Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Tahri Mohamed Béchar
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Conseil Scientifique de la Faculté

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طاهري محمد بشار
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية
وعلوم التسيير
المجلس العلمي للكلية

رقم: 34/ م.ع / ك.ع.ق.ت.ع .ت / 2023

بشار في: 2023/05/23

شهادة إعداد مطبوع بيداغوجي

يشهد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة طاهري محمد (بشار)، بأن: **د. وسيلة نجاة بلغنامي**، أستاذة محاضرة –أ-، قد أعدت مطبوعا بيداغوجيا خلال السنة الجامعية (2022-2023) بعنوان: " **تسيير المؤسسة** "، موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع الشعب، والذي تم عرضه على المجلس العلمي للكلية دورة 08 ديسمبر 2022، وتم اعتماده كمطبوع بيداغوجي بناءا على تقارير الخبرة الايجابية للأساتذة الذين تم تعيينهم كخبراء لتقييمه بعد إدخال التعديلات اللازمة من طرف الأستاذ المؤلف.

سلمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

رئيس المجلس العلمي

المجلس العلمي

أ.د بودخيل محمد الأمين
رئيس المجلس العلمي للكلية

د. نجاة وسيلة بلغنامى

مطبوع بيداغوجي :
تسيير المؤسسة

د. بلغنامي نجاة وسيلة

السنة الجامعية:2022*2023

د. نجاة وسيلة بلغنامي

فهرس المحتويات :

﴿تسيير المؤسسة﴾

.1	دراسة مصطلحات الدراسة : التسيير • أولا : مدلول التسيير :.....6 • ثانيا : تطور مصطلح الإدارة كممارسة و ووليد الفطرة أم وليد المعرفة العلمية:.....9 • ثالثا :مستويات المسيرين.....13 • رابعا : المهارات الإدارية.....15 • خامسا : وظائف المؤسسة 17	17-06
.2	المصطلح الثاني : المؤسسة • أولا: تحديد المصطلحات (ماهية المؤسسة) .....18 • ثانيا : مراحل تكون وتحول المؤسسات:.....21 • ثالثا : أنواع المؤسسات.....27 • رابعا: خصائص المؤسسات :.....39 • خامسا: وظائف المؤسسات :.....40 • سادسا : أهداف المؤسسات:.....43	47-18
.3	تطور مفهوم الإدارة في ظل تطور مدارس الفكر: • أولا:المدرسة الكلاسيكيةو اهم المساهمين فيها.....49 • ثانيا :المدرسة السلوكية و اهم روادها .....56 • ثالثا:المدارس الحديثة 62	66-48
.4	التخطيط الوظيفة الاولى • أولا مفهوم التخطيط و المصطلحات الدخيلة :.....67 • ثانيا : انواع التخطيط :.....71	81-67
.5	التنظيم الوظيفة الثانية • أولا تحديد المفهوم : .....82 • ثانيا : الفرق بين : (المسؤوليات ـ الصلاحيات ـ السلطات) الإدارية :.....86	118-82

	• ثالثا : عناصر التنظيم.....93 • رابعا خطوات التنظيم و مبادئه.....100 • خامسا : هياكل التنظيم.....101	
6.	الرقابة(متلازمة التخطيط) • أولا : تعريف الرقابة :.....119 • ثانيا دور الرقابة.....121 • ثالثا :مستويات الرقابة.....121 • رابعا :أنواع الرقابة.....123 • خامسا :أساليب الرقابة.....124	125–119
7.	التوجيه • أولا مفهوم التوجيه :.....126 • ثانيا : متغيرات التوجيه.....128 • ثالثا :خطوات التوجيه .....131 • رابعا :طرق ووسائل التوجيه: 132	134–126
8.	التنسيق • أولا :مفهوم التنسيق:.....135 • ثانيا: خصائص التنسيق .....136 • ثالثا أسس التنسيق .....137 • رابعا أنواع التنسيق.....138 • خامسا: العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية.....139	140–135
9.	التحفيز • أولا مفهوم التحفيز :.....141 • ثانيا : أنواع التحفيز .....143 • ثالثا : أسس منح التحفيز.....143 • رابعا: خصائص نظام الحوافز الفعال.....144 • خامسا :مراحل تصميم نظام الحوافز 145	148–141
10.	الاتصال	158–149

	• أولا مفهوم الاتصال و بيئته : .....149 • ثانيا اهمية و اهداف الاتصال:.....151 • ثالثا: و أنواع الاتصال وسائل الاتصال.....153 • رابعا :مقومات الاتصال الفعال.....154 • خامسا: معوقات الاتصال و كيفية تجنب معوقات الاتصال:.....155 • سادسا :عوامل نجاح و مبادئ الاتصال او معوقات الاتصال.....156	
11	القيادة • أولا: تطور مفهوم القيادة في ظل تطور مدارس الفكر.....159 • ثانيا: المرادفات المشابهة لمصطلح القيادة.....161 • ثالثا :أنماط القيادة حسب عدة اسهامات.....163 • رابعا :ماهية القيادة:.....173 • خامسا:مكونات العمليات القيادية:.....175 • سادسا سمات وصفات القيادة الفعالة.....181	185–159
12	قائمة المراجع :.....164	195–164

دنجاة وسيلة بلغنامي

دراسة مصطلحات الدراسة : تسيير – المؤسسة

مقدمة :

التسيير قديم قدم الإنسان نفسه،فقد أخذ بالظهور بصورة معينة و بدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة و العمل على تحقيقها .فالتاريخ اليوناني القديم و كذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسييرية و خاصة في مجالات القضاء و عمليات الحكومة و تنظيم الجيش. لتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الاقتصاديون، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، حتى يمكننا الإلمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

أولا : مدلول التسيير :

من خلال عنوان المقياس يظهر لنا جليا انه يتكون من كلمتين أساسيين : تسيير و المؤسسة إلا لذلك سنقوم في أول محاضرة بالإلمام بالمفاهيم الأساسية **لمصطلح التسيير**. يعد علم التسييرمن العلوم الحديثة نسبياً والذي ظهر نتيجة للمنافسة والصراع بين المؤسسات الصناعية، ولقد تطور علم التسيير من خلال ظهور النظريات الإدارية المختلفة حتى أصبح علماً وفناً، اختلف فيه الباحثون في تحديد مفهوم التسيير، ممّا أدى إلى صعوبة الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرّفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتمّ إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عُرّف بأنّه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتمّ هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والتسيير، و الرقابة للعمليات . أما الموسوعة الاجتماعية فكان تعريفها لعلم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كما يُعرّف بأنه عملية التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والتحفيز، والقيادة، والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية، ثم مزجها و توحيدها، ثم تحويها لمخرجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيّف مع البيئة وعرّفه العالم تايلور بأنه العلم المبني على القواعد، والقوانين، والأصول العلميّة والتي تكون قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانيّة.

و لذلك في المحاضرة الاولى نحاول تحديد مدلول التسيير من حيث: أولا تحديد العوامل المساعدة لنشاة كل من التسيير في ظل ذلك سنقوم بالتعرف على تطور المصطلح ثم استعراض نشاة تسييرالمعارف ، ثانيا تحديد ماهيته. حيث شهد نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال التسيير مثل :

- مثل تسييرالجودة الشاملة (Total Quality Management)، le management de la qualité totale) مع بداية التسعينيات

- إعادة الهيكلة Re- structure. و اعادة الهندسة Re-ingénierie
- إضافة إلى تسييرالمعارف the knowledge management التي تعتبر من أهم الأساليب الحديثة لإحداث التغيير و التطوير ، فمع تطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية الى جانب كبر حجم المؤسسات أدى ذلك زيادة الحاجة إلى التخصصات الادارية عليه بدات الحكومات والمنظمات تعطي اهتماما كبيرا للشركات و المنظمات التي تمتلك مستوى متميز و متوفق في مجال المعارف لعدة اسباب :

1. هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول من الاقتصاد التقليدي نحو إقتصاد المعرفة اي التحول من وسائل

- أو عوامل الانتاج التقليدية الى وسائل الانتاج الحيديثة ، **عليه ما هي أقسام عناصر الإنتاج التقليدية** (الذي يعتمد على عوامل الانتاج التقلدية :بتوفر 03 عناصر: ***الأرض ،العمل و رأس المال***) باضافة عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل **في المعرفة** باعتبارها نوع جديد من راس المال قائم على الخبرة و المعرفة ساهم في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة و بالتالي بناء القوة تحول القيمة من المادة إلى المعرفة و انتقال مزايا المنافسة الى موارد المعرفة و موارد المعرفة و راس المال الفكري[1]

حيث اصبح يطلق على ***على راس المال الجديد . برراس المال الفكري او*** المعرفي . علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المالي الهيكلي. كما هو موضح أدناه :

- ***راس مال هيكلي أو داخلي: الانظمة و البراءات و قواعد البيانات***
- ***راس مال بشري : التعليم ،خبرة ،تدريب و مهارة***
- ***راس المال خارجي او سوق أو الزبون: الربحية و ولاء المستهلك***

زيادة على ذلك يعتبر عنصر اساسيا لتشكيل المنظمة الذكية

المنظمة الذكية =تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم.

2. تزايد المنافسة في الاسواق و هذا ما استلزم مهارات ادارية في التجديد و الابتكار لتحسين نوعية الانتاج و خفض التكاليف
3. المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة مما التنبؤ بهذه التغيرات و مواجهتها في الظروف السائدة و الغير معروفة.

والطريقة المستخدمة في التسييرللتنبؤ بهذه المتغيرات ؟هي بالطبع وظيفة *التخطيط* خاصة بفضل استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة و المعلوماتية في تسييرالاعمال و القواعد المالية في البنوك لاستخدام امثل للموارد المتاحة بأفضل طريقة و أقل تكلفة .

حيث ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد، ومجتمعات

و قد ساهم العيديد من الرجال و هم الذين يطلق عليهم رواد التسييرالاوائل الى ظهور العديد من الاتجاهات الفكرية التي تحمل كل واحدة منها في طياتها فلسفة خاصة بها و كدا حسب الفترة التي تزامنت معها بحيث تعتبر المدرسة الكلاسيكية من اول المدارس الذين وضعوا الاسس الاولي لعلم المنظمات و التي ارتبطت اعمالهم مع بداية القرن العشرين : F.W.TAYLOR , H .FAYOL . MAX WEBER ،بيد ان كل واحد منهم ركز على جانب معين إلا ان مساهمتهم اشتركت في العديد من الفرضيات الاساسية أمثال: [2]

1. **ادام سميث** حيث يعتبر اب الاقتصاد الحديث و لا يزال من اكثر المفكرين و يعتبر ايضا من اول من حاول **وضع القواعد الحديثة للتسييرو التنظيم**
2. **و استمرت هذه المحاولات باعمال تايلور بالو م أ حول تقسيم العمل و تنظيمه**
3. **اعمال فايول بفرنسا حول التسييرو تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف**

مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و ادارية كل منها ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن التسيير: التسيير و المانجمنت مع العلم ان كل المؤشرات تقول انهما شيئ واحد يجدر الاشارة ايضا الى ان كلمة مناجمنت مستعملة عموما في المؤسسات الخاصة ثم اخذت مكانتها في التسيير[3] ،حيث نلاحظ هناك اختلاف في التسميات المستعملة حيث تستعمل كلمة تسييركما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية بينما يطغى استعمال كلمة تسيير في الجزائر كترجمة للمصطلح الانجليزي management .

1. أصل كلمة التسييرلاتيني بحيث يطلق عليها في اللاتينية manus اليد و تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة و التي هي خدمة الاخرين[4] و تقديم العون لهم[5]،فكلمة تسيير من الكلمات المتداولة يوميا في حياة الافراد حيث يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح : GESTION (gestion vient du **latin gestio**)[6] ، **لذلك تناولت في الاول من طرف تسييرالمنظمات. ثم تطورت في الخمسينيات لتشمل قضايا التسييروالقيادة. كما هناك عدة مرادفات لها في اللغة الفرنسية** : Direction ، Management، Administration،
2. بعد ذلك دخلت عبارة او لفظ المناجمنت management الى اللغة الفرنسية بالنطق الفرنسي في سنة 1973 حيث اتت مباشرة من الانجليزية TO MANAGE التي تعني قاد ، أدار
3. من ناحية الاشتقاق نجد في اللغة الفرنسية الفعل Ménager مستعملة في الاقتصاد و في اللغة الايطالية maneggiare و التي تعني كلها الفعل أدار.

