصال الحديثة .
- إزدحام قنوات الإتصال ، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث تشويش كبير على عملية الإتصال.

¹ حرم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 288 - 289 .

رابعاً : وظيفة الرقابة

1- مفهوم الرقابة :

وظيفة الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تكتمل بها حلقات العملية الإدارية بمفهومها الشامل والرقابة في أبسط معانيها تشير إلى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطط المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة فهي ترمي إلى التأكد من أن ماتم أو -يتم- مطابق لما يراد إتمامه .

2- تعريف الرقابة :

- الرقابة هي وسيلة أو أداة تمكن المشرفين في كل مستويات العمل من تشخيص التعثرات ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لغرض متابعة إستمرار الأداء بصورة سليمة، والتأكد أن الأهداف قد أُنجزت على أتم وجه وبالكفاءة المطلوبة .

- يعرف هنري فايول الرقابة الإدارية : " على أنها التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وإن هدفها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ، ومنع تكرار حدوثها في المستقبل ، وهي تنطبق على الأشياء والناس والإجراءات " ¹ .
إذن وظيفة الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تختص " بقياس وتصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة " .

3- مبادئ الرقابة الفعالة :

هناك مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها كالتالي :

- مبدأ الإقتصادية : إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يمكن تطبيقه بأقل تكلفة ممكنة .
- مبدأ التكامل والإتساق : إن النظام الرقابي الفعال هو الذي يتكامل مع أنظمة المؤسسة الأخرى مثل نظام التخطيط .
- مبدأ الوضوح والبساطة : كلما كان النظام الرقابي بسيط وواضح ، ساهم في زيادة فعاليته وتطبيقه في صالح المؤسسة .

¹ بن حمود سكيننة ، " مدخل للتسيير والعمليات الإدارية " ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر

- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء : ترتبط فعالية النظام الرقابي كذلك بالوقت حيث كلما زادت سرعة كشف الانحرافات كان النظام فعال إقتصاديا .
 - مبدأ النظرة المستقبلية : يعني مدى إهتمام النظام الرقابي بالمستقبل من حيث توقع الانحرافات قبل وقوعها .
 - مبدأ الموضوعية : أن يكون النظام الرقابي يقوم على معايير موضوعية وليس شخصية من أجل تفادي التحيز في إتخاذ القرارات .
 - مبدأ الدقة : إن عدم دقة النظام الرقابي قد يضر المؤسسة بشكل كبير من حيث توقع حدوث الانحرافات والقرارات المتخذة على أساسها مما يكلف المؤسسة خسائر معتبرة والعكس صحيح .
 - مبدأ المرونة : يعني مدى إستجابة النظام الرقابي للتغيرات دون أن تتأثر فعاليته .
 - مبدأ الملائمة : يعني أن يكون النظام الرقابي ملائم لنشاط المؤسسة وتنظيمها ويعكس أهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أي لا يوجد نظام رقابي يناسب كل المؤسسات .
 - مبدأ الواقعية : يعني أن يقوم النظام الرقابي على أساس معلومات واقعية متعلقة بنشاط المؤسسة ، ويزود هذا النظام بشبكة من الإتصال ، تكمن أهمية الرقابة في الحد من¹: الانحرافات لسهولة نقل المعلومة .
- 4- أهمية الرقابة :**

- من خلال الرقابة يمكن مساءلة الأفراد والجماعات عن أعمالهم ، فهي تقوم بوضع المعايير التي تستند إليها في قياس الأداء ، وتوضح كيف سيتم تقييمه .
- يساعد النظام الرقابي الفعال في إكتشاف القرارات الخاطئة مبكرا ، ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تجنب أو التقليل من المخاطر التي تترتب على ذلك .
 - مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية .
 - توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط والمساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 - تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط وتحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

¹ حرم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 304 .

- الرقابة الفعالة تساعد المدراء في التقليل من درجة التعقيد في المؤسسات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والإنتشار الجغرافي الواسع ، من خلال ما توفره من نظم رقابية فعالة لقياس الأداء ، كما أن إتجاه المؤسسات المعاصرة إلى تبني سياسة اللامركزية يتطلب توفر نظام رقابي فعال .

5- أهداف الرقابة :

تهدف الرقابة إلى تحقيق مايلي¹ :

- ✚ التأكد من أن القوانين مطبقة تماما وأن القرارات الصادرة محل إحترام من طرف الجميع .
- ✚ إكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل حدوثها لإتخاذ الإجراءات اللازمة .
- ✚ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية .
- ✚ تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية .
- ✚ المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .
- ✚ تحليل مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة .
- ✚ تزويد متخذي القرارات بمعلومات عن أداء العاملين ومعرفة هل هو مرض أم لا
- ✚ تساعد على الحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✚ تعتبر أداة لتقييم ضعف العاملين وإقتراح إجراءات لتحسين أدائهم .
- ✚ تساهم في إقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .
- ✚ إعتقاد وضع المعيار المناسب بكل مهمة بما يتناسب معها .

6- مراحل عملية الرقابة :

بما أن الرقابة تعتبر وظيفة تنفيذية تضم نشاطات وأقسام المؤسسة المختلفة ، فهي تمر بالخطوات التالية :

- تحديد معايير (مقاييس) الأداء للأفراد : ومن بين أهم هذه الطرق نذكر مايلي :
- طريقة ميزان القياس المتدرج .

¹ عبد الرحمان إدريس ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية ، بدون بلد النشر، 2002 ، ص ، 430 .

- طريقة تسجيل الحوادث .
- طريقة الإختيار الجبري .
- طريقة المقال الوصفي .
- طريقة ترتيب الموظفين .
- طريقة الأداء بالأهداف .

- **قياس أداء (نتائج) العمل** : تتأثر عملية قياس أداء العمل بعدة عوامل تنتج عن تفاعل خصائص الفرد مع خصائص العمل (المهمة) التي يلتزم بها ، وهذا التفاعل يؤدي إلى أداء الفرد للعمل ، بحيث تصنف طرق قياس أداء العمل وفقا لثلاثة أبعاد وهي :

• **الفترة الزمنية التي يغطيها المقياس** : وتشير الفترة في الحقيقة إلى أنه يمكن الحصول على نتائج العمل بعد السلوك الفعلي بفترة قصيرة أو فترة متأخرة .

• **خصوصية المقياس** : مقاييس الأداء متنوعة فقد يشير المقياس إلى جانب محدد من أداء الوظيفة أو مؤشر عام ، لذا يجب تحديد المعيار المناسب لتقسيم مهمة معينة .

• **علاقة المقياس بأهداف المؤسسة** : المقياس له ثلاثة مستويات وهي :

مستوى السلوك : ويشير إلى الملاحظة المباشرة لسلوك العمل .

مستوى النتائج : يشير إلى مقياس سلوك العمل لشخص ما .

الفعالية التنظيمية : يتم التوصل إليها بالإستنتاجات .

- **مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية**: عند مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (الأداء المخطط) هناك ثلاثة حالات رئيسية يمكن أن يصادفها القائم بالعملية الرقابية :

- **الحالة الأولى**: يكون فيها الأداء الفعلي مساويا للأداء المخطط، وهنا لا يتم إتخاذ أي إجراء تصحيحي ، وهي حالة نادرة الحدوث .