- و في اللغة الانجليزية هذا المصطلح يعتبر اشمل لتضمنه المهارات الإدارية [7] و يقصد بها الكفاءات و القدرات القيادية التي يجب أن تتوفر في المسير (المدير) لكن مهما يكن فان هناك ارتباط بن مهام المسير و القائد غير أنهما مفهومان مختلفان كما هو موضح في الجدول المشار اليه أدناه :

جدول رقم : اوجه الاختلاف بين المسير(المدير) و القائد

معايير التفرقة	المسير او المدير	القائد
المهام	هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام باعمال و انجاز مهام من خلال الاشخاص الاخرين بممارسة الوظائق الاساسية للتسييرفهو مخطط ، منظم ، مراقب و موجه ونجده في جميع المستويات الادارية : مدير ، رئيس مصلحة ،رئيس مكتب ....الخ للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرار يتحول الى منفذ و يفقد صفة مسير	هو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التاثير في المرؤسين فهو مدرب ، محفز يستطيع بناء فريق و هو ماهر في الاتصال قادر على حل المشكلات و يحب المخاطرة و التجديد
الاهداف	يسعى الى تحقيق اهداف محددة	يحدد الاشياء التي يحب تحقيقها
الافراد العاملين	مرؤوسين عبارة عن تابع	مساعدين

المصدر : من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ,أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ,د. بشرى بنت بدير المرسى غنام،(2014)،

ثانيا : تطور مصطلح التسيير التسيير كممارسة و ووليد الفطرة أم وليد المعرفة العلمية:

1) التعاريف الشائعة للتسيير :

و فيما يلي نشير إلى أهم التعاريف للتسيير :

- التسيير مجموعة من الآليات أو الميكانيزمات المنتجة لتحديد مسار منظمة دون أن تتناظر هذه الأخيرة و أهدافها .[8]
- يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، و تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط،التنظيم،التسييرو الرقابة للعمليات .[9]
- تعرفه الموسوعة الاجتماعية «Encyclopédie of the social science» أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كما يعرف التسيير أيضا بأنه الناتج المشترك لأنواع و درجات

مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معًا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بتسييرالمنشأة [10]

- على أنها القدرة على الإنجاز باستخدام الإمكانات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة.[11]
- هي ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم، وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.[12]
- عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، أياً كان منصبه الإداري أو مجال عمله، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة، بالاعتماد وظيفة التنسيق التي تشكل محور و أساس نجاح العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف المنشودة.[13].
- عرفت بالنظر الميدان أو المجال المستخدم فيها التسيير، كقولنا تسييرالصناعة، وتسييرالحكومة، وتسييرالتعليم، وتسييرالأعمال، وتسييرالمؤسسات، و عليه فهي تكتسب اسم المجال الذي تعالج مشاكله الخاصة"[14]
- هي عملية الاستفادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، وأنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى، وأن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإداري، ومن ثم فإن التسييرهي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة"[15]

مما سبق يظهر أن جل التعاريف تتشابه في تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. بداية من تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير)[16].**نذكر منها مايلي** : [17]

- مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها
- هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
- هي نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.
- تنفيذ الاشياء عن هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا :التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة .هو باختصار : تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).

2) **مفهوم التسيير كممارسة comme un processus** :

هي عبارة عن الاستخدام الفعال و الكفء للموارد و المعلومات و الافكار و الوقت من خلال العمليات الادارية بغرض تحقيق الاهداف[18] ، و يقصد بـ :

- **الفاعلية** :

و يقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة

- **الكفاءة** :

و يقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد : أي الاقتصاد في استخدام الموارد و حسن الاستفادة منها

- **الموارد** : و نقصد بها :

أ. **الموارد البشرية**: الناس الذين يعملون في المنظمة

ب. **الموارد المادية** :كل ما يوجد في المنظمة من مباني و أجهزة و الات

ت. **الموارد المالية** :كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية و الاستثمارات الطويلة الاجل.

- **المعلومات و الافكار**:

تشمل الارقام و الحقائق و القوانين و الانظمة.

- **الوقت** :

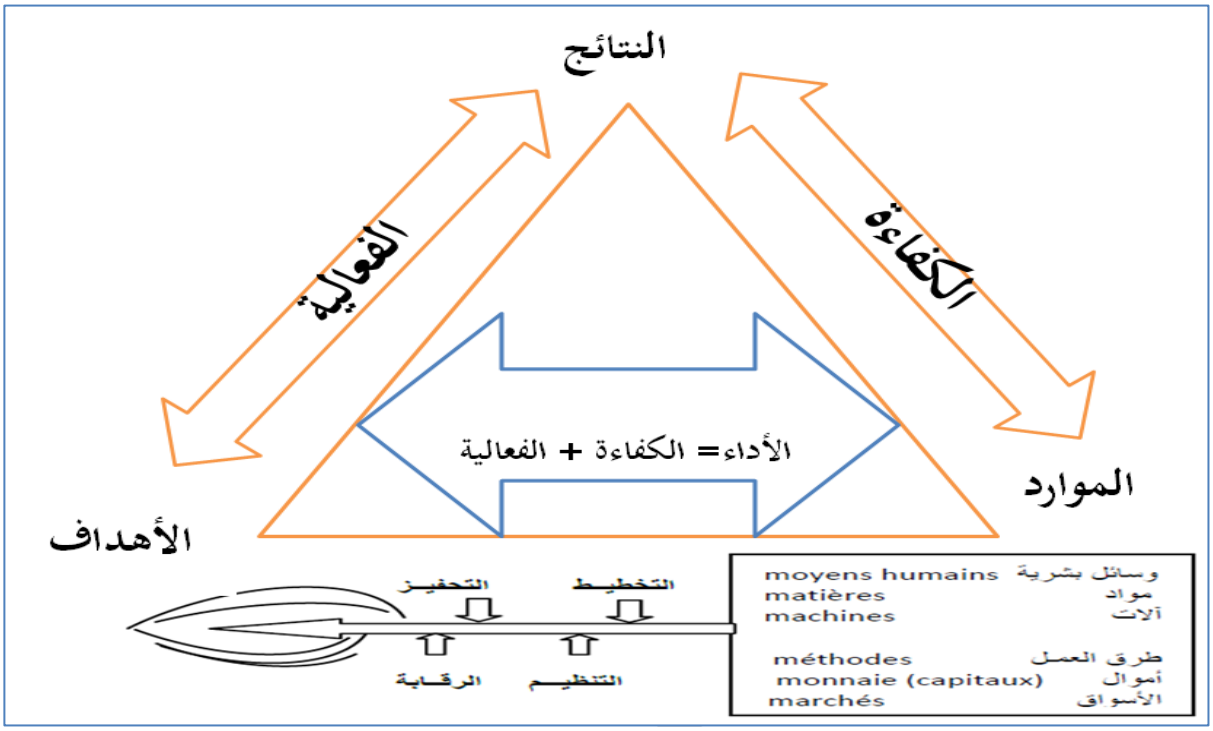
الزمن المتاح لانجاز العمل

- **العمليات الادارية** :

من المنظور التنظيمي للتسييرهي عملية استغلال لكافة الموارد المتاحة (المالية ، المادية و البشرية) لتحقيق الاهداف بدقة و فعالية ،و عليه في ظل اعتبار التسييركممارسة يمكن تعريفها كالاتي : على انها انجاز الاهداف من خلال القيام بالوظائف الادارية الخمسة الاساسية :

- التخطيط ،
- التنظيم،
- التنسيق،
- التوجيه ،
- المراقبة .

الشكل رقم 01: مخطط يوضح :العملية التسييرية



المصدر :من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : زكريا الدوري وزملاؤه،(2011)،مبادئ ومداخل التسييرووظائفها في القرن الحادي والعشرين.

و بالتالي يمكن اعتبار التسيير عملية دائرية مستمرة: تبدأ بتحديد الأهداف **أي بالتخطيط** و يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة .فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات على الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

3) مفهوم التسيير كعلم أو فن: comme un science et un art : باختصار[19]

- **التسيير كعلم:**

هو مجموعة من المعرفة المتراكمة والمنتظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف. وتعتبر التسييرعلم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل [20] (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواءا كانت رياضية أو إحصائية .أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي). **باختصار يمكن القول** : لاننا ندرس في الجامعات نظريات و مبادئ و أفكار إدارية بمعنى انها **مجموعة من المعارف تم الحصول عليها بطريقة منجية منتظمة و تحليل موضوعي**[21].

- **التسيير كفن:**

يتمثل في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق هذه النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة،تتطلب منه إلتزام اليقظة والإبداع.كما أن إعطاء المدير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقاتها بالواقع. **باختصار ايضا يمكن القول على أنه** مهارة تعتمد على تطبيق هذه الافكار و النظريات و المبادء الادارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة و التجربة و الممارسة و الابداع و الثبات في مواجهة المواقف [22]

- عليه نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.**و بالتالي يمكن القول ان التسييرعلم و فن** بحيث أنها تعتمد على فن استخدام العلم و المنهج العلمي في البحث و تستند الى مبادئ و قواعد و لابد للاداري من استخدام مهاراته الشخصية في تطبيق معارفه الإدارية ،**و عليه المهارات الادارية** : تتوقف مدى قدرة المدير على إنجاز أهدافه و تحقيق الفاعلية و الكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية التي تميز الافراد عن غيرهم داخل المنشأة [23].

اصطلاحا يقصد بمهارات : جمع مهارة ، وهي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ[24]. كما أن أهمية هذه المهارات تختلف باختلاف المستويات الإدارية، التي سنراها في المحاضرة الموالية

ثالثا :مستويات المسيرين :يخضع العمل الاداري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل. [25]

أ. **التقسيم الأفقي** :

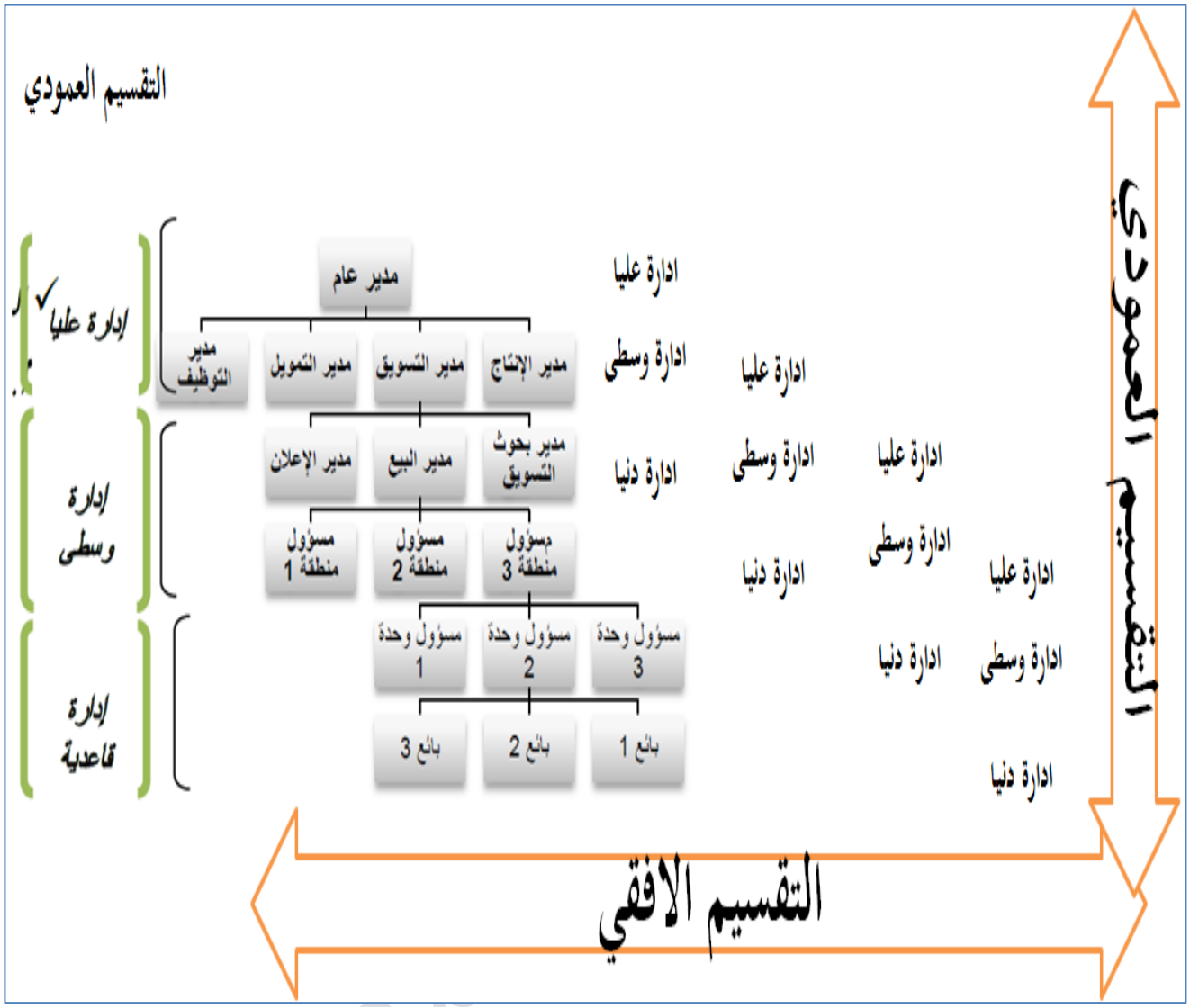
يتمثل في توزيع المديرين ليشرفوا على مختلف الاقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...)[26]

ب. **التقسيم العمودي** :

يتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات :

- مستوى قيادي (التسييرالعليا)،
- مستوى تنظيمي (التسييرالوسطى)،
- المستوى القاعدي (التسييرالقاعدية). [27]

الشكل رقم 02: مخطط يوضح :التقسيم العمودي و الافقي للتسيير



المصدر :من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : Françoise Delamare- Le Deist, Emma Jonathan Winterton , Stringfellow

و فيه يمكن تقسيم أنواع المسيرين : تقسم الى ثلاث انواع رئيسية

أ. **المسيرون القاعديون على مستوى التسييرالدنيا:**

يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية. تتلخص مهامهم فيمايلي [28]:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.
- التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت.

ب. المسيرون الأواسط (التسييرالوسطى):

يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والتسييرالعليا من جهة أخرى[29].

- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.

- يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

ت. التسييرالعليا: يمارس المديرين هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون:[30]

- برسم المسار العام للمنشأة.
- أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة التسييرالوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.

يجرى ترقية هؤلاء المديرين من التسييرالوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

3.3)المهارات الإدارية: بحيث تتطلب هذه الفئة التمتع بالمهارات يمكن تحديدها كما يلي :[31]

أ. مهارات فكرية :[32]

هذه المهارة مطلوبة أكثر في التسييرالعليا كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل و ربط اجزاء الموضوع ببعضها البعض . **الفئة المستهدفة** : رؤساء التسيير، اعضاء مجلس التسيير، المدراء العامين، نواب المدراء العامين ، المدراء و رؤساء الاقسام **يعني كافة العاملين المقبلين على الترقية لشغل وظيفة قيادية و اشرافية** في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم .وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات:

ب. مهارات انسانية:[33]

وتتوزع بشكل متساوي في جميع المستويات الادارية و تعني باختصار القدرة على التعامل مع الاخرين، تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات .هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة .وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ت. مهارات فنية أو تقنية :[34]

هي مطلوبة اكثر في المستويات الادارية الدنيا كاكتساب مهارة اللغة و المحاسبة و استخدام الحاسوب و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية . إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

ملاحظة :

- تزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمدير على مستوى القمة؛
- كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى الإداري ؛
- بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة التنظيرية كلما ارتفع المستوى الاداري؛
- إن عمل المدير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛

- بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛
- يصبح المدير على مستوى القمة عموميا (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛ لذلك يجب الاهتمام بالافراد العاملين على المستوى التشغيلي اكثر لانهم ركيزة بناء فريق او وحدة او تسييراو مؤسسة او منظمة

هناك ايضا **مهارة تشخيصية** :

يقصد بها قدرة المدراء و العاملين على وصف موقف اداري معين و من ثم تحديد الاسباب و المكونات لهذا الموقف و تبرز اهمية هذه المهارة في تشكيل و بلورة الرؤية للمدراء من خلال مقومات الحدس و التخمين و التنبوء .

و فيما يلي يوضح توزيع المهارات بشكل تلسلي :

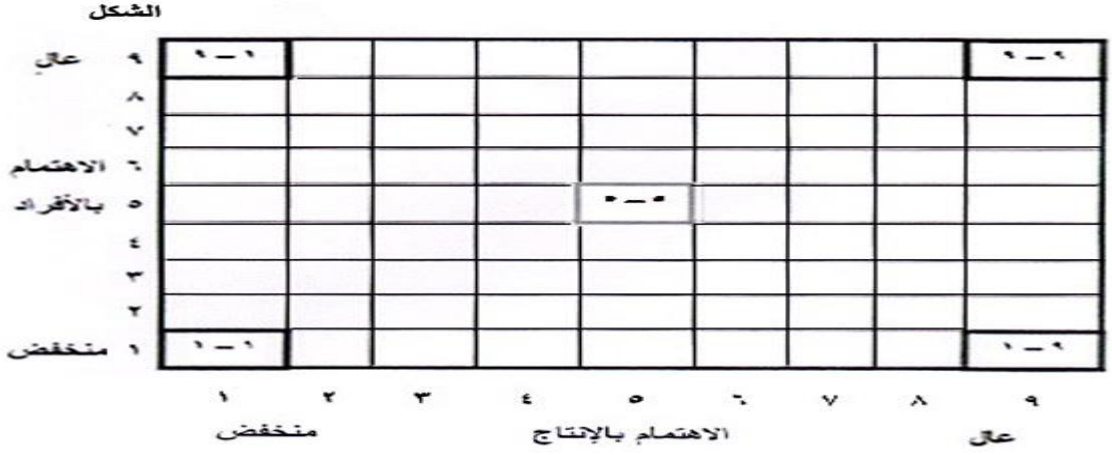
جدول رقم 01 يوضح : تسلسل المهارات في المستويات الادارية :

ترتيب توزيع المهارة في المستوى الاداري	التسييرالعليا	التسييرالوسطى	التسييرالدنيا
المركز الاول	المهارة التشخيصية	المهارة الانسانية	المهارة الفنية
المركز الثاني	المهارة الفكرية	المهارة الفكرية	المهارة الانسانية
المركز الثالث	المهارة الانسانية	المهارة التشخيصية	المهارة الفكرية
المركز الرابع	المهارة الفنية	المهارة الفنية	المهارة التشخيصية

المصدر : زكريا الدوري وزملاؤه،(2010).

كما يمكن اعتماد الانماط القيادية كنوع من التسيير الاولي الذي جاءت به ***الانماط القيادية ل نظرية الشبكة الإدارية***.(***Blake et Mouton***) :

الشكل



- **النمط (1/1) التسييرالسلبية (المتساهلة):**

القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج والنتيجة المتوقعة عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي.

- **النمط (1/9) التسييرالعلمية (السلطوية):**

اهتمام كبير بالإنتاج على حساب العاملين باستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم.

- **النمط (9/1) التسييرالاجتماعية:**

يعكس هذا النمط اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.

- **النمط (5/5) التسييرالمتأرجحة:**

يعتمد على التأرجح ولا يثبت عند وضع معين، بأسلوب منتصف الطريق.

- **النمط (9/9) التسييرالجماعية (تسييرالفريق):**

يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين.

دنجاة وسيلة بلغنامي

المصطلح الثاني : المؤسسة

تعرف المؤسسة بالنظر الى المصطلح الى أنها عبارة عن إنشاء وتأسيس مكان خاصّ أو عام من أجل تطبيق برنامج مُعيّن أو فكرة ما، حيث :

- **لغة** : من الفعل أسس ، الاسس و الأساس كل شيء مبتدئ و الذي يعني أصل البناء و الأسس أصل كل شيء.
- **اصطلاحا** : هي تركيبة من الافراد في المجتمع حيث تشكل الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية لاي نشاط

أولا: تحديد المصطلحات (ماهية المؤسسة) :

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية ومن بينها ندكر:

*المنظمة +المنشاة +المؤسسة وذلك راجع لكون الكتاب الاقتصاديون يستعملون مصطلحات متعددة للدلالة على شئ واحد وهذا مالا تجده مثلا في اللغة الفرنسية او الانجليزية ويمكن التعبير بينهما:

1) **المرادفات المشابهة :**

1-1-المنظمة:

عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت ام اقتصادية او سياسية او ثقافية او غير دلك ويم اعتماد هدا المصطلح في حالة التركيز على العلاقات داخل المنظمة.

1-2-المنشاة:

حيث عرفها M.L.Boudin مجموعة الاشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظمة كما تعرفها بعض المراسيم الفرنسية -- المنشاة هي مصنع او واجهة او مكتب او وكالة .... اين يعمل شخص او عدة اشخاص لحساب نفس السلطة المديرة .

1-3-المؤسسة:

وسيتم التطرق الى مختلف التعاريف في العنصر القادم ويكفي هنا الاشارة الى انها شكل من اشكال

المنظمات الاعمال ويتم اعتماد هدا المصطلح في حالة التركيز على الجوانب القانونية والتشريعية كما يجب التمييز بين المؤسسة الاقتصادية و الادارية حيث يمكن التمييز بينهما باستخدام معيارين هما

❖ **طبيعة المنتج و كيفية تغطية التكاليف:**

بالنسبة للمعيار الاول:

الكل يعرف ان المؤسسة الاقتصادية توجه منتجاتها الى السوق اي تبحث عن العملاء اما الادارية فلا تفعل ذلك.

المعيار الثاني:

المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها من مدا خيلها او ايراداتها اما الادارية فلا توجد لها ايرادات حقيقية وكذلك فهي تمول عن طريق الميزانية الي تمنح لها سنويا من خزينة الدولة وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشري منتج او خدمة المؤسسة الاقتصادية، اما خدمات المؤسسة الادارية فهي مجانية رغم انه في بعض الاحيان يدفع المستفيد من اجل خدمات المؤسسة الادارية مبلغا رمزيا والذي لا يمثل مقابل للمنتج او للخدمة التي تقدم له.

العمل : هو مجموعة من الوظائف التي تنطوي على مهام وواجبات ومسؤوليات.
المهمة: هي عبارة عن النشاط المميز لتحقيق هدف معين .
الوظيفة: هي مجموعة من مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد. وهي تمثل حجر الأساس لعمل إدارة الموارد البشرية بحيث تكون لها هوية واسم وهو مصدر تسمية موظف.
الواجبات: تشتمل على أكثر من مهمة وتعتبر تحديد تفصيلي للوظيفة.
المسؤوليات :هي التزامات بأداء مهام وواجبات معينة.

2) تعاريف المؤسسة:

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف في مختلف الاوقات وحسب الاتجاهات والمداخل الا ان مصدر كل انواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية و بأحجامها و اهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعبا للغاية ولهذا نجد ان كل من هذه التعاريف يركز على جانب من الجوانب كطبيعة النشاط العناصر المكونة، الاهداف، الهيكل... الخ ، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى من جانب او اكثر

***المؤسسة كعميل اقتصادي:**

تهتم بالنشاط الصناعي او التجاري او المالي للمؤسسة وتدخل ضمن ذلك عمليات الانتاج والبيع والتموين والتوزيع والتمويل ...الخ على أنها: "تنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة)، بغية إنتاج سلع او

خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات(الطلب).

***المؤسسة من حيث هيكلها العضوي:**

التركيز على الفئات المختلفة للعمال وكذلك الوحدات والأقسام والمصالح التي تكونها

***المؤسسة كنظام:**

يعني انه يمكن النظر اليها كوحدة متكاملة قائمة على اساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها واجزائها ، حيث يرتكز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد، وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، ...، نظام المعلومات،...)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام، ووفق نظرية الأنظمة فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الخارجية من مدخلات ومخرجات.

والنظام بشكل عام يتكون من ثلاثة أجزاء: مدخلات، عملية التحويل ثم المخرجات

أ- المدخلات: تتمثل في

- **مدخلات مادية** : المواد رؤوس الأموال، الآلات والمعدات، ...الخ.
- **مدخلات بشرية:** تشمل الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات وعلاقات إنسانية.
- **مدخلات معنوية:** تشمل الهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- **مدخلات تكنولوجية:** أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة في التنظيم.

ب- **عملية التحويل:** تتمثل في مجموعة من العناصر على سبيل المثال وهي:

عمليات الإتصال، القيادة، إتخاذ القرار، جمع المعلومات، تحفيز، رقابة، تطوير وبحث، أنشطة تحويل المواد.

ج- المخرجات: مختلف المنتجات المادية والمعنوية.

أما منزبرق "Mintzberg" فيعتبرها كنظام من خلال خمسة أبعاد أو أنظمة جزئية وهي:

-نظام سلطة رسمية.

-نظام تدفقات منتظمة.

-نظام اتصالات غير رسمية.

-نظام من الأعمال.

-نظام من القرارات

ومن ناحية أخرى تعتبر المؤسسة ككل، نظاما جزئيا بالنسبة إلى أنظمة أخرى محيطة بها، كقطاع الصناعة والنظام الاقتصادي، والنظام الاجتماعي والثقافي والمنظومة القانونية...، أخذين في الاعتبار مختلف الأبعاد المحلية والإقليمية والدولية.

انطلاقا مما سبق يتبين أن المؤسسة تتفاعل مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا، فتأخذ منها المدخلات وتصرف فيها مختلف مخرجاتها وبالتالي تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة عامل مهم جدا في نجاح أو فشل المؤسسة.

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على انها "مجموعة العناصر الانتاج البشرية والمادية والمالية الي تستخدم و تسير وتنظم بهدف انتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهدا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية "

"وتعرف كذلك المؤسسة كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل المادية و البشرية الموضوعة تحت تصرفها قصد انتاج سلع وخدمات مخصصة للسوق او البيع".

من خلال ما سبق نحتفظ بالتعريف التالي:

"هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في ايطار قانوني واجتماعي معين بهدف جمع عوامل الانتاج من اجل الانتاج او تبادل السلع او خدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية ملائمة تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه ".

هدا التعريف يشمل كل انواع المؤسسات سواء من ناحية المنظمة الاقتصادية او نوعية النشاط والأهداف كما ان هدا التعريف يبرز استقلالية المؤسسة المالية اي لها شخصية اعتبارية مستقلة وفي نفس الوقت يترك المجال لتفرع المؤسسة الواحدة او لتعدد حاجاتها.

ثانيا : مراحل تكون وتحول المؤسسات:

لقد عرفت المؤسسة اليوم عدة تغيرات وتطورات قبل الشكل الذي نراه اليوم وذلك نتيجة التغيرات والتطورات المتواصلة والمتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاق والاج وتمثل المنعرجات العامة في تاريخ المؤسسة الاقتصادية بشكل عام:[35]

1/مرحلة الإنتاج الأسري البسيط :سادت الحياة البسيطة مند وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر, ولقد تميزت هذه الفترة بالركود والإكتفاء بالفلاحة، حيث اعتبر الإنسان زراعة الأرض ، تربية المواشي, من أهم النشاطات لأنها كانت موردا لحياته, ولقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة,

التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم وتجربتهم في الحياة. وعادة ما تتم مبادلة هذه المتوجات بالمقايضة, لأنه لم تكن تعرف التجارة آنذاك، حيث كانت المتوجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة. ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية, واستغلالها للأسر في الفلاحة, حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، ومن أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد: النجارة, الحدادة والدباغة، ومع إزدياد عدد السكان و تجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية. والتي كان لها إنعكاسات في تحرير العمال من الحقول, وإستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

/2**مرحلة ظهور الوحدات الحرفية** :بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة, في تكوين التجمعات الحضرية, وإرتفاع الطلب على مختلف المنتوجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج, وظهور لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة, أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدمائهم, وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة, الحدادة والنسيج...الخ، فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف أو شيوخها, بمحاولتهم الحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطا، ولتحقيق ذلك كانت الطوائف تمنع التغيرات التقنية، كما أنها كانت تسعي لتوفير العمل وتخفيض البطالة, رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار, وذلك من أجل حماية المستهلك, إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية، مما أدي إلى ظهور إتجاه عام نحو التطور, ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية, إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية و من أسباب تدهور هذا النظام نجد:

وجود حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية، والذين كانوا مع تجار، وهؤلاء يبيعون بأثمان زهيدة بالمقارنة مع أثمان التجمعات الحرفية.