- **الحالة الثانية** : يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المخطط ، أي الإنحراف إيجابي ، وهنا يتم التأكد أولا من الظروف المحيطة بالجهة المشمولة بالتقييم ومعايير الأداء الموضوعية وطرق القياس المستخدمة ، فإذا كانت جميعها ملائمة ، صحيحة وموضوعية يتم تشجيع وتعزيز ما هو محقق ، أما إذا

كان الإنحراف الإيجابي مصدره وجود خلل في العوامل السابقة الذكر ، هنا ينبغي تحديد العامل أو العوامل المسببة ، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

الحالة الثالثة : وهي أن الأداء الفعلي أقل من الأداء المخطط ، معناه وجود إنحراف سلبي ينبغي قياس حجمه والبحث عن أسبابه ، فإذا كان الإنحراف كبير ، لا يمكن تجاهله ، ينبغي البحث عن الأسباب التي أدت إليه ثم العمل على تصحيحها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى¹.

7- أنواع الرقابة :

• الرقابة من حيث زمن حدوثها :

- رقابة وقائية : تقوم على أساس التنبؤ بالخطأ وإكتشافه قبل حدوثه .
- رقابة متزامنة : ملازمة العمل الرقابي للعمل التنفيذي .
- رقابة نهائية : الرقابة تتم بعد إنجاز العمل .

• الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

- رقابة على مستوى الفرد : تسعى إلى تقييم أداء الفرد في المنظمة .
- رقابة على مستوى الوحدة الإدارية : تقييم الإنجاز الفعلي في الوحدة الإدارية .
- رقابة على مستوى المنظمة ككل : تقييم الإنجاز الكلي لمعرفة مدى كفاءة المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة .

• الرقابة من حيث مصدرها²:

- رقابة داخلية : تقوم بها الرقابة الداخلية المتخصصة ، وأيضا الرقابة الهرمية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين .
- رقابة خارجية : من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم .

¹ حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 315 .

² نفس المرجع ، ص ص ، 314-315 .

8- وسائل العملية الرقابية :

إن تحقيق أهداف النشاط الرقابي يتطلب وجود وسائل معينة يمارس من خلالها ذلك النشاط وفيما يلي يمكن تحديد الوسائل الرقابية الملائمة لبعض أنواع الرقابة :

▪ **التفتيش الإداري** : ويسعى إلى التحقق من حسن أداء الأعمال ودقة إنجازها وسلامة الإجراءات المتبعة في التنفيذ والتفتيش الإداري ويسعى إلى كشف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتحديد مسؤولية من وقع فيها ويتم التفتيش عادة بإجراء مقابلات مع العاملين يتم فيها فحص أعمالهم ومناقشتهم فيها والوقوف على المشكلات التي تواجههم وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها .

▪ **التقارير الإدارية** : وهي تقارير يتم إعدادها ووضعها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف كما توضح التقارير سلوك الأفراد ومدى إلتزامهم ببرامج العمل ، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى رئيس الإدارة بحيث تتمكن من إتخاذ القرارات الملائمة كما قد تكشف له أمور يسهل علاجها في الوقت المناسب .

▪ **الإشراف والملاحظة** : وهي وسيلة يتم من خلالها الإتصال المباشر بالعاملين ونصحهم وتوجيههم كما تتضمن مكافأة الجدين منهم وتحفيزهم وتسليط العقاب على من يخطئ في أداء عمله أو يهمل إنجاز عمله وتتم الرقابة عن طريق هذه الوسيلة في مختلف المستويات الإدارية في التنظيم .

▪ **الشكاوى** : وهي وسيلة يتم إستخدامها في كثير من المنظمات حيث تخصص وحدة لإستقبال شكاوى عملائها والمستفيدين من خدماتها ومن ثم تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحري في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدا لعلاجها.

▪ **الميزانيات التقديرية** : وتستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة بإعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط والميزانيات التقديرية تمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تم رصده في الميزانية العامة .

▪ **السجلات والإحصاءات** : وهي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من إسترجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب وعملية المقارنة تكشف عن الأخطاء والانحرافات في الأداء والمعلومات تمكن من البحث في مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لها .

9- معوقات نظام الرقابة :

- زيادة التركيز غير المرغوب لأساليب الرقابة على بعض الأنشطة كالإنتاج .
- تزيد الرقابة من إحباط العاملين ، وهذا يخفض من معنوياتهم في حالة ممارسة الرقابة المكثفة .
- تحريف التقارير (المبالغة في كتابة كمية الإنتاج الفعلي) .
- أساليب الرقابة تجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة بنظرة معقدة .
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات والذي يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات ، وفي بعض الوقت يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفضيلية لكل جزئيات العمل ، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية¹ .
- عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد ، إلى عدم قبول العاملين لهذه الأنظمة وهناك أسباب أخرى قد تؤدي إلى نفور العاملين من الوسائل الرقابية المستخدمة ، مثل عدم تقبل العاملين لأهداف المنظومة الرقابية، مما يعني معارضتهم لها أو قد يعترض العامل على تحويل الصلاحيات الرقابية لجماعة من العمال ، أو ممارسة المراقبة من قبل الرئيس غير المباشر ، أو عدم ثقة العاملين بصحة المعايير أو عدم إتساق أهداف الجماعة التي يعمل فيها مع وسائل الرقابة ، ومع أهداف المنظمة التي تستمد معايير الرقابة منها² .
- ينظر إلى الرقابة على أنها أهداف عملية بدلا من كونها وسيلة يتم بواسطتها إتخاذ الإجراء التصحيحي .

¹ محمد حسن أحمد ، " الإدارة بالنجاح " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص ، 21-22 .

² تحليل محمد حسن الشماع ، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " ، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص ، 315 .

أسئلة المحور الثالث :

- يعتبر التخطيط من أهم وظائف التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، فماهي المزايا التي يحققها للمؤسسة ؟
- ماهي الخصائص التي يتميز بها التخطيط الجيد ؟
- ماهو الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي ؟
- ماهو الفرق بين الخطة والتخطيط ؟
- ماهو الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ؟
- ماهو الفرق بين السياسات والإستراتيجيات ؟
- إشرح أهمية الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- كيف يساهم الهيكل التنظيمي وعملية التنظيم بالمؤسسة في تحقيق كفاءة هذه الأخيرة ؟
- تتضح السلطة والإشراف في المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي ، إلا أن هذا الهيكل يتغير من مؤسسة إلى أخرى :
- حدد مفهوم وأشكال وطرق تقسيم الهياكل التنظيمية في المؤسسة الحديثة ؟
- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، اشرح ذلك بدقة و اختصار ؟
- أذكر مع الشرح العناصر والأدوات الكفيلة بالتحقيق الفعال لوظيفة التوجيه في المنظمة ؟
- اشرح دور و أهمية الاتصال في تسيير المؤسسة ؟
- عرف المصطلحات التالية:
- الدافعية ، تفويض السلطة ، الخطة ، المسؤولية ؟
- ترتبط الرقابة بالتخطيط ، وضح عناصر الترابط بينهما ؟
- وضح طبيعة العلاقة بين وظائف المؤسسة ؟
- إشرح شروط تبني منهاج مراقبة نظام داخل المؤسسة ؟
- بافتراض أنك مسير لأحد المؤسسات، بحيث تأثرت مؤسستك بمجموعة من المتغيرات البيئية المختلفة دفعتك للبحث عن كيفية الاستعداد المسبق لمواجهة هذه الظروف التي تساعدك على تجنبها بأسس علمية من أجل التصدي لها ومن خلال جمع المعلومات المناسبة .
- وضح ذلك محددًا الوظيفة المناسبة، مع ذكر مراحلها وأنواعها وهذا باختصار وبدون شرح؟

المحور الثاني

الاتجاهات الحديثة في التسيير

أولاً : المفاهيم المعاصرة في التسيير

1- تسيير المعارف :

يعرف Daft المعرفة على أنها "عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما اكتسبه من معلومات إلى خبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ، ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ونقلها إلى الآخرين " ¹ .