خروج الصناع من الإنصباط الجماعي للمعلمين، نظرا للصعوبات التي فرضها هؤلاء، وقد كون الصناع المنتجون، ورشات منافسة للطوائف، وأدت الخلافات بين الصناع والمعلمين إلى تدخل السلطات البلدية، مما أنتج ضعف سلطة المعلمين وسلطة الطوائف أيضا.

تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين فيها، وتبلور مصالحهم الجديدة، مما أدى إلى انشقاق في تجمعات الحرفيين العادية لتوزع إلى فئات أصغر في ورشات منفصلة. ومما ساعد على هذا زيادة التخصص في العمل.

اتساع السوق والطلب على المنتوجات، أدى إلى ظهور طبقة من الوسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات المنتجات التي يرغبون في بيعها. كما ظهرت عملية تخزين السلع وبيعها بالجملة وأسعار

مفيدة، مما أدى إلى ثراء الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي الذي شهدته أوربا. وقبل الوصول إلى النظام الرأسمالي الصناعي الجديد، فقد ظهر نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، حيث اعتبر هذا النظام الجديد همزة ربط بين النظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي، مع انه قد عاصرهما أثناء انتشارهما في أوربا خاصة.

/**3مرحلة النظام المنزلي للحرف** :لقد أدي ظهور طبقة التجار الرأسماليين, كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل, حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل و رؤوس الأموال, وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار, حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها, بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة, من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، وتحسن ظروف المعيشة.

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا, في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن15، ومنتصف القرن18، أي كان موجود بجانب الطوائف الحرفية، وشاهد نهايتها، وبجانب النظام المصنعي وشاهد بدايته.

وبمرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذا وصل الأمر إلى أن أصبح الحرفيين لا يملكون إلا قوة العمل، وممولون من طرف التجار أصحاب رؤوس الأموال، وكل منهما مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا. وقد عايش هذا النوع من الإنتاج نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

ظهور المانيفاكتورة4: La manufacture /و يعود ظهور المانيفاكتورة إلي تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة, أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الآثار التي كانت للتجارة، وإرتفاع الطلب من جهة وتطور المستوي الحضاري وإرتفاع عدد السكان من جهة أخري, إضافة إلي الإستكشافات الجغرافية وآثارها علي تراكم الثروة وإستيراد المواد الأولية, مما أدي إلي ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، وقاموا على جمع عدد من الحرفين تحت سقف واحد, حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمنوا الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي" المانيفاكتورة", و تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم, وتخضع إلي تنظم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل و التوزيع. وكان للمانيفاكتورة شكلان:

- **الشكل الأول** : منشآت تجمع عددا من الحفيين الذين كانوا يشتغلون بنفس الحرفة قبل ذلك، وفي هذه المنشأت يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية إنتاج سلعة معينة.
- **الشكل الثاني** : منشآت تضم مجموعة من الحرفيين لهم حرف مختلفة، ويشاركون أو يتعاونون من أجل تحقيق منتوج معين.

فمهما كانت هذه المؤسسات إلا انها كانت تعبرعن منعرج حاسم في حياة المجتمع الرأسمالي من جهة، وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة ثانية، والشيء الذي ميز المانيفاكتورة الرأسمالية هو وقوع الاضطرابات فيها في كثير من الأحيان، وعد انصياع العمال إلى الانضباط الذي حاول أن يفرضه أصحابها، نظرا لتغير التنظيم الذي ألفوه من قبل في الورشات الحرفية، أو في المنازل.
والشيء الذي كان ينقص المانيفاكتورة حتى يجعلها تصمد، ولفترة طويلة في الميدان أمام النشاطات الحرفية الحرة، هو الانضباط، بالاضافة إلى التطورات السريعة التي شهدتها فترة وجودها من بداية إدخال بعض الآلات والوسائل الانتاجية في المصانع، حيث وجدت بعد ذلك مؤسسات صناعية آلية.
ومن بعض الأمثلة عن المانيماكتورة في أروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي, التي أسسها ملك فرنسا هنري الرابع "Henri VI"مع بداية القرن17، ومانيفاكتورة ميسون "Meissen" لصناعة السراميك بألمانيا، ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي, و تاريخ المؤسسة الإقتصادية.

5/المؤسسة الصناعية الآلية :يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن18 إلى ظهور الثورة الصناعية في أروبا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، وإتساع الأسواق، بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الإقتصادي. و ظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات و مطاحن مائية, أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا علي يد ريشارد أركوريغ "Arkwright Richard"في مجال صناعة النسيج، وإمتاز هذا النوع من المؤسسات بإعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي إعتمدت عليها المانيفاكتورة.ويرجع الإقتصاديون نشوء وتطور هذه المؤسسات إلى إرتفاع مردوديتها وإنخفاض التكاليف, وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، ومن جهة أخري فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي وإنفصال الكنيسة عن الحياة الإقتصادية, بالإضافة إلي عدة عوامل أخري وهي:

- ظهور وتكوين شركات تجارية وملاحية كبيرة ، مثل شركة المغامرين المتاسسة في سنة 1553، والشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية قوبان سان "Gobain Saint" للزجاج سنة 1665 .
- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام المركزي سنة1608، وبنك إنجلترا سنة 1694, حيث لعبت هذه البنوك وغيرها دورا مهما في تنظيم الحياة الإقتصادية، واتساع الانشطة بعد أن سمح باستعمال القروض بفوائد ربوية من جهة، وكذا اتساع نشاط الدولة الاقتصادي من جهة ثانية.
- ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع في أواخر القرن18 ومع بداية القرن19 ظهرت العديد من الاختراعات، وإستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الإقتصادي بوجه عام مثل آلة لف الحرير سنة 1917.
- الثورة الفكرية: حيث عمل الانفصال بين الكنيسة والحياة العلمية إلى ظهور العديد من الفلاسفة، حيث نادت أفكارهم بالحرية الاقتصادية، وحرية الفرد وحتى الملكية الخاصة لوسائل الانتاج...الخ.
- الاصلاحات الزراعية: ففي الفترة بين نهاية القرن18 وبداية القرن19 تمت اصلاحات زراعية خاصة في انجلترا، ساهمت إلى انتشار الاقتصاد النقدي وزيادة الطلب على المنتوجات الزراعية وتحرير اليد العاملة التي تم جلبها إلى الصناعة.
- النمو الديمغرافي: الذي شهدته أروبا وانجلترا خاصة، في تلك الفترة، نتيجة انخفاض الوفيات وزيادة المواليد وتحسن مستوى المعيشة.

وكل من هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسة الاقتصادية وانتشارها، وكانت للحرب العالمية الأولى دورا مهما فيما يتعلق بالتطور الصناعي والصناعة الحربية وكذا تنظيم المؤسسات الاقتصادية. ونفس القول عن الحرب العالمية الثانية. بالإضافة إلى مخطط مارشال الذي لعبه في إعادة بناء الصناعة الأوربية.

6/**التكتلات والشركات متعددة الجنسيات** :مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كان ضروري للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية.

6 –**1 التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات** :مع نهاية القرن19 وبداية القرن20، اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى التركز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

– **الكارتل** :هو تركز لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها، على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها. ويبقى الاستقلال المالي والقانوني لهذه المؤسسات، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية. ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم1893، وكارتل الصلب1904

– **التروست** :هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات، تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية، وشخصيتها القانونية المعنوية، وينشا التروست بعدة طرق، مثل اندماج أكثر من مؤسسة، أو شراء مؤسسة لأخرى او أكثر، ومن أمثلة هذا التجمع نجد شركة جنرال موتورز (و.م.أ)، تجمع نستلي، والتركز من خلال التروست يسمح للمؤسسة من تحقيق عدد من المزايا، منا تحسين مردوديتها، وأحيانا انخفاض أسعار منتجاتها.

– **شركة التملك أو** :**Le Holding** مع توسع السواق المالية وكبر المؤسسات الاقتصادية، وظهور ميكانيزمات معقدة للمعاملات بين البنوك والمؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع إقتصادية، متشابهة أو مختلفة، صناعية أو تجارية ومالية، لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المتملكين الماليين بواسطة المديرين، حيث لا تفقد هذه المؤسسات الاستقلال القانوني، ويدعى هذا التركز بالرأسمال المالي (الهولدينغ)، كما يمكن أن تكون هناك أنواع من الهولدينغ تابعة للقطاع العام تؤطر المؤسسات العمومية حسب القطاعات أو الفروع، مثل ما في ايطاليا، وحاليا في الجزائر في إطار الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد الوطني.

/**2–6الشركات متعددة الجنسيات** :بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم. ويعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنه موحدة من خلال إستراتيجية عامة للتسيير، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "نستلي"، "فيليبس" و "I.B.M"كشركات متعددة جنسيات ، فمع التطور الذي شهده الاقتصاد

الراسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لاتباع عدة استراتياجيات تتكتل فيما بينها التكتل الاقتصادي و الدخول الى الاسواق الخارجية في اشكال مختلفة وصولا الى الاشكال التي نراها في الصورة الحالية

ثالثا : أنواع المؤسسات :[36]

نقوم بتنصيفها عبر عدة معايير و كل معيار نميز فيه مجموعة من الأنواع نلخصها في الجدول التالي ادناه:

المعايير	التصنيفات				
حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه	مؤسسات صناعية : سائدة في القطاع الصناعي و نجد منها : مؤسسات الصناعات الثقيلة او الاستخراجية مؤسسات الصناعات التحويلية او الخفيفة مثل مؤسسة الحديد و الصلب	مؤسسات فلاحية :تهتم بالنشاط الفلاحي(الزراعي) تقوم بتوفير ثلاث انواع من الانتاج : النباتي ، الحيواني ، الانتاج السمكي	مؤسسات تجارية: تهتم بالنشاط التجاري: كمؤسسة الاورقة التجارية الجزائرية ، مؤسسات سوق الفلاح ...الخ	مؤسسات خدماتية: تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ، البريد و المواصلات ، المؤسسات التعليمية والجامعية و ذات الابحاث العلمية	مؤسسات مالية: تقوم بالنشاط المالية : كالبنوك ، مؤسسات و مصارف التأمين و الضمان الاجتماعي ...الخ
حسب حجم المؤسسة	بالرجوع الى ثلاث مؤشرات : راس المال، عدد العمال ، حجم الارض او المحل المادي	مؤسسات متناهية في الصغر	مؤسسة مصغرة	–مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة
حسب المعيار القانوني	المؤسسات الفردية : يمتلكها شخص واحد أو	الشركات او يطلق عليها مؤسسات جماعية: تمتاز بالتسييرو التعاون بين شخصين او اكثر :			

	عائلة و هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال المؤسسة ✓ خصائصها: الملكية والتسييرلشخص واحد. . أكثر استعمالا من طرف التجار والحرفيين. . صغيرة الحجم. ✓ ميزاتـها: . سهلة الإنشاء. . استقلالية المسير وله كل الأرباح. . عدم الالتزام بنشر المعلومات. ✓ عيوبهـا: . مسؤولية غير محدودة. . إمكانية توسع محدودة. . صغيرة الحجم في الغالب	**شركات الأشخاص: مثل شركات التضامن ، شركات التوصية البسيطة ، الشركات ذات المسؤولية المحدودة . هي شركات سهلة التكوين ، تمتاز بتوزيع الارباح يكون حسب مساهمة كل مشترك ، معرضة للخطر بسبب انسحاب او وفاة احد المشتركين او تضارب و تصارع قرارات اصحابها** ✓ خصائصها: . عدد محدود من الشركاء المتضامنين. . تعمل في المجالات الأقل خطورة. . PME في الغالب. ✓ ميزاتـها: . سهلة الإنشاء. . PE قدرة اكبر على تجميع الأموال من ✓ عيوبهـا: . مسؤولية غير محدودة . . مشاكل التسيير. . خطر الحل.	**شركات الأموال : ظهرت بسبب مساؤئ شركات الاشخاص ، تكون على شكل مؤسسات مالية و مصرفية تسمح للافراد باستثمار اموالهم في هذه المصارف**

حسب الحجم

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (م.دج)	الحصيلة السنوية (م.دج)
مصغرة	9 – 1	20 – 1	10 – 1
صغيرة	49 – 10	200 – 20	100 – 10
متوسطة	249 - 50	2000 - 200	500 - 100

حسب طبيعة الملكية	**مؤسسات عمومية : تعود الملكية للدولة**	**مؤسسات خاصة : تمثل المؤسسات الفردية و الشركات و هي ذات ملكية خاصة**	**مؤسسات مختلطة : ملكيتها مشتركة بين القطاع العام و الخاصة**

عليه نحاول ان نشرحها بالتفصيل ثم نشير اذا فيه انواع تنبثق من تلاقي المعايير السالفة الذكر

حسب المعيار القانوني:

حسب هذا المعيار فإنه يمكن تقسيم أو توزيع المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص بها و مؤسسات عامة أ عمومية تابعة للدولة أو للقطاع العام و تخضع للتشريعات أو القوانين الخاصة به، و حاليا تخضع لخليط من القانون الخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو دول أخرى.

1– **المؤسسات الخاصة**: تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالا متعددة، ويمكن ضمنها تحت نوعين أساسيين : مؤسسات فردية، وشركات (جماعية) و الذين يملكون رؤوس أموال و لهم السلطة المطلقة في تسييرشؤون المؤسسة و يهدف هذا النوع من المؤسسة بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعظم ربح ممكن وهو فلسفة النظام الرأسمالي الحر و هم يعملون في إطار منظم و يخضعون للقانون التجاري للبلد.

أ/ **المؤسسات الفردية**: تنشأ هذه المؤسسات عن شخص يعتبر رب العمل، أو صاحب رأس المال و عوامل إنتاج أخرى، يقدم هذا الشخص رأس المال المكون الأساسي لهده المؤسسة بالإضافة إلى عمل التسييرأو التنظيم أحيانا، و قد يقدم جزءا من عمل المؤسسة وهذه الأخيرة التي تختلط فيها شخصيتها القانونية (المعنوية) بشخصية صاحب رأس المال،و تعتبر الشكل النموذجي لمؤسسة القرن التاسع عشر الذي اكتست به نظرية الفائدة و الربح التي أعدت من طرف الاقتصاديين الكلاسيك حيث يحصل فيها رب العمل على كل من الفائدة و الربح في نفس الوقت (يتداخلان فيما بينهما)، إلى أن التطورات التي شهدتها هذه المؤسسة واتساع نشاطها فصّل بين الفائدة والربح، نظرا لأن رب العمل أصبح يجلب أموال من الغير أو البنوك و بالتالي فتحصل هذه الأخيرة على الفائدة و هي عائد رأس المال، أما الربح فيحصل عليه رب العمل مقابل جمع عوامل الإنتاج و دمجها في عملية الإنتاج أي تنظيم المؤسسة و إدارتها بالمعنى المالي.
ويأخذ هذا النوع أشكالا تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات حرفية، تجارية، أو فنادق...الخ وغالبا لا يكون عدد العمال العاملين فيها مرتفع وتدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة.

ب/ **مؤسسات الشركات**: في هذا النوع من المؤسسات التي تتفرع إلى عدة أقسام، يتوزع فيها التنظيم أو التسيير ورأس المال على أكثر من شخص.ويجب الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء و الذي يشمل موضوع نشاط الشركة.تصريح ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال، و أن يكون خاليا من المغالطة و التدليس أو الإكراه. يشترط وجود محل لنشاط الشركة.أن يكون النشاط مشروعا و غير مخالف للنظام أو الآداب العامة. وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح من وراء إنشاء المؤسسة.

الأهلية اللازمة للإمكانية تصرف الشركاء و القيام بواجباتهم و تحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر. و يمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام وهي:

ب-1/ شركات الأشخاص: يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، و تتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري و تنقسم بدورها إلى:

***شركات التضامن** : تعرف على انها شركة تضامن شركة لأشخاص، وعموما هي شركة عائلية، العدد الأدنى للشركاء هو اثنان (2). ليس هناك حدى أدنى مفروض للرأس المال الاجتماعي للشركة، التسيير يشارك فيه كل الشركاء، إلا في حالة ما نص قانون المؤسسة على عكس ذلك، الرأسمال الاجتماعي يتم تقسيمه إلى حصص اجتماعية ، يشارك كل الشركاء وبشكل تضامني في الاستجابة لدفع ديون الشركة . التسجيل لدى المركز الوطني للسجل التجاري يمنح للشركة صفة الشخص المعنوي ولكل الشركاء صفة التاجر، وذلك طبقا لـ (المادة 551 وما بعدها من قانون التجارة ،وتعد هذه الأخيرة من أهم شركات الأشخاص، يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة أو طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلا نقديا أو عينيا (مبنى، أو آلة، أو أصل حقيقي أخر) أو حصة عمل، في حين أن إلزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعامين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة. كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم، بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة أو قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه مثلا)، أو قد يحمل اسما تجاريا معينا، و يمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفا للقانون أو الآداب أو النظام العام و غالبا ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، و يتقاضى الشركاء أرباحهم بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدث.

***شركات المحاصة:** وهي نوع خاص من الشركات،إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية، ولا رأسمال و لا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير وبهذا فإنها تنظم تنظيما خاصا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مدير فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يعتبر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة في حين يمكن أن تدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء أومن طرف شخص خارجي عنهم، وفي كل الحالات

يتعامل المدير (المدراء) كأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ولا يذكرون أسماء الشركاء الآخرون.

***المؤسسات ذات مسؤولية المحدودة:** المؤسسة ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.ش.و.ذ.م.م): هي مؤسسة مكونة من شخص واحد، يحدد رأسمالها الإجتماعي بحرية من طرف الشريك في القانون الأساسي للمؤسسة، تكون الأملاك الشخصية لمستحدث المؤسسة منفصلة عن أملاك مؤسسته و لا يلتزم إثر ذلك بديون المؤسسة إلا في حدود الرأسمال الإجتماعي، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر لمسيرها.(إضافة إلى الأساس القانوني أحكام القانون رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، يعدل و يتمم المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر1، 590 من القانون التجاري. حيث تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى وقد تختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعه ضمن الشركات الأشخاص و منها من يضعه ضمن شركات المساهمة أو الأموال نظرا للشبه الذي يوجد بينه وبين النوعين الآخرين.فالشركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م) : هي شركة أموال، تؤسس بين شريكين اثنين على الأقل و خمسين (50) على الأكثر، يحدد رأسمالها الإجتماعي بحرية من طرف الشركاء في القانون الأساسي للشركة، يلتزم الشركاء بديون الشركة حسب مساهمتهم في الرأسمال الإجتماعي،كما تسير من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، يمنح القيد في السجل التجاري الشخصية المعنوية و صفة التاجر للمسيرين.(إضافة إلى الأساس القانوني أحكام القانون رقم 15-20 المؤرخ في 2015/12/30، يعدل و يتمم المواد 566، 567، 567 مكرر و 567 مكرر1، 590 من القانون التجاري.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار الحصص التي يقدمها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، ومبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الإكتتاب بشكلها العام، أما التسييرفيها فتكون من طرف شريك أو أكثر أومن طرف شخص خارجي عنهم، إذن يقوم بأعمال التسييرو يرأس جمعية الشركاء التي تتناقش حسابات وميزانية الشركة و تصادق عليها، و تتخذ القرارات التي تراها لازمة ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات.

نلاحظ أن أهمية هذه الشركة في تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، و على مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتتبة و كذلك عدم انحلالها وفقا للاعتبارات الشخصية، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي

بالمقارنة مع الأنواع الأخرى عير أنها غالبا ما تتخذ حجما متوسطا نظرا لمحدودية الشركاء فيها، و بالتالي قد واجهت هذه الناحية بتحولها إلى شركات مساهمة من أجل زيادة رأسمالها و نظرا لأن هذه العملية قد سمح بها القانون التجاري الجزائري.

ب-2)- شركة الأموال(المساهمة): (شركة الأموال أو شركة المساهمة) : هي شركة ذات رؤوس أموال، تعد بمثابة شكل من المؤسسات الكبيرة بامتياز، تضم على الأقل سبعة (07) مساهمين و الحد الادنى لرأسمالها الاجتماعي لتأسيسها هو خمسة ملايين دينار (5.000.000دج) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام و مليون دينار جزائري (1.000.000دج) إن لم يكن هناك دعوة للاكتتاب العام, يقسم الرأسمالي الاجتماعي إلى أسهم. تسير من طرف مجلس تسييريتكون على الأقل من ثلاثة أعضاء وعلى الأكثر من اثنى عشر عضوا، يترأسه رئيس مدير عام، يراقب من طرف مجلس مراقبة يخضع عمل فروع التسيير لقواعد صارمة ومحددة . مسؤولية المساهمين في تسديد الديون تتم حسب نسبة مساهمتهم في رأس مال الاجتماعي للشركة . التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي وصفة التجار لأعضاء مجلس التسيير. (المادة 592 وما بعدها من قانون التجارة/ المرسوم التشريعي رقم 93 – 08 المؤرخ في 25 أفريل1993 أي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول و يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، و المساهم أو الشريك لا يتحمل الخسائر إلا بمقدار قيمة الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذن فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا أعباء ثابتة لها.وتداول الأسهم يتم في الأسواق المالية الثانوية في البورصات حيث تتغير أسعارها السوقية طبقا لتغيرات نشاط المؤسسة و نتائجها و بالتالي شهرتها، كما أن قيمة هذه الأسهم تتغير بارتفاع قيم أصول الشركة عند إعادة تقديرها، و تضمن هده الأسهم للشريك المساهمة في تسييرالمؤسسة و ذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين و التصويت على القرارات، إلا أن المساهمين لكثرتهم فعادة ذوي الأسهم القليلة لا يحضرون الاجتماعات، وقد يحدد ضمن القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يستطيع صاحبها التصويت، و يقوم بتسييرالمؤسسة مجلس التسييرو الذي تختاره جمعية المساهمين ويكون على رأسهم المدير الذي يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم. حيث إن أهمية هذه الشركة تكمن في سهولة تكوين في سهولة تكوين رأسمالها و في إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة، بعد الاتفاق بين المؤسستين و الذين يوفون جزءا معينا من رأس المال ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام، بحيث صغر قيمة الأسهم تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم، كما أن هذه الشركات عند طرحها للسندات والتي تشكل قروضا لها فهي تعمل على تجميع الأموال و استعمالها خاصة و أن السندات تتميز بنسبة فائدة ثابتة

بغض النظر عن نتيجة الشركة، و بهذه المميزات فقد شغلت هذه الشركات مجالا واسعا في النشاط الاقتصادي في الدول الرأسمالية خاصة، حيث تزيد نسبتها غالبا عن 70% من مجموع المؤسسات الصناعية أساسا و المؤسسات التجارية بالجملة بينما ينخفض عددها في القطاع الزراعي نظرا لطبيعته.

***شركات التوصية:** هي شركة هجينة، نجد أشخاص للتسيير وأشخاص ممثلين لرؤوس الأموال، أي هي مزيج من مجموعة من الشركاء على نظام التضامن ومجموعه أخرى على نظام ذات مسؤولية محدودة. الرأسمال الاجتماعي يقسم إلى حصص اجتماعية و تسير الشركة من طرف مسير واحد أو عدة مسيرين، شركاء متضامنين يخضعون لنفس النظام القانوني الذي يخضع له الشركاء في شركة التضامن، فيكونون مسؤولين مسؤولية تضامنية، وغير محددة عن ديون الشركة . وشركاء موصين لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود حصصهم ولا يكتسبون صفة التاجر ولا يشاركون في تسييرالشركة التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة صفة الشخص المعنوي و للشركاء صفة التجار (المادة 563 مكرر وما بعدها من قانون التجارة /ى المرسوم التنفيذي رقم 93 – 08 المؤرخ في 25 أفريل 1993). ملاحظة : هذا الشكل من الشركات ليس منتشرا بكثرة في الجزائر.و هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين و هم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم وهناك في رأسمال، و شركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بمقدر حصصهم و هناك نوعان من شركة التوصية:

الأولى هي شركة التوصية العادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، يؤسس بين شخصين معنويين أو أكثر لفترة محدودة قصد تسخير كل الإمكانيات الملائمة لتسهيل النشاط الإقتصادي لأعضائها و تطويره و تحسين نتائج هذا النشاط و تنميته، يمكن أن يؤسس بدون رأسمال كما لا يؤدي التجمع من تلقاء نفسه إلى تحقيق الفوائد و إقتسامها، يسير التجمع شخص واحد أو أكثر و يلزم أعضاءه بتسديد ديونه من ذمتهم المالية الخاصة و هم متضامنون إلا إذا وجد إتفاق مخالف مع المتعاقدين الأخرين، يمنح القيد في السجل التجاري للتجمع الشخصية المعنوية(الأساس القانوني نفسه.(

الثانية هي شركة توصية بالأسهم : هي شركة هجينة تتكون من شركاء موصيين وشركاء متضامنين، تضم بين شريك واحد وعدد من الشركاء المتضامنين والموصيين، عدد الشركاء الموصيين لا يمكن أن يقل عن ثلاثة. يقسم رأسمال الشركة على شكل أسهم و. يمكن أن تسير من طرف شخص واحد أو عدد من المسيرين. الحد الأدنى من الرأسمال الاجتماعي لاستحداث الشركة هو خمس ملايين دج (5,000,000) في حالة الدعوة إلى الاكتتاب العام، ومليون دينار جزائري (1,000,000) في حالة عدم اللجوء إلى دعوة لاكتتاب عمومي. المسيرون هم مساهمين ولا يمكن أن يتحملوا لوحدهم الخسائر إلا في حدود نسبة مساهمتهم. للشركاء المتضامنين مسؤولية غير محدودة وتضامنية لديون الشركة. التسجيل لدى السجل التجاري يكسب الشركة الشخصية المعنوية وصفة التجار للمسيرين (المادة 715 من قانون التجارة).

ملاحظة: هذا الشكل القانوني للمؤسسة غير منتشر بكثرة في الجزائر..

تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول.

و في هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بتسييرالشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقارنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له ضمان لما يقدمه في رأس المال لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح و الخسائر في حالة حدوثها في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة و تقدمها المؤسسة حتى و أن لم يتحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

/2**المؤسسات العمومية**: تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين وهما مؤسسات عمومية و التي بدورها تأخذ شكلا: وطنية، أو تابعة للجماعات المحلية، أما النوع الثاني فهي مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة.

أ/ المؤسسات العمومية: لقد رأينا أن هذا النوع من المؤسسات قد انتشر في الدول الرأسمالية (أوربا خاصة) لعدة أسباب، و هي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابعا للقطاع العام أي للدولة، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ويجب التميز بين النموذجين من هذه المؤسسات.

***مؤسسات تابعة للوزارات**: وتدعى بالمؤسسات الوطنية وتأخذ أحجاما معتبرة، و هي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

***مؤسسات تابعة للجماعات المحلية**: و تكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية أو تجمع بين البلديات و الولايات أو منهما معا، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئيها عن طريق إدارتها، وتكون عادة في مجال النقل و البناء أو الخدمات العامة.

ب/ المؤسسات نصف العمومية (المختلطة): لقد ظهرت هذه الشركات أول مرة في ألمانيا في القرن التاسع عشر وانتشرت فيها بعد لتعم أوربا و بعض الدول الأخرى، ومن الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها من طرف الدولة حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأولى و هو الدولة و المتمثلة في الوزارات أو مؤسسة عمومية، و الثاني يتمثل في القطاع الخاص و يتم إنشاء هذه المؤسسات بطريقين:

***الإنشاء من العدم**: أي الاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه، شروطه و مدة حياته...الخ، و يتم المساهمة في رأسماله من الطرفين، و غالبا لا تقل المساهمة الطرف العمومي عن 51 % في رأس المال، لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات و التي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال لكي تبقى المؤسسة مختلطة، وتسير طبقا للأهداف العامة و للصالح العام إلا أن قاعدة المساهمة في الرأسمال أكثر من

النصف من طرف الدولة ليست نهائية، نظرا لأن الدولة بوزنها الاقتصادي و القانوني،تستطيع التحكم في تسيير هذه المؤسسة دون بلوغ حصتها النصف في رأس المال إذن بإمكانها إصدار قوانين أو مراسيم بموجبها تخضع لها المؤسسة المختلطة، و هو ما نجده في عدة دول و حاليا في الجزائر في لإطار إصلاحات إعادة الهيكلة الاقتصادية، إذا دخل العديد من الخاص الأجانب في شركات مختلطة مع الدولة بأكثر من هذه النسبة وهو ما يتسع بالخوصصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

***أما الطرقة الثانية لوجود هذه الشركات هي التأميم:** وبموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال مؤسسة خاصة و يتم غالبا تعويضه للجانب الخاص، و تخضع هذه الطريقة لنفس القاعدة لنسبة امتلاك رأس المال و لنفس الأسباب، و هناك عدة أشكال من المؤسسات المختلطة و العمومية المسيرة بعقد مع القطاع الخاص أو بالتأجير...الخ، وهي موجودة في العديد من الدول المتطورة وفي الجزائر و هي تسعى حاليا لتوسيعها.

حسب معيار الحجم : يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي ترتب على أساسها المؤسسات إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات أو عوامل منها ما هو ذو معنى مهم ومنها ما هو أقل أهمية، فاختلاف القطاعات نجد اختلافا في هذه المقياس وهذه المؤشرات أو المقاييس في المقارنة بين أكبر عدد من الشركات، إلا أن العناصر المتوفرة في كل المؤسسات هي عوامل الإنتاج المختلفة فيمكن اتخاذها كمؤشرات لقياس حجم المؤسسة

1-**حجم الأرض أو المحل المادي:** إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس والمقارنة يمكن استعماله و خاصة في المؤسسات الزراعية التي يرتبط نشاطها بشكل كبير بالمساحة التي بحوزتها، غير أن هذه المقارنة تصبح قليلة عند الأخذ بعين الاعتبار نوعية الأرض أو المحل من جهة، وطرق و أدوات الإنتاج من جهة أخرى، ومن الأحسن أن يستعمل في المؤسسات من نفس القطاع و من نفس درجة التطور التقني.

2- **رأس المال:** يأخذ بذاته الأشكال التالية:

أ/ رأس المال القانوني: وهو رأس المال المؤسسة عند التأسيس و الملاحظ أن المقارنة هذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على قيمة الأموال المرصدة للمؤسسة، كما تأثير التضخم أو تغير قيمة النقود تكون حسب الفترة الزمنية، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد ترفع من رأسمالها بواسطة الاحتياطات لها دور

في اتساع المؤسسة، و حيازتها على عوامل إنتاج أخرى لذا فمن المستحسن أخذ رأسمال أكثر اتساعا و يشمل أكثر العناصر.

ب/ رأس المال المالي: (الدائم) وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة بالإضافة إلى كل الاحتياطات و الديون الطويلة الأجل، حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة، كما أن رأس المال المالي يؤثر تأثيرا مباشرا على الوضعية المالية للمؤسسة، و على إمكانية الاقتراض وتوسعها.

ج/ رأس المال التقني: و هو يعتبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي أي عند ماركس، وهذا النوع من رأس المال يبدو أحسن مقياس لحجم المؤسسة الاقتصادية و لكن إلا إذا كانت من نفس الفرع من النشاط، فلا يصح أن نقارن مثلا بين مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية. لأن طبيعة الأولى تستلزم رأسمال ثابتا كبيرا، إذ عملية البيع تتميز بحركة المواد و استعمال أدوات أقل قيمة، عكس المؤسسة الإنتاجية التي تستمل وسائل إنتاج عالية بالإضافة إلى المخزونات التي يجب توفيرها باستمرار لعملية الإنتاج.

3-**العمل:** وهو عنصر رغم بساطته السطحية فهو يتميز بصعوبة القياس الحقيقي حيث نستطيع أن نقيسه بالقيمة النقدية، غير أنه لا يعطي معنى حقيقي لأن العمل يختلف طبقا لنوعيته، و التي تتأثر بمستوى التكوين و الأقدمية إذن غالبا هذه العناصر لا تقيم بشكل دقيق، و حتى لو قيمت لا تعطي القيمة الحقيقية للعمل المنفق من أصحابها.

4-**المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمؤسسات الكبيرة:** لقد أخذ تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى متوسطة و صغيرة من جهة، و مؤسسات كبيرة من جهة أخرى اتساعا في الاستعمال في مختلف المجتمعات، وهو تصنيف مفيد في عدة مجالات:

أ/ **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :P.M.E** لقد عرفت هذه المؤسسات عدد العمال المستخدمين فيها، و قد أعطى لها أكثر من تحديد فنجد مثلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تجمع ضمن التي تستعمل أقل من 500عامل و فيها تتوزع إلى:

مؤسسات MICRO و التي تستعمل بين 1 إلى 9 عمال.

مؤسسات صغيرة و التي تستعمل من 1 إلى 199 عامل.

مؤسسات متوسطة و التي تستعمل من 200 إلى 499 عامل.

وخارج هذا العدد نحو الأعلى سوف تكون المؤسسة الكبيرة، أي التي تستمل 500 عامل أو أكثر، و هناك من

يقسم المؤسسات إلى مايلي:

مؤسسات صغيرة أقل من 10 عامل.

مؤسسات متوسطة بين 10 إلى 100 عامل.

مؤسسات كبيرة أكثر من 100 عامل.

وهذا النوع من المؤسسات موجودة في مختلف الدول، و في مختلف الفروع و التخصصات الاقتصادية، زراعية، صناعية أو خدمات و منطقيا في ما عدا الأنشطة التي تستوجب أكبر عدد العمال في المؤسسة مثل: مؤسسات البترول، المركبات الكبيرة في صناعة الأسلحة و الطائرات، و كذا الطاقة النووية و الصناعة الفضائية التي تستدعي توفر مجهودات إدارية و أموال و تكنولوجيا مكلفة، وكلها تكون عادة شركات كبرى تابعة للقطاع الخاص أو العام أو بينهما.

حيث من مميزات المؤسسات المتوسطة و الصغيرة أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلي، بسيطة الهيكل التنظيمي، و تستعمل طرق التسيير غير معقدة، و ينشط كثير منها في مجال المقاولة من الباطن.Sous-traitance

ب/ المؤسسات الكبيرة: وهي ذات استعمال يدعا ملة أكثر 500 شخص، وهي ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها كالشركات المتعددة الجنسيات.

حسب المعيار الاقتصادي:

يعتمد تصنيف المؤسسات على هذا المعيار على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل، الذي وجوده في الواقع منذ قرون أو حتى منذ أن عرف كيف ينظم الإنسان نفسه في الأسرة ويقسم المهام بين أعضائها ثم اتجه التخصص إلى النظام الإنتاجي العام الذي كان في العهد البدائي يتوزع بين الصيد و الزراعة، ثم مع التطور التقني كانت حاجة إلى وجود حرفين لإنتاج أدوات العمل، و بعد ذلك تطورت الصناعة و التجارة بشكل واسع لتصبح في أي مجتمع ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية وهي: الفلاحة، الصناعة، الخدمات، و يطلق عليها على أساس هذا الترتيب القطاع الأول، الثاني و الثالث وإذا وزعت المؤسسات على أساس هذا المقياس يمكن أن نحصل على ما يلي:

1- مؤسسات فلاحيه: و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من زراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، و تربية المواشي حسب تفرعها أيضا بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات المرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل

2- **مؤسسات صناعية:** في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى متوجا، قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط (كمواد أو مدخلات لمؤسسات أخرى)، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة وكذا تحويل الإستخراجية، و الفرع الواسع و الأساسي لدفع الاقتصاد ككل، و هي مؤسسات صناعية التجهيز ووسائل المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية بما فيها الصناعية وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها عن الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل الكيمياء و غيرها، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسين أولهما الصناعات الخفيفة وفي أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح ، و ثانيهما الصناعات الثقيلة أو المصنعة و هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ومنتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية وهي بذالك دافعة للأمام.

3- مؤسسات قطاع الثالث: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين، هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل بمختلف فروعه، البنوك و المؤسسات المالية، التجارة و حتى الصحة وغيرها في عالم الأعمال توجد العديد من المؤسّسات تعتمد كلٌّ منها على العمل في مجال مُعيّن، والآتي مجموعة من أهم أنواعها:[37] [38]

- **المؤسسات الفرديّة:** هي نوع من أنواع المؤسّسات تتميّز باستقلالها؛ أيّ لا تُؤثّر على المؤسّسات الأخرى التي تُشاركها في قطاع أو مجال العمل؛ إذ إنّ التطوّر أو التراجع في إحداها لا يُؤثّر إيجابيّاً أو سلبيّاً على المؤسّسات الأخرى، وعادةً تعتمد المؤسّسة الفرديّة على إنتاج مُنتجاتها باستقلاليّة تامّة.
- **مُؤسّسات الإنتاج المشترك:** هي المؤسّسات التي تعتمد على مُنتجات تشترك مع بعضها بعضاً؛ أي من الممكن الحصول على منتج جديد من خلال الاستعانة بمنتج أو مادّة أوليّة، ومن الأمثلة على ذلك إنتاج القمح أو القطن، ومن ثم إعادة تصنيعهما مُجدّداً من أجل الحصول على مُنتجات جديدة تُعرَف بمُسمّى المنتجات المشتركة.
- **المؤسسات التنافسيّة:** هي المؤسسات المرتبطة بوجود مشروعات تنافسيّة، وعندما تسعى أيّ مُؤسّسة لتطبيق المنافسة في مجال عملها، من المهم أنّ تحقّق الشروط الآتية: تحديد نسبة القدرة

على النجاح والمنافسة على حساب المؤسّسات البديلة. وضع أسعار مناسبة للمُنتجات. تقييم تكلفة الإنتاج المترتّبة على كلّ منتج.

- **المؤسسات التكميليّة**: هي المؤسّسات المعتمدة على مشروعات تكميليّة؛ أيّ التي تشهد تعاوناً في الإنتاج بين أكثر من مُؤسّسة، مثل استخدام المواد الأوليّة من مُنتج مُعيّن تابع لمؤسّسة ما من أجل المساهمة في إنتاج مُنتج جديد لمؤسّسة أخرى، كالاستفادة من الأعلاف المصنَّعة من قبل المؤسّسات الغذائيّة في توفير الطّعام لمزارع الدواجن للحصول على مُنتجاتها، ومع وجود المنافسة بين بعض المؤسّسات، ولكن تُعتَبر جميعها مُكمّلة لبعضها؛ وخصوصاً فيما يرتبط بالحصول على المنتجات.
- **مؤسسات الملكيّة المشتركة**: هي المؤسّسات التي تتمُّ إدارتها من قبل أكثر من شخص، ويُطلق عليهم مُسمّى الشركاء، وكلّ شريك منهم مُتخصّص في مجال عمليّ ضمن المؤسّسة، ويشتركون معاً في مجموعة من المسؤوليّات، ومنها اتّخاذ القرارات الخاصّة في المؤسّسة، وأيضاً تُوزّع الأرباح والخسائر بنسب مُعيّنة بينهم.