فتسيير المعارف هو " عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها ، كما تعد منهج للإرتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة، وهنا يظهر البعد التطبيقي لتسيير المعارف الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسداً في المركز التنافسي للمؤسسة ² .

فتسيير المعارف هو الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما ، من أجل إكتساب ، جمع توليد ،خزن ، نشر وتطبيق كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة ، وجعلها جاهزة للتداول ، والإستعمال والمشاركة بين أفرادها وهيكلها وأنظمتها بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات ويحسن الأداء التنظيمي والتنافسي للمؤسسة .

2- تسيير الكفاءات :

يعرف تسيير الكفاءات على أنه ،"مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى ، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، بهدف إستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار ، التكوين ، التوظيف والإختيار وغيرها ، وسيلة لتحسين أداء المؤسسة ، وليست أهدافا في حد ذاتها ، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي ³ .

¹ علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، " إدارة المعرفة (إدارة الزبون) " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص ص ، 56 – 55 .

² بسمان فيصل محجوب ، " عمليات إدارة المعرفة : مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن 26 – 28 أبريل 2004 ، ص 3 – 8 .

³ Lou Van Beirendonck , Tous compétents , " Le management des compétences dans l entreprise " , éd , deboeck , Belgique, 2006, pp,33-34 .

كما أن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف .

3- تسيير الرأسمال اللامادي :

يتكون رأسمال المؤسسة الإجمالي من الرأسمال المادي والرأسمال اللامادي ، وبدخولنا في إقتصاد المعرفة أصبح الإستثمار اللامادي يمثل أهمية مزدوجة ، فهو وسيلة من وسائل إكتساب وإنتاج المعارف ووضعيات العمل وهو ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة في التنافسية الاقتصادية .

إن الرأسمال اللامادي يمثل " مجموع الأصول غير النقدية وغير المادية التي بحوزة المؤسسة من أجل إستعمالها في إنتاج وتقديم الخدمات " ، وبالتالي فهو "حيازة المعارف، الخبرات، التكنولوجيا..... والعلاقات مع الزبائن والكفاءات المهنية ، التي تعطي ميزة تنافسية في السوق ، وبالتالي يتكون رأسمال اللامادي من : الرأسمال التنظيمي (الهيكلي) ، الرأسمال العلائقي ، الرأسمال البشري حسب تصنيف Stewart وهو التصنيف الأكثر شيوعا وإستخداما .

4- تسيير إدارة التميز :

إدارة التميز هي " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية ، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة .

5- إعادة الهندسة¹ :

هي إعادة النظر بصفة جذرية في مختلف الأنشطة والإجراءات والعمليات التي تقوم عليها المنظمات.

كما تعرف أيضا على أنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل ، التكلفة ، السرعة ، الجودة والخدمة " . ومن هذا التعريف يتبين أن :

إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو سائد ، أي إعادة تصميم عمليات المؤسسة .

¹ خان أحلام ، " إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية " ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد ، 12 ، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2012 .

✚ إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين وتطوير الأداء .

✚ تتعلق إعادة الهندسة بإعادة تصميم العمليات وليس الوظائف أو النشاطات .

6- تسيير المخاطر أو الأزمات :

تقليديا : يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها : مجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة " .

أما حديثا : فإن إدارة الأزمة تتطلب من المديرين ضرورة توقع مالا يمكن توقعه ، فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني ، " عملية الإعداد والتوقع والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وربحياتها أو بقائها في السوق ¹ .

وتجدر الإشارة أنه يجب عدم الخلط بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات ، حيث يعني المفهوم الأول كيفية التغلب على الأزمة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها ، في حين يقوم المفهوم الثاني على إفتعال الأزمات وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشكلات القائمة بالفعل وكذا خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توحيد قوى الفعل إلى تكريس الأزمة إلى سلوك معين بشأنها .

7- تسيير الابتكار :

تسيير الابتكار يأخذ صيغ مختلفة حسب السياق الخاص بكل مؤسسة ، حيث يضع في العمل كل الإستعدادات المختلفة من أجل تحسيس كل الأفراد بأهمية الابتكار من أجل تشجيعهم على التصريح بأفكارهم وإبداء الملاحظات على سلوكيات الزبائن ، الموردين والمنافسين ، وذلك بهدف دفع الإدارة لثمين هذه المساهمات والإقتراحات وتتمين الابتكار .

ثانيا : المدارس الحديثة في التسيير

من أهم هذه المدارس ، مدرسة علم التسيير، مدرسة النظم، المدرسة الكمية، الإدارة بالأهداف المدرسة الظرفية (الموقفية)، المدرسة القرارية ، مدرسة عمليات التسيير،إلخ.

¹ Benyahia Farid , " management :vade mecum du manager : pilotes des entreprises" , édition Dar Elhouda , Ain M lila ,Algérie , 2011,p 27 .

1- مدرسة النظم:

لقد إنطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها بأن المؤسسة وحدة إجتماعية هادفة ، حيث تم تعريف النظام على أنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً ، تنظم في علاقات متبادلة ، بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخر ، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه ، إلا أنها في النهاية جزء من كل متكامل¹ .

وتقوم على مفهوم النظام، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة لتحقيق أهداف محددة ضمن بيئة متغيرة.

وعليه فالمنظمة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أي مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات.

وتقوم المؤسسة بتحويل المدخلات من عناصر الانتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ، تقدمها أو معلومات للبيئة المحيطة ، وهذا يجبر المسير للنظر للتسيير بنظرة شمولية ، من حيث تأثير قراراته عليها كوحدة واحدة، وتتكون العناصر المكونة للنظام من ما يلي²:

- المدخلات : عناصر الانتاج من مواد أولية،خبرة بشرية، معدات، بيانات و طاقة...إلخ.
- العمليات: وتشمل المزج والفرز والترتيب، إضافة إلى عمليات التوسع والتسويق والعمليات الأخرى.
- المخرجات: السلع أو الخدمات، أرباح، رضا العاملين.
- التغذية العكسية: تقارير عن سير العمل، جودة المنتج، تقييم السلع والخدمات التي توفرها المؤسسة.
- البيئة : هي الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر على النظام ، يمكن أن تكون هذه العوامل عوامل إقتصادية ، إجتماعية ،تكنولوجية ، أو أي تأثيرات أخرى .

¹ Charlotte Fillol , " Apprentissage et systématique :une perspective intégrée " , Revue Français de Gestion Management des savoirs, N° 149 , 2004 ,P 39 .

² حسين حريم ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، مرجع سبق ذكره، ص ، 70 .

▪ **الأهداف** : تمثل النتائج المطلوبة التي يسعى النظام لتحقيقها ، ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة لضمان توجيه الجهود نحو تحقيقها في المؤسسة ، مثلاً زيادة الربحية ، تحسين جودة المنتج توسيع حصة السوق... إلخ .

- إسهامات نظرية النظم في التسيير:

قدمت مدرسة النظم العديد من الإسهامات والفوائد في مجال التسيير وفي تطور الفهم والممارسات الإدارية ، ومن بين هذه الإسهامات مايلي :

• **فهم أعمق للمنظمات** : ساعدت مدرسة النظم في توسيع الرؤية وفهم المؤسسات باعتبارها نظاماً معقداً ، تتأثر بتفاعلات داخلية وخارجية ، هذا ما يساعد المسيرين على رؤية المنظمة بصورة أكثر شمولاً وفهم التأثيرات المحتملة للتغيرات .

• **تحسين عمليات الإدارة**: تساهم مدرسة النظم في تحليل وتصميم العمليات الإدارية بشكل أفضل فهي تعزز من فهم كيفية تفاعل العمليات داخل المؤسسة ، وكيف يمكن تحسينها لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف .

• **التفكير الإستراتيجي** : تشجع مدرسة النظم على النظر بعيداً وفهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة بشكل شامل ، مما يمكن المسيرين من إتخاذ قرارات إستراتيجية أفضل في المستقبل .

• **تعزيز التواصل والتعاون** : تعزز مدرسة النظم من التواصل والتعاون بين مختلف أقسام المنظمة حيث تشجع على مشاركة المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف بشكل أفضل .

• **الرصد والتقييم** : تساهم في إمكانية رصد أداء المؤسسة وتقييمه باستمرار ، يمكن إستخدام نماذج النظام لقياس الأداء وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها .

2- **المدرسة الكمية** : تطور المدخل الكمي نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، حيث حاولت المؤسسات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استخدمت في إدارة الجيوش وتطبيق الأساليب الكمية لحل المشكلات العسكرية، خصوصاً المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة وبالنقل والتخزين والتوزيع.

وركز علماء التسيير هنا على استخدام النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية والحاسوب للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى، كالبرمجة الخطية، ونظريات المباريات وصفوف الانتظار، ونظرية القرارات... إلخ

والتي يتم تطبيقها في مجالات عديدة لحل المشكلات الحربية بطرق رياضية وإحصائية باستخدام الحاسوب.

- حالات وصور استخدام المدرسة الكمية في التسيير¹:

تستخدم المدرسة الكمية في الإدارة في العديد من الحالات ، أين تلجأ إليها إدارة المؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة ، وإتخاذ قرارات مبنية عليها ، ومن بين المجالات التي تستعمل فيها المؤسسة النظريات الكمية في الإدارة مايلي :

- **تخطيط المخزون** : تحديد الكميات المثلى لتخزين المواد والمنتجات ، بحيث يتم تحقيق أقل تكلفة ممكنة ، وضمان توفر الإمدادات عند الحاجة .
- **تخطيط الإنتاج** : تحديد كميات الإنتاج المثلى ، والجداول الزمنية ، لضمان تحقيق أقل إستفادة من الموارد وتلبية الطلب .
- **تحليل التكاليف** : تقدير التكاليف المتعلقة لنشاط معين ، وتقديم تقييم دقيق للتكلفة مقابل الفوائد المتوقعة .
- **تقدير الأداء المؤسسي** : استخدام مؤشرات الأداء الكمية لقياس أداء المؤسسة وتحديد نقاط التحسين .
- **تحليل الإستثمار** : تقدير العوائد المالية المتوقعة لمشروع أو إستثمار معين بناءً على نماذج مالية كمية
- **تحليل السوق والتنافسية** : استخدام الأبحاث الكمية لفهم السوق وسلوك المنافسين وإتخاذ قرارات إستراتيجية .
- **تخطيط الموارد البشرية** : تقدير إحتياجات المؤسسة من الموظفين وتطوير إستراتيجيات التوظيف والتدريب .
- **تحليل العمليات** : تقدير أداء العمليات ، وتحديد المشكلات والفجوات ، من خلال استخدام البيانات والأرقام .

¹ وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " الاتجاهات الحديثة في الإدارة " ، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة ، جامعة العقيد أكلي محند أو الحاج ، البويرة ، 2023 ، ص ص ، 10 - 11 .

▪ تقييم مشاريع البحث والتطوير : تحليل الإستثمارات في مجال البحث والتطوير لتحديد الجدوى والتوجيه .

- إسهامات المدرسة الكمية في التسيير :

لقد قدمت المدرسة الكمية العديد من الإسهامات والفوائد في التسيير ، من بين هذه الإسهامات مايلي :

• تحسين عمليات إتخاذ القرار: ساهمت في تطوير عمليات إتخاذ القرار بشكل دقيق ومبني على الأدلة الكمية والبيانات ، مما يساهم في إتخاذ قرارات أفضل وأكثر إستدامة .

• تحقيق الكفاءة وتوفير التكاليف : ساهمت في تحسين إدارة الموارد وتخطيطها بشكل فعال ، مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف .

• تقديم معلومات دقيقة للإدارة : تساعد في توفير معلومات دقيقة وموثوقة للإدارة ، لفهم أفضل للأداء وإتخاذ القرارات الإستراتيجية .

• توجيه إستراتيجيات النمو : تساهم في تحليل البيانات الكمية لفهم الفرص والتهديدات في السوق ، وإتخاذ إستراتيجيات النمو المستدامة .

• تقديم أدوات وتقنيات تحليلية : أسهمت في تطوير العديد من الأدوات والتقنيات التحليلية

مثل تحليل الإنحدار ونماذج الإحتمال وغيرها ، والتي تستخدم على نطاق واسع في الأعمال والبحث .

• تشجيع الإبتكار والتحسين المستمر : تعزز من ثقافة الإبتكار والتحسين المستمر في المؤسسات من خلال تحليل الأداء والبيانات .

3- الإدارة بالأهداف: يتضمن أسلوبها الاتفاق بين المدير العام للمؤسسة ومدير أحد الأقسام في المؤسسة على إنجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة، وهكذا بالنسبة لجميع الأقسام بالمؤسسة، ويتم التركيز هنا على ضرورة توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ضمن الآتي:

📌 تحديد الهدف من المشروع.

📌 تحديد الفترة الزمنية للإنجاز.

📌 تحديد الموارد اللازمة من مادية، بشرية، مالية، معلومات... لتحقيق الهدف.

📌 توفير التوجيه والإرشاد المستمر.