رابعا: خصائص المؤسسات :

تتميّز المؤسّسة بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي: السعيّ إلى تحقيق المرونة في العمل وتقليل التكاليف، ممّا يُساهم في التكيُّف مع التطوّرات في السوق. التميّز بالفاعليّة والكفاءة عن طريق التأقلم مع الظروف التي تُساهم في تحقيق الكفاءة بفاعليّة. المساهمة في دعم التّنمية المحليّة والإقليميّة في كافّة المناطق. سهولة مُشاركة المستثمرين بأفكار جديدة ومُستحدثة في مُختلف القطاعات الاستثماريّة. القدرة على الابتكار، من خلال الاستفادة من التّجارب الناجحة، ممّا يُساهم في تحقيق رضا الزّبائن والعملاء. الاتّصال المباشر مع العملاء، عن طريق العمل على تقديم الخدمات المناسبة لهم، والبحث عن أفضل الوسائل التي تُساعد على خدمتهم. السهولة في التأسيس؛ إذ لا تتطلّب المؤسّسات وخصوصاً الصغيرة، منها رأس مال كبير، بل من الممكن الاعتماد على رأس مال صغير مثل المدّخرات الشخصيّة. سهولة التّواجد في السوق؛ بسبب عدم وجود أصول كبيرة أو كثيرة للمُؤسّسات عند بدايتها، ممّا يُساعد على وجودها في السوق بأسهل الطُرق الممكنة. التخصّص في مجال ما، ويُساهم في تحقيق

الجودة في تقديم مُنتجات أو خدمات ذات مميّزات مُرتفعة. و عليه سنحاول تلخيصها في النقاط الموالية :

1 – المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2 – القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3 – أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4 – التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...
5 – ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الايرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف.
6 – لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
7 – المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير

خامسا: وظائف المؤسسات :

للوظيفة عدد من المعاني مرتبطة بالمستوى الذي يمكن أن تأخذ فيه للمؤسسة.

– فإذا نظرنا إلى شخص عامل أو مسؤول في المستوى الإداري الوسيط أو الأعلى فإن وظيفة هذا الشخص الفرد هي مجموع ما يكلف به من أعمال ومهام في إطار مسؤولية والسلطات المحطات له في منصبه وهذا المفهوم يتم تحديده من خلال تحليل ودراسة المناصب ووظائفها. بمختلف المستويات بالمؤسسة في إطار التنظيم وكذلك في إطار تشكيل الهيكل البشري في المؤسسة.

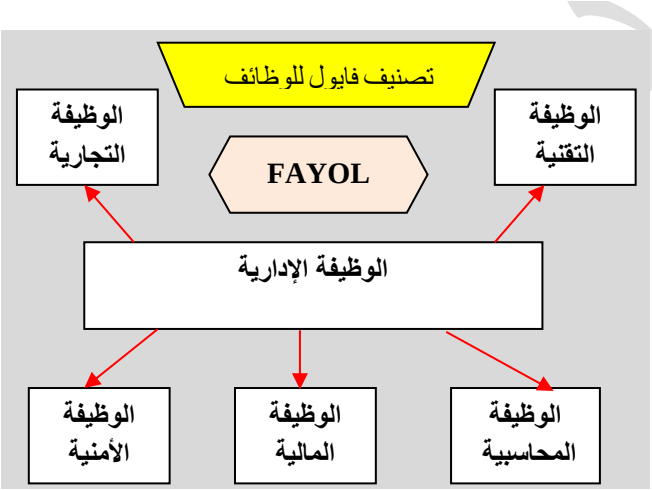
– والوظيفة بهذا المعنى تتحدد بالعديد من العوامل التقنية والمالية والتنظيمية وبارتباط مع استراتيجية المؤسسة.

أما المعنى الثاني للوظيفة فيتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب من المعنى الأول في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤدي دورا معينا ومنفصلا عن باقي الأدوار في المؤسسة وباعتباره ويشمل مرحلة من نشاطها الاستغلالي مثل: الإنتاج، التخزين،...الخ.

أو مجموعة عمليات ومهام تأطر تلك الأنشطة المرحلية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها وتكون الوظيفة حسب هذا مثل: التخطيط، التنظيم، المراقبة، التوجيه، الإتصال، وغيرها من المهام التي تساهم في ربط وتوجيه أعمال الوظائف الأخرى.

1- وظائف المؤسسة حسب "فايول Fayol":

يعد فايول من المفكرين الأوائل الذي قدموا تقسيمات الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ووضع على كل منها أهدافها وكيفية حركتها في كتابه «l'Administration Industrielle et Générale » الذي نشره 1925م. ولقد أطلق فايول اسم les opérations على مختلف المهام التي تتم المؤسسة والتي أصبحت فيما بعد تدعى بالوظائف les Fonctions، وقد قدم فايول « Fayol » عدد من الوظائف وقسمها إلى ستة وظائف أساسية:



في بداية القرن الماضي (1916) ابتكر المهندس الفرنسي هنري فايول **المبادئ** الأولى لنظرية **التسيير** .تم جاء تصنيف Henri Fayol باعتباره أنه الأب المؤسس بناءً على خبرته كمخرج ناجح أو شركة تعدين، طور العديد من النظريات التي لا تزال صالحة حتى اليوم. في ذلك الوقت، لم يكن لدى المديرين تدريب رسمي. ومع ذلك، أدى التعقيد المتزايد للمنظمات إلى الحاجة .

1/ الوظيفة التقنية: إنتاج، تصليح، تحويل.فعملية التموين تعتبر فيها وظيفة اساسية لسير عملية الانتاج و تتكون من عمليتين متكاملتين هما عملية الشراء و الثانية عملية تسيير المخزون. كما يتسم النظام الإنتاجي إلى ثلاثة عناصر أو أجزاء منفصلة:

-المدخلات(Les Entrants (input
-المخرجات (Les Extranets (out put
-العملية الإنتاجية La Baiter Noire

2/ الوظيفة التجارية: من اهم الوظائف في المؤسسة وتشكل من الاقسام و الورشات و تمثل الان الوظيفة التسويقية من :شراء، بيع، تبادل.

3/ الوظيفة المالية: البحث عن الأموال وتسييرها. و من اهم الوظائف في نشاط الاعمال فلا يمكن لاي مؤسسة ان تقوم بنشاطها من انتاج و تسويق و غيرها من الوظائف للمشروع دون ان توفر الاموال اللازمة لتمويل الادارات التشغيلية.

4/ وظيفة الأمن: لضمان صيانة الالات و الاستفادة من سير عملية الانتاج و حماية الأشخاص والممتلكات.

5/ وظيفة المحاسبة: جرد ميزانية، سعر تكلفة، إحصائيات و غيرها.

6/ الوظيفة الإدارية: تشمل التسييرعلى خمسة وظائف مثل ماجاء بها انذاك فايول تنبأ، تنظيم، قيادة، تنسيق، و مراقبة.ثم تطورت لتصبح عبارة عن تخطيط، تنظيم ، توجيه تنسيق و رقابة .

وحسب « Fayol » فهذا منطقي وإن هذه الوظائف الأساسية موجودة في أي مؤسسة باستمرار سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم بسيطة أو معقدة.

و يعطي فايول في المرتبة الأولى الأهمية الكبيرة للوظيفة الإدارية التي يدعوها بالعمليات الإدارية: Les Opérations Administratives ويعرض مكوناتها ابتداءا من التنبأ الذي يعني لديه الإطلاع أو البحث في المستقبل أو وضع برامج عمل.

أما في ما يخص وظائف المؤسسة الاقتصادية فقد ظهرت عدة اقتراحات في ما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضا منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

1 : **الوظيفة التجارية**: تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك.

2: **الوظيفة التموينية**: التموين كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من [39] خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة .ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

– مهمة الشراء : هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة، وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين[40].

– مهمة التخزين : هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معينة وعبر أجهزة مختصة، لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبالكميات والنوعية المطلوبتين[41].

3. **وظيفة الصيانة**:تعتبر عامل رئيس لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الامتلاك وإطالة عمر الآلات وعليه استمرار العملية الإنتاجية،

4. الوظيفة التسويقية: تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ، لتمكن منة تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول معرفة السوق، والمتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا الغرض بالذات تم إنشاء عدد من المؤسسات التي تقوم بعملية التوزيع، وهذا بتحقيق توزيعا عادلا للمنتجات على الصعيد الوطني.

5. الوظيفة الإدارية: تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، وتشمل:التمويل، البيع، التنظيم العلمي للعمل، مراقبة التسيير وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل احد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم.

6.: الوظيفة التمويلية: لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية. كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال.

في حين ان الموارد المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية تعني الموارد المستخدمة في نشاط المؤسسة كل الإمكانيات و المواد المختلفة اللازمة للمؤسسة للقيام بنشاطاتها و تحقيق أهدافها المبرمجة

1. الموارد البشرية : تتمثل في مجموعة من العمال أي بعبارة أخرى حجم العمال و المكونين لجميع المصالح و الوحدات المتمثلة لهياكل المؤسسة ويمكن تقسيم الموارد البشرية إلى قسمين:

2 الموارد المالية : تتمثل في الإعتمادات المالية المقدمة من طرف الجهات المختصة وفق الخطة الاستثمارية العامة التي تتبعها المؤسسة.

3. الموارد المادية : يقصد بها الأصول المنتجة بما فيها أجهزة الإنتاج المختلفة و الآلات و المعدات و معدات النقل لجانب الأصول الثابتة المتمثلة في المباني و الأراضي الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.

سادسا : أهداف المؤسسات:

- تتجلى في مايلي:[42]

الأهداف الاقتصادية :والتي تضم مايلي:

- **تحقيق الربح:** فاستمرار المؤسسة لا يمكن أن يتم ما لم تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وبالتالي لا بد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الإستراتيجية المتبعة من طرفها.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف إنتاجها المادي أو المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة إليه، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الأخيرة التي تختلف من

المؤسسة العامة إلى الخاصة، حيث أن الأولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها وتوسعته من اجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة والمتطورة، أما الثانية فيعتبر هدفها الرئيس.

- **عقلنة الإنتاج:** يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف التسيير(التخطيط, التنظيم، التوجيه, الرقابة)،

الأهداف الاجتماعية :تتمثل فيمايلي:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، حيث أن هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة، وغالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الأجر حاجات الأجير ويحافظ على بقائه بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.
- **تحسين مستوى معيشة للعمال:** نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات وخاصة في المجال التكنولوجي، وللرغبات والطلبات المتزايدة للعمال والناجمة عن ذلك، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذه التغيرات وتلبية هذه الرغبات المتزايدة والمستمرة. بالإضافة إلى توفير إمكانيات مادية ومالية أكثر فأكثر للعامل من جهة، وللمؤسسة من جهة أخرى.
- **إقامة أنماط استهلاكية معينة:** حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة، أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون إيجابية أو سلبية على المجتمع، لكن في الأخير تكون في صالح المؤسسة، كما تقوم المؤسسات بحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون أخرى تعود بالفائدة على المستهلكين، أو استبدال منتوج بأخر في حالة عدم توفره أو كونه منتج وطني والأخر أجنبي.
- **الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:** دعوة مختلف أطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك والتفاهم لأنه الوسيلة الوحيدة لضمان حركة واستمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد في العادة وسائل وأجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال، وجود علاقات غير رسمية.
- **توفير تأمينات ومرافق للعمال:** تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التامين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما أنها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالاضافة إلى المرافق العامة مثل المطاعم والتعاونيات الاستهلاكية...الخ.

الأهداف الثقافية والرياضية :يمكن ذكرها فيمايلي:

– توفير وسائل ثقافية وترفيهية: توفر المؤسسة لعمالها وممكن حتى أولادهم من مسرح ومكتبات ورحلات مختلفة، نظرا لما لها من أهمية على مستوى العامل الفكري ورضا وتحسين مستوى العامل وبالتالي تحسين مخرجاته.

– **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى**: أن التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج وزيادة تعقيدها، فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد، تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الإنتاج والتسويق وغيرها، في المقابل العمال القدامى لا بد لهم من مسايرة هذه التطورات وبالتالي إعادة النظر في تدريبهم على ما تفرزه التطورات التكنولوجية وهذا ما يسمى بالرسكلة.

– **تخصيص أوقات للرياضة**: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل فمثلا في اليابان بعد الغذاء، بالإضافة إلى إقامة دورات رياضية، تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة مما يجعل العامل في حيوية ونشاط دائمين ومستمرين وتنتج عنهم علاقات اجتماعية وانسجام في الاتجاهات، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز، ودفع الإنتاج والإنتاجية فيها.

الأهداف التكنولوجية :تتمثل فيما يلي:

– **البحث والتنمية**: المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف أو مصالح خاصة بعمليات البحث والتطوير وترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل إلى نسب مرتفعة من الأرباح في بعض المؤسسات، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة إدراكا منا بمدى العوائد الناجمة عن نواتجها، إذا أنها تصل بذلك إلى تحسين طرق إنتاجها وبالتالي التأثير على المخرجات ورفع المردودية الإنتاجية، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية.