- ✚ متابعة وتقييم أداء الفرد حتى نهاية تحقيق الأهداف المحددة.
- ✚ تحديد الحوافز والعقوبات في نهاية الفترة الزمنية للأهداف.

- إسهامات الإدارة بالأهداف في مجال التسيير¹:

- تقدم الإدارة بالأهداف العديد من الإسهامات والفوائد في مجال التسيير، من بينها مايلي :
- توجيه الأولويات :تساعد في تحديد وترتيب الأولويات والأهداف الرئيسية للمؤسسة ، مما يساهم في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال .
- تعزيز التنظيم والكفاءة : تساهم في تنظيم الأنشطة وتوجيهها بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف مما يزيد من كفاءة العمليات .
- إدارة الوقت والموارد بفعالية : تساعد في تخصيص الموارد بشكل مناسب واستخدام الوقت بفعالية لتحقيق الأهداف .
- قياس الأداء : توفر وسيلة لقياس الأداء وتقييم التقدم بشكل دوري ، مما يمكن المسيرين من معرفة ما إذا كانت الأهداف تحققت بنجاح أم لا .
- تحسين إتخاذ القرارات : تساعد في إتخاذ قرارات أفضل من خلال توجيهها وتأسيسها على الأهداف المحددة والمعلومات المتاحة .
- زيادة التحفيز :تساهم في زيادة تحفيز الموظفين عن طريق تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية وتقديم مكافآت وترقيات كمكافأة للأداء المتميز .
- تعزيز التعلم المستمر :تشجع على التعلم المستمر وتحسين الأداء من خلال تقديم دروس تعلم من التجارب السابقة .
- تعزيز الشفافية والمساءلة : تزيد من شفافية العمليات وتجعل المسؤولين مساءلين عن تحقيق الأهداف .
- تحقيق النجاح المستدام : تعزز من تحقيق النجاح والنمو المستدام للمؤسسة من خلال الإستمرار في تحديد ومتابعة وتحقيق الأهداف على المدى البعيد .

¹ وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، " مرجع سبق ذكره ، ص، 08.

4- المدرسة الظرفية (الموقفية) : تشير إلى أن العمليات التسييرية تتم حسب الظرف أو الموقف الذي تعيشه المؤسسة، وقد تبين بأن استخدام الأساليب الكمية أدت إلى نجاح حالات وفشل أخرى ومع هذا تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في التسيير منذ بداية السبعينات من القرن الماضي بعد أن تعددت الدراسات والابحاث في هذا المجال ، وهذا ما يتوجب على اختيار الأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة .

وعليه يجب الاعتماد على الخصائص الموقفية المتعلقة بالأهداف المحددة الواجب على المؤسسة تحقيقها.

- إستعمالات المدرسة الموقفية في مجال التسيير¹ :

النظرية الموقفية في الإدارة يمكن تطبيقها في العديد من الحالات والمواقف في السياق التنظيمي من بينها يمكن الإشارة إلى البعض منها على سبيل المثال على النحو التالي :

- **إتخاذ قرارات إستثمارية** : عندما تقوم المؤسسة بإتخاذ قرارات بشأن إستثمار مواردها في مشروعات جديدة أو تطوير منتجات جديدة ، يمكن تطبيق النظرية الموقفية وذلك لتقدير كيفية تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة مثل السوق والتكنولوجيا على نجاح هذه الإستثمارات .
- **تنظيم هياكل المؤسسة** : عند تصميم هياكل المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات داخل المنظمة يمكن إستخدام مبادئ النظرية الموقفية لضمان أن الهياكل تتناسب مع حجم المنظمة وصناعة التشغيل والثقافة المؤسسية .
- **تطوير إستراتيجيات التسويق** : عند وضع إستراتيجيات التسويق ، يجب مراعاة العوامل البيئية مثل المنافسة والإتجاهات السوقية والعوامل الإقتصادية ، فالنظرية الموقفية يمكن أن تساعد في تكييف إستراتيجيات التسويق بناء على هذه العوامل .
- **إدارة التغيير** : عند تنفيذ تغيرات في المنظمة ، يمكن إستخدام مبادئ النظرية الموقفية لتقييم تأثير هذه التغيرات على الثقافة المؤسسية وهياكل السلطة وأداء الموظفين .
- **إدارة الأزمات** : عند مواجهة الأزمات أو التحديات الطارئة ، يمكن تطبيق مفهوم النظرية الموقفية لإتخاذ قرارات سريعة وملائمة إستنادا إلى السياق الحالي والظروف المميزة للأزمة .

¹ وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " النظرية الموقفية " ، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة ، جامعة العقيد آكلي محمد أو الحاج ، البويرة ، 2023 ، ص ص ، 2 - 4 .

▪ **تقييم أداء الموظفين** : يمكن إستخدام النظرية الموقفية في تقييم أداء الموظفين ، بحيث يتم مراعاة الظروف المميزة لكل موظف وكيفية تأثيرها على أدائه .

- **إسهامات المدرسة الموقفية في مجال التسيير** :

يعتبر إسهام النظرية الموقفية في مجال التسيير هاما وكبيرا ، حيث تعد من أكثر المناهج الإدارية والنظريات التي لاقت إعتمادا واسعا من المؤسسات في وقتنا الحالي ، وتعتبر الأكثر ملاءمة للظروف الحالية التي تتصف بالتغيير، ويمكن توضيح بعض إسهامات وإضافات النظرية الموقفية في مجال الإدارة والتسيير في النقاط التالية :

- **تخصيص القرارات** : ساهمت النظرية الموقفية في تعزيز الفهم بضرورة تخصيص القرارات الإدارية للسياق الخاص لكل منظمة ، مما يساعد على تحسين جودة القرارات وزيادة احتمال نجاحها .

- **تعزيز المرونة** : من خلال التركيز على تكيف الإدارة مع التغيرات والتحويلات ، لقد قامت النظرية الموقفية بتعزيز مرونة المؤسسات ، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والفرص الناشئة

- **تحسين أداء المؤسسات** : بإعتبارها توجيهها إداريا يعتمد على التحليل الدقيق للسياق والعوامل المؤثرة، فالنظرية الموقفية ساهمت في تحسين أداء المؤسسات ، عن طريق تقديم إستراتيجيات واستجابات أفضل للتحديات .

- **تعزيز البحث** : ساهمت هذه النظرية في تعزيز البحث والدراسات الإدارية ، حيث تحفز المناقشات حول كيفية تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسات على أدائها .

- **تعزيز فهم الثقافة التنظيمية** : النظرية الموقفية تؤكد على دور ثقافة المؤسسة في توجيه القرارات والسلوكيات الإدارية ، مما يعزز الفهم للثقافة التنظيمية .

- **تشجيع التفكير الإستراتيجي** : تجبر هذه النظرية المسيرين على التفكير إستراتيجيا وتقديم إستراتيجيات محددة لمواجهة التحديات والفرص في السياق الخاص بالمنظمة .

5- المدرسة القرارية : حسب هذه المدرسة يعتبر المسير عون لاتخاذ القرار، وان جوهر التسيير هو عملية اتخاذ القرار، لذا فعلى المسير أن يتخذ القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وبالتالي فانخاذ القرار ما هو إلا فعل يقوم به المسير أثناء ممارسة العملية التسييرية ولا يمكن أن تعتبر تسييرا.

6- إدارة التغيير¹:

- تعريف إدارة التغيير :

هي عملية تخطيط وتنفيذ تغييرات في المنظمة (المؤسسة) بطريقة منهجية ومنظمة ، تهدف إدارة التغيير إلى التأكد من أن التغيير يتم بطريقة مرنة وفعالة ، وأن تأثيره على المنظمة وأعضائها يكون إيجابيا أي تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق التغيير بنجاح ، دون تعرض الأداء الحالي للمنظمة للتأثير السلبي أو إضطراب كبير .

- أساليب ومتطلبات إدارة التغيير :

هناك العديد من الأساليب المختلفة التي يمكن إستخدامها في إدارة التغيير ، ولذلك يجب إختيار الأسلوب الأنسب وفقا لسياق التغيير وإحتياجات المنظمة ، أي بالإعتماد على الظروف الفردية لكل منظمة ، وطبيعة التغيير الذي يتم تنفيذه ، من بين الأساليب الشائعة في إدارة التغيير مايلي :

▪ **الإتصال والتنوعية** : يشمل ذلك التواصل المكثف والمستمر مع الموظفين ، لنقل الرؤية والاهداف وشرح أسباب التغيير ، يمكن أن تشمل هذه الأساليب إستخدام الإجتماعات ، وورش العمل ، والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي .

▪ **التدريب والتطوير** : ضرورة تقديم التدريب وورش العمل ، لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة لموظفي المنظمة للتكيف مع التغيير ، ويشمل ذلك التدريب الفني ، والإداري ، والتدريب على القيم والثقافة الجديدة .

▪ **إشراك الموظفين** : تستلزم إدارة التغيير إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار وفي تنفيذ التغيير ويمكن أن يتم ذلك من خلال تشكيل مجموعات العمل أو لجان ، للمشاركة في صنع قرار التغيير .

▪ **إدارة المقاومة** : تشمل هذه الأساليب التعامل مع المقاومة المحتملة للتغيير ، من خلال تحليل وفهم مصادر المقاومة ، وتوجيه الجهود للتغلب عليها .

▪ **تطبيق نماذج تحفيز الموظفين** : يمكن إستخدام أساليب تحفيز الموظفين لتشجيعهم على دعم التغيير مثل إنشاء مكافآت المشاركة في نجاح التغيير .

¹ وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، إدارة التغيير وإدارة الجودة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 3-4 .

- إعداد خطة تنفيذ : من أجل إدارة ناجحة للتغيير ، يجب إعداد خطة تفصيلية تحدد الخطوات اللازمة والموارد والجدول الزمنية لتنفيذ التغيير .
- تقنيات إدارة الأزمات : إستخدام تقنيات إدارة الأزمات للتعامل مع المشكلات أو الإنقطاعات المحتملة خلال عملية التغيير .

- مراحل إدارة التغيير :

تشمل عملية التغيير عدة مراحل يجب إتباعها لضمان تنفيذ التغيير بنجاح ، وهذه المراحل تكون على النحو التالي :

- تحليل الوضع الحالي : في هذه المرحلة ، يجب على المنظمة تقديم وفهم الوضع الحالي ، بما في ذلك هيكل التنظيم والثقافة والعمليات والأداء ، يساعد هذا التحليل في تحديد الحاجة إلى التغيير ، وتحديد الأهداف المطلوبة .
 - وضع إستراتيجية التغيير : تقوم المنظمة بوضع إستراتيجية تغيير تحدد الأهداف والإجراءات المطلوبة لتحقيق التغيير ، ويجب أن تشمل هذه الإستراتيجية الرؤية والأهداف والخطط والموارد المطلوبة .
 - تخطيط التنفيذ : في هذه المرحلة يجب على المنظمة وضع خطة تنفيذ تحدد الخطوات ، والجدول الزمنية ، والمسؤوليات ، لتنفيذ التغيير ، يجب أن تتضمن هذه الخطوة الإجراءات اللازمة للتعامل مع أي مشكلات محتملة .
 - تنفيذ التغيير : تتمثل هذه المرحلة في تنفيذ الخطة التي تم وضعها في المرحلة السابقة ، ويجب على الموظفين وفرق العمل تنفيذ الخطة وتطبيق التغييرات المحددة .
 - المراقبة والتقييم : خلال عملية التنفيذ ، يجب على المنظمة مراقبة تقدم التغيير ، وتقييم النتائج .
 - تعزيز التغيير : بعد تنفيذ التغيير ، تسعى المنظمة إلى تعزيزه وترسيخه كجزء من الثقافة والعمليات الروتينية ، ويمكن أن يشمل ذلك على توجيه الموظفين ودعمهم لضمان إستدامة التغيير ، ويجب على المنظمة توثيق تفاصيل عملية التغيير والتقدم المحقق والتعلم من الخبرة .
- تحديات إدارة التغيير :

قد تواجه إدارة التغيير العديد من التحديات التي يجب التعامل معها وذلك لضمان نجاح عملية التغيير ، من بين هذه التحديات مايلي :

- **مقاومة الموظفين** : مقاومة التغيير هي تصرفات أو مشاعر تعبر عن عدم الإستعداد أو الرفض لقبول أو تنفيذ التغيير، في البيئة العملية أو الاجتماعية ، فمقاومة التغيير هي إستجابة سلبية أو تصرفات سلبية تظهر عندما يتم إقتراح تغيير أو تنفيذه داخل المنظمة ، وتظهر عادة لدى الموظفين أو أفراد المنظمة فتللك الإستجابة السلبية يمكن أن تكون على شكل تشكيك ، مقاومة نشطة ، رفض ، تراجع ، أو حتى عدم التعاون .
- **نقص التواصل** :تحتاج عملية التغيير إلى تواصل فعال ومفتوح ، وأي نقص في التواصل يمكن أن يؤدي إلى عدم فهم الموظفين لأسباب التغيير والأثر المتوقع .
- **عدم قدرة الموظفين على التكيف** : يمكن أن يكون التغيير صعبا ومعقدا للموظفين إذا لم يتم توفير الدعم والتدريب اللازمين لهم .
- **نقص الدعم القيادي** : يجب أن تدعم القيادة العليا بقوة التغيير ، وتكون نموذجا للسلوك المطلوب وغياب هذا الدعم أو نقصه يؤدي إلى صعوبة تنفيذ التغيير ، ويزيد من مقاومة الموظفين .
- **التحديات التقنية** : تغيير التكنولوجيا قد يتطلب موارد إضافية ويجلب تحديات تقنية محتملة .
- **تحديات تنفيذ الخطة** : تنفيذ التغيير يمكن أن يواجه العديد من التحديات العملية مثل نقص الموارد أو تأثير التغيير على العمليات الروتينية .
- **تقدير زمني غير واقعي** : إعطاء وقت كاف للتغيير يمكن أن يكون تحديا ، خاصة إذا كان التقدير غير واقعي ويؤدي إلى عجلة غير مرغوبة .
- **تأثير الظروف الخارجية** : تأثير الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الإجتماعية الخارجية يمكن أن يكون تحديا في عملية التغيير .

7- إدارة الجودة¹ :

- تعريف إدارة الجودة :

إدارة الجودة هي عملية تخطيط وتنظيم ورصد وتنفيذ وتقييم الأنشطة والممارسات التي تستهدف تحسين الجودة ، وضمان تلبية أو تجاوز توقعات العملاء .

¹ وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " الإتجاهات الحديثة في الإدارة ، إدارة التغيير وإدارة الجودة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 9-12 .

كما تعرف أيضا إدارة الجودة على أنها : عملية تخطيط ورصد وتحسين الأنشطة والعمليات والممارسات ، المصممة لتحقيق أهداف الجودة ، وضمان الإمتثال للمعايير والمواصفات المحددة ، فهي تعمل على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية في العمليات والمنتجات أو الخدمات المقدمة .

- أهداف إدارة الجودة :

تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تعتمد على نوع الصناعة واحتياجات المنظمة والظروف الفردية ، من بين هذه الأهداف مايلي :

✚ تحقيق رضا العملاء ، من خلال توفير منتجات وخدمات تلبي إحتياجاتهم وتوقعاتهم .
✚ تحسين العلاقات ، حيث يتم تعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين من خلال توفير جودة عالية .

✚ تقليل الضياع والهدر في العمليات والإنتاج لتوفير موارد وتقليل التكاليف .
✚ تقليل مخاطر الأخطاء والمشكلات ، مع ضمان سلامة المنتجات والخدمات .
✚ زيادة الكفاءة ، أي تحسين العمليات وزيادة الكفاءة والإنتاجية .
✚ تحسين الأداء وذلك بتحقيق أداء أفضل وزيادة الجودة في المنتجات والخدمات .
✚ الإلتزام بالمعايير والمواصفات ، من خلال ضمان الإمتثال للمعايير والمواصفات المحددة في الصناعة أو في المنظمة .
✚ تعزيز التعاون وذلك بتشجيع التعاون والمشاركة في تحسين الجودة بين مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة .

- مراحل إدارة الجودة :

تتضمن إدارة الجودة مجموعة من المراحل والتي يتم إتباعها لتحقيق الجودة وتحسين الأداء ، وضمان إستمرارية ذلك ، تتمثل هذه المراحل فيما يلي :

• **تحديد الأهداف والمعايير** : يتم تحديد الأهداف والمعايير المرتبطة بالجودة بحيث تكون هذه الأهداف متوافقة مع أهداف المنظمة وتوقعات العملاء .

- **التخطيط** : وذلك بتطوير خطة شاملة لتحقيق الجودة ، بحيث يجب تحديد الموارد اللازمة وجدولة الأنشطة وتحديد المسؤوليات .
- **تنفيذ الخطة** : يتم تنفيذ الخطة المطروحة، وتنفيذ العمليات والإجراءات المحددة سابقا لتحقيق الجودة
- **مراقبة وقياس الأداء** : تتضمن هذه الخطوة مراقبة العمليات وقياس الأداء باستمرار ، ويتم استخدام مؤشرات الأداء لتقييم مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة .
- **تقييم الأداء** : يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات التي تم تجميعها خلال مراحل الإنتاج لتحديد ما إذا تم تحقيق الجودة المستهدفة أم لا .
- **تحسين الجودة** : إذا تم تحديد أي عيوب أو مشكلات ، يتم تنفيذ إجراءات تصحيحية وتحسينية للتحسين المستمر .
- **تقديم التقارير والمتابعة** : يجب توثيق النتائج وتقديم تقارير دورية للإدارة والفرق المعنية ، كما يتم أيضا تتبع الإجراءات المتخذة لضمان الإمتثال للوائح والمعايير والقواعد المعتمدة لإدارة الجودة .
- **المراجعة والتحسين المستمر** : مراجعة الأداء وإستدراك العيوب وتنفيذ تحسينات إضافية بشكل مستمر .

- تحديات إدارة الجودة :

- يواجه تطبيق ونجاح إدارة الجودة في المؤسسات ، العديد من التحديات والصعوبات التي يجب إيجاد الحلول أو الإمكانيات اللازمة لها ، من أجل تجاوزها ، من بين هذه التحديات ما يلي :
- **تغييرات التكنولوجيا** : التقدم التكنولوجي السريع يمكن أن يكون تحديا في تحسين الجودة ، والتأكد من استخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية .
- **تقلبات السوق** : تغيرات السوق وتبدل توجهات العملاء ، يمكن أن تؤثر على تحديد إحتياجات العملاء وتوقعاتهم .
- **متطلبات الإمتثال والتنظيم** : الإلتزام بالمعايير والتشريعات المتزايدة يمكن أن يكون تحديا في ضمان الامتثال والجودة .
- **التغيرات في العمليات** : تحسين العمليات الحالية أو تنفيذ العمليات الجديدة يمكن أن يكون معقدا ويتطلب توجيه وإشراف دقيق .

- نقص الموارد : القيود المالية والموارد البشرية غير الكافية يمكن أن تكون تحديات في تحقيق الجودة .
- توازن الجودة والتكلفة : إدارة تحقيق الجودة مع تحقيق الكفاءة وتوفير التكاليف يمكن أن يكون تحديا في بعض الأحيان .
- تعقيد المشروعات : في حالة المشروعات والمؤسسات الكبيرة والمعقدة ، تكون التحديات مرتبطة بضرورة إدارة الموارد بفعالية وتحقيق الجودة المطلوبة .
- تغيرات التوجيه الإداري : تغيرات في الإدارة العليا أو الرؤية الإستراتيجية يمكن أن تؤثر على التفرغ لتحقيق الجودة .
- مقاومة التغيير : مقاومة الموظفين للتغيير والتحسين المستمر يمكن أن تكون تحديا كبيرا .
- تنوع الثقافات : يمكن أن يكون تنوع الثقافات في المنظمات العالمية تحديا في فهم وتوجيه مختلف الممارسات الثقافية نحو تحقيق الجودة.

أسئلة المحور الرابع :

- إن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة كنظام مفتوح يتناول وفقا لنظرية النظم مجموعة من العناصر فماهي هذه العناصر؟
- ماهو الفرق بين النظام المفتوح والنظام المغلق؟
- ماهي إسهامات نظرية النظم في مجال التسيير؟
- ماهي عناصر الإدارة بالأهداف؟
- ماهي الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظرية الإدارة بالأهداف للمؤسسة؟
- ماهي إتجاهات او فروع المدرسة الكمية؟
- ماهي الأساليب التي تتطلبها إدارة التغيير في المؤسسة؟
- ماهي التحديات التي تواجه إدارة التغيير؟
- ماهي المراحل التي تمر بها إدارة الجودة؟

خاتمة :

إن عملية التسيير تمثل عنصرا مهما في تطور المؤسسات وبقائها ، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه ، ولهذا السبب نجد أن معظم الباحثين في مجال التسيير أو العلوم الإدارية يعملون بجد لتحديث الأساليب الإدارية بما فيها أساليب التسيير ، بالإضافة إلى تنمية القيادات بما يتماشى مع التغيرات المعاصرة والسريعة والتي إنجر عنها ظهور العديد من الإتجاهات الفكرية الحديثة والتي إهتمت بمواضيع التسيير خاصة في مطلع القرن العشرين والتي تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الإقتصادي ، وهو ما أدى بدوره إلى ظهور مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في التسيير والتي نذكر من بينها تسيير المعارف ، تسيير الكفاءات ، الجودة الشاملة ، الإدارة بالأهداف ، إدارة التغيير.....لذا فالمؤسسات مطالبة بالإمام بكل هذه المفاهيم والوظائف والتطبيقات الحديثة في التسيير من أجل المحافظة على بقائها وإستمرارها .

قائمة المصادر المراجع

1. أحمد بوراس ، " تمويل المنشآت الاقتصادية " ، دار العلوم ، الجزائر ، 2008 .
2. بشير العلاق، " القيادة الإدارية " ، دار اليازوري ، عمان ، 2010 .
3. بن حمود سكينه ، " مدخل للتسيير والعمليات الإدارية" ، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2012 .
4. حريم حسين ، " مبادئ الإدارة الحديثة " ، النظريات ، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة " ، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2006 .
5. خضير كاظم الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي ، مفاهيم معاصرة " ، دار إثراء للنشر ، عمان 2009 .
6. خليل محمد حسن الشماع ، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال " ، الطبعة الخامسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 .
7. زيارة فريد فهمي ، " المبادئ والأصول لإدارة الأعمال" ، الطبعة الخامسة ، مطبعة الشعب ، عمان 2006 .
8. سالم صلال الحسيناوي ، " أساسيات الإدارة المالية " ، دار المدينة الفاضلة ، 2014 .
9. صبحي جبر العتيبي ، " تطور الفكر والأساليب في الإدارة " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2005 .
10. صبري عبد السميع ، " علم الإدارة " ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
11. عامر عوض، " السلوك التنظيمي الإداري " ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2008
12. العامري صالح مهدي محسن والغالي طاهر محسن منصور، " الإدارة والأعمال " ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
13. عبد الباري درة، محفوظ جودة ، " أساسيات في الإدارة المعاصرة " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 .
14. عبد الرحمان إدريس ، " الإدارة الإستراتيجية " ، الدار الجامعية ، بدون بلد النشر، 2002 .
15. علاء فرحان طالب ، أميرة الجنابي ، " إدارة المعرفة (إدارة الزبون) " ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2009 .
16. علي السلمي ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 .
17. علي عباس ، " أساسيات علم الإدارة " ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر، الأردن ، 2009 .

18. علي محمد منصور ، " مبادئ الإدارة " ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 .
19. غول فرحات ، " الوجيز في إقتصاد المؤسسة " ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2008 .
20. غول فرحات ، " مدخل إلى التسيير " ، دار الخلدونية ، القبة القديمة ، الجزائر ، 2012 .
21. فتحي أحمد ذياب عواد ، " إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق " ، دار صفاء للنشر ، الأردن 2013 .
22. كامل محمد المغربي، " الإدارة ، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة " ، دار الفكر ، الأردن 2007
23. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، " أصول الإدارة والتنظيم " ، الطبعة الأولى ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2016 .
24. محمد حسن أحمد ، " الإدارة بالنجاح " ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
25. محمد عبد العال النعيمي ، راتب جميل مويص ، " تحقيق الدافعية في إدارة الجودة " ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
26. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، " مبادئ التنظيم والإدارة ، دار المناهج ، الأردن ، 2004 .
27. محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2004 .
28. محمود عبد المقصود ، " القيادة الإدارية " ، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2006 .
29. مراد حسين العلي ، " مبادئ الإدارة " ، الطبعة الأولى ، دار عيذاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن 2015 .
30. منصور علي، " مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم " ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 1999 .
31. موسى اللوزي ، " التنظيم وإجراءات العمل " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2002 .
32. نجم عبود نجم ، " القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون " ، دار صفاء ، عمان ، 2011 .
33. نعيم إبراهيم الظاهر ، " الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم " ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث أريد ، الأردن ، 2011 .

ثانيا : المحاضرات و المطبوعات والمؤتمرات

1. أبحكوح نسيمة ، " مطبوعة محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة " ، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر -3- ، 2020 - 2021 .

2. وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " الإتجاهات الحديثة في الإدارة " ، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة ، جامعة العقيد محمد أوالحاج ، البويرة ، 2023 .
3. وسيلة سعود ، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال ، " النظرية الموقفية " ، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة ، جامعة العقيد محمد أوالحاج ، البويرة ، 2023 .
4. بسمان فيصل محجوب ، " عمليات إدارة المعرفة : مدخل للتحويل إلى جامعة رقمية " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، " إدارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن 26 - 28 أبريل 2004 .

ثالثا: المجالات

1. خان أحلام ، " إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية " ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، العدد ، 12 ، جامعة بسكرة ، ديسمبر 2012 .

رابعا: المراجع باللغة الاجنبية

1. Benyahia Farid , " management :vade mecum du manager : pilotes des entreprises" édition Dar Elhouda , Ain M lila ,Algérie , 2011
2. BRESSY (G) & KONKUYT (C), "Economie d'entreprise" , DALLOZ, 2ème Edition, Paris, 1993,
3. Charloutte Fillol , " Apprentissage et systémique :une perspective intégrée " , Revue Français de Gestion Management des savoirs, N° 149 , 2004
4. Chuck Williams , " Management" , 5th Edition , South – Western Cengage Learning , USA 2009
5. Daft Richard & Marcic Dorothy , "Management " , 8th Edition , Thomson South -Western Cengage Learning , Usa
6. ERFI, Initiations à la gestion, EYROLLES, Pais, 1991,
7. G.R.Terry et S.G.Franklin, "les principes du management", Economica, Paris, 1985
8. George p.Terry & Stephen G.franklin" les principes de management " , 8ème édition,Economica , paris ,1985
9. Ghedjghoudj Elhadi," le management : théorie et pratique " , office des publications universitaires, 2012, Alger

10. Havinal Veerabhadrapa , "Management and entrepreneurship " , New Age International Publishers, New Delhi , 2009
11. Hitt Michael et al , " Management" , 3rd Edition , Prentice Hall ,New Jersey, 2012
12. Jean Claude Papillon , " Economie d'entreprise " , 2éme édition , Edition management , paris, 2000
13. Jean Lus Charron et Sabine Sépari , "organisation et gestion d'entreprise " , 2éme édition , Dunod , paris, 2001
14. Lou Van Beirendonck , Tous compétents , " Le management des compétences dans l'entreprise " , éd , deboeck , Belgique, 2006
15. Marcel Laflamme, " le management (approche systématique , théorie et Cas) " , 3éme édition , Gaetin Morin éditeur & associée, 1981
16. Robbins Stephen et al , " Management : L'essentiel des Concepts et Pratiques" , 7ed ,
17. Robbins Stephen and Coulter Mary , " Management" , 11th edition , Prentice Hall , New Jersey , 2012
18. SCHEID (J.C), " Les grands auteurs en organisation " , BORDAS, Paris
19. Schermerhorn .John , "Management " , 12th , John Wiley & Sons ,New York , 2013