– **مساندة السياسة القائمة في البلاد**: تساعد المؤسسة الدولة في مجال البحث والتطوير وبالتالي تنفيذ الخطة التنموية المسطرة من طرف الدولة، من خلال التنسيق بين مختلف الجهات من مؤسسات البحث العلمي، جامعات ومؤسسات اقتصادية وغيرها كالمجلس الاقتصادي والإجتماعي بالجزائر

باجمال تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمّها:[43]

- **تطوير الإنتاج**: هو من أهمّ الأهداف الخاصّة في المؤسسات؛ إذ يتمُّ تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد، ومنها البشريّة، والماليّة، والماديّة، والتي تُساهم في تحقيق معايير التطوّر المعتمِدة على الكفاءة الاقتصاديّة والفنيّة.
- **تقليل التكاليف**: من الأهداف التي تحرص المؤسّسة على البحث عنها؛ إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون المتوفّر، واستغلال كافّة الاحتياطات المخزّنة بأفضل طريقة مُمكنة، ممّا يُساهم في تقليل التكاليف الماليّة، والمحافظة على التوفير.
- **تطوير الأرباح**: هو الهدف المعتَمِد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أنّ تكون تكلفة الإنتاج أو إصدار الخدمات أقلّ من أسعار البيع، أو أنّ تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقلّ من الزيادة على الأسعار، ممّا يُساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.
- **المُشاركة في المُنافسة ضمن السوق**: هي القدرة على تحقيق وجود مركزيّ للمنافسة في السوق؛ أيّ أن تستطيع المؤسّسة منافسة المؤسسات الأخرى والمشابهة لها في مجال العمل من حيث الأسعار، ونوعيّة وكميّة المنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المؤسّسة، وغيرها من المجالات الأخرى.
- **دعم قيمة الأسهم**: هو الهدف المرتَبط بضرورة وجود توزيعات ماليّة خاصّة بأموال المؤسّسة، وتعتمد على مُشاركة المساهمين في العمل حيث ترتفع قيمة الأوراق الماليّة، ممّا يُساهم في المحافظة على استمراريّة ونموّ المؤسّسة.

و يمكن اختصارها بشكل عام في مايلي :

- **اهداف اقتصادية**: مساهمة المؤسسة في نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية تحقيق مكاسب نفعية كالارباح ، عقلنية الانتاج من خلال الاستخدام الرشيد لوسائل الانتاج.
- **اهداف اجتماعية**: تحقيق متطلبات المجتمع على المستوى المحلي ، الوطني ، الجهوي والدولي.
- **اهداف ثقافيةو تكنولوجية**: تطور فكري و ثقافي ، حضاري انشاء ثقافة علمية و تقنية (فنية)

نلخصها كمايلي:

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زماني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين:

1. الأهمية الاقتصادية :

- تعظيم الإنتاج و البيع:
- تخفيض التكاليف :
- تعظيم الربح:

الربح = الإيرادات – التكاليف

الإيراد = الكمية × السعر

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح:

- زيادة السعر مع ثبات التكلفة.
- زيادة السعر مع زيادة التكلفة.
- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.
- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

حيث يشترط نسبة التخفيض في التكاليف أكبر إلى حدّ معين من نسبة تخفيض السعر, في القرار الرابع, و في القرار الثاني نسبة الزيادة في التكاليف تكون أقل من نسبة الزيادة في السعر.

- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:
  - تعظيم القيمة السوقية للسهم:

إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي (يسمح بالنمو و الاستمرارية).

2 الأهمية الاجتماعية : و يكمن حصرها فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل :
- التأثير على الأجور :
- دفع عجلة التنمية: ،
- التأثير على الاستهلاك : إن زيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة .

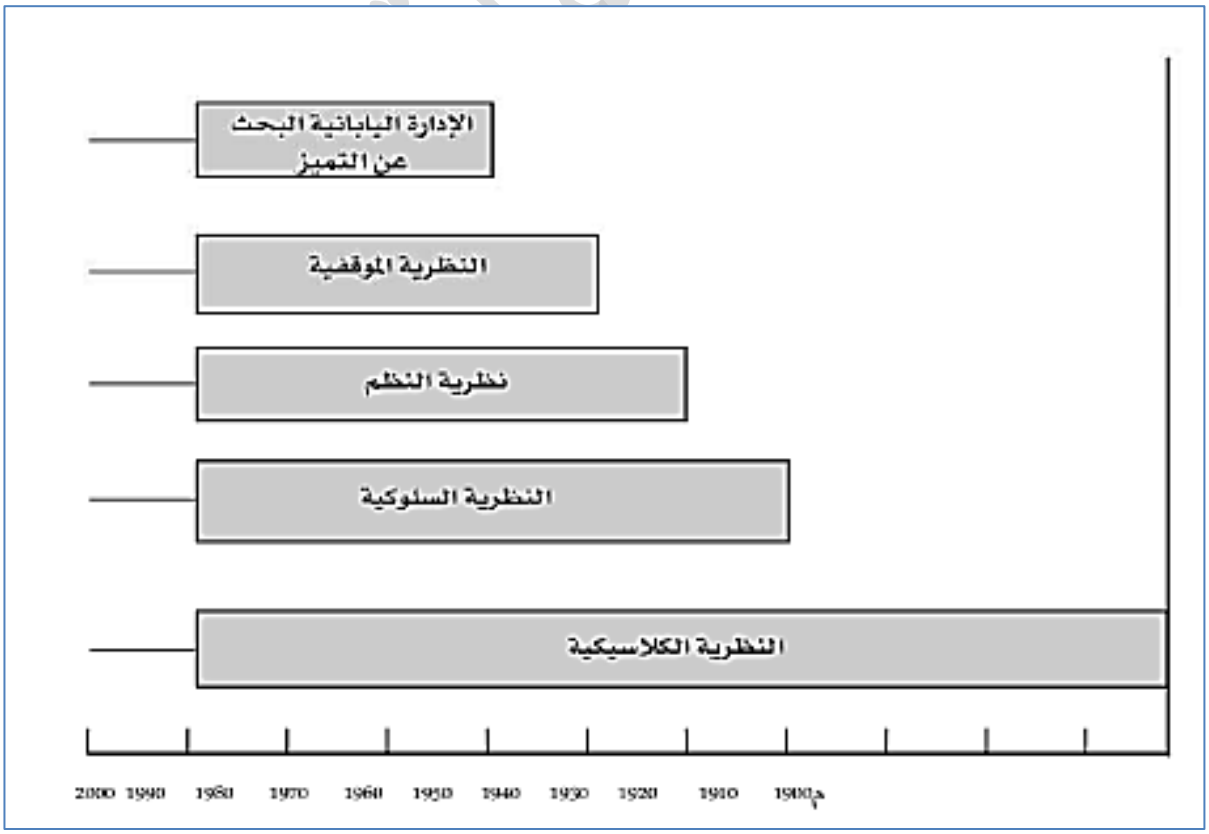
تطور مفهوم التسيير في ظل تطور مدارس الفكر

(المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الانسانية و المدارس الحديثة)

مقدمة :ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

يستخدم مصطلح المدرسة school أو المدخل Approach إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها . وبهذا المعنى فان هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا . إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراضاتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه . يشير مفهوم المدرسة في التسييرإلى مجموعة من العلماء الّذين يتّفقون في رؤيتهم وتفسيرهم لظاهرة مُعينة، وتحديد حددود الظاهرة وطريقة دراستها، ولا يشترط على العلماء الذين ينتمون لمدرسة مُعينّة أن يتواجدوا في مكان وزمان واحد.

الشكل رقم 03: تاريخ الفكر الاداري



المصدر : موفق حديد محمد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في تسييرالأعمال ،دار النشر المنهل.

أولا:المدرسة الكلاسيكية : [44]

اقترنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال .Max weber –H. Fayol –F.taylor اشتركت مساهمتهم في العديد من الفرضيات الأساسية وهي :[45]

- **تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل**[46]:طبقا للمفهوم السلمي تكون للدرجة العليا في الهرم **السلطة** على الدرجة التي تليها و هذا ما ينجر عنها :
  1. المطالبة بالامتثال و الالتزام بالخضوع
  2. القدرة على العقاب و الجزاء
  3. الخبرة و القدوة
- **مبدأ التخصص التنظيمي**:(**Spécialisation organisationnelle**) أي أن كل فرد في المؤسسة **متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل، فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل** معين وبأبسط حركة ممكنة في ظل الإنتاج على شكل سلسلة.
- **نطاق الإشراف**:(**l'éventail subordination**) ليس من الفعالية أن يقود مسئول العديد من المرؤوسين،بحيث ان نطاق الإشراف له تأثير على **عمق الهيكل التنظيمي** و**أفقيته** ويتأثر بعدة عوامل كالمعرفة و المهارة للأفراد، نظام القيم،الاتصال، هذا ما أدى مع مرور الوقت إلى التحول إلى التنظيمات المسطحة (***بدل الهرمية***) والتي تبنى أساسا على المهارات.
- **الاختيار المناسب للعمال وتحسين وتطوير قدراتهم (تدريب أو تكوين الأفراد).** :

كما سبق الإشارة إليه، على الرغم من هذه الفرضيات المشتركة بين رواد المدرسة الكلاسيكية إلا أن كل واحد منهم اهتم بمستوى معين.

1) نظرية التسييرالعلمية: [47]

التي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلر(1856 م-1915م) وذلك في كتابه التسييرالعلمية عام1911 م، يعد تايلر ***مؤسس التنظيم العلمي للعمل*** والذي ***عرف العمل على شكل سلسلة*** تتشكل من مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية **للوصول إلى إنجاز عمل معين**،[48] و انحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء الى المنهج العلمي ،"وقد انطلق من فكرة أساسية **وهي أن العمل لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل**" و بذلك حاول ايجاد **علاقة بين الإنتاجية والعائد**، من خلال تصميم **نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة** بدلا الإعتماد على المعيار الزمني، أي ان اجر العامل يتوافق مع مستوى الإنتاجية و من خلال مردود العمل من خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد و هو المحفز الوحيد و الاساسي ذو طبيعة مالية و ربطها بالحوافز المادية.

نبذة عن العالم :فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلادلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة.توفي في 21مارس 1915 بفيلادلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة . عرف بانه ابو التسييرالعلمية بسبب حركة الكفاءة واسم زوجته لويز سبونر واسم اولاده روبر،اليزابيث،كمبتون وكلهم ايتام أي متبنيون من طرف تايلور.واسم واسم والداه فراكلن تايلور واميلي املات.وهو من عائلة غنية،وعرف تايلور بانه مجتهد مثابر ومنظم.

كان تايلور يعاني من الضعف الشديد في البصر،مما منعه من اكمال دراسته العليا رغم انه كان مؤهل لذلك. كان مهندسا ميكانيكيا يسعى الى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحدا من اوائل استشاريي التسييروكان من القادة المفكرية وافكاره متسمة بالاتساع والعمومية وبالغة التاثير وقد كان كذلك لاعب تنس بارز وقد فاز باول بطولة ثنائي في 1881م ، من مؤلفاته:

*في 1893 اصدر مذكرة حول كيفية انتاج الاشرطة المطاطية.

*في1895 اصدر مذكرة حول الاجور بالقطعة.

*في 1903 اصدر كتاب حول التسييرللورشة.

*في 1906 اصدر مذكرة حول كيفية تقطيع الصفائح المعدنية.

*في1911 اصدر ونشر كتاب عنوانه مبادئ التسييرالعلمية

مفهوم نظرية تايلور ومبادئها

***نظرية تايلور: فكرة التسييرالعلمية**:ان فكرة التسييرالعلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري اعمال المصانع ،حيث يقول تايلور في جوهر نظام التسييرالعلمية للعمل يعني ثورة كاملة في اذهان العمال.ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع .حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تهده حسبه الى التوضيح ان مصلحة المستخدمين والعمال يمكن ان تكون متقاربة عوض ان تكون متنافرة. حيث يقول انه عوض ان يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة بما ال يقومون بالتحاد فيما بينهم من اجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى انه بامكانه ان يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في ان واحد مما من شانه ان يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم. كان تايلور حقا قادرا على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج،وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل TOS انطلاقا من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة.ويمكن ان نقول ان التسييرالعلمية هي:

-1إحداث ثورة عقلية لدى التسييرالعلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة.

-2استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال.

-3العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والتسيير.
-4التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ.
-5تطبيق مبدا التخصص في وظائف الاشراف.

المبادىء التي جاء بها تايلور:

1-التقسيم الافقي للعمل:يقوم هذا المبدا على تقسيم العمل الى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذ من اجل التوصل الى احسن الطرق للعمل[49] .

2-التقسيم العمومي:يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنظبطين والعمال المبدعيين للعمل.وهو المبدا الذي اعتمده تايلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3-نظام الاجرة والمردودية:تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل.

4-مبدا المراقبة في العمل:انطلاقا من هذه المبادىء السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في ايطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

اهم الانتقادات الموجهة للعالم تايلور:من بين الاشياء الايجابية التي جاء بها تايلور كونه اعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها.وكذلك نجد أجابياته هو في محاولته من رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير.كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه.

هناك انتقادات للنظرية التايلورية نتجت عنها سلبيات نذكر منها:

*استغلال العامل واعتباره كآلة
*عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان.
*عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع
*انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة
*انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج
*إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة.
*إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي
*عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع.

*تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعامل يحدث بدون تدخل النقابات.

2) نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية: [50]

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841 م - 1925 م)، أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية ، و من خلال كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916 م تحت عنوان "التسييرالعامة والصناعية". في حين ان فايول بين انه ***يمكن التحكم في السلوك الانساني من خلال العملية الادارية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء،*** وقد تبنى وجهة قائلة "بأنالتسيير ***ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان*** ولكنها ***مهارات يمكن تعلمها*** طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استعابها ، وقد قدم فايول خمسة وظائف للتسييرو هي أن ***نتوقع، تنظم, نقود، ننسق ونراقب*** وفي مقابل هذه الوظيفة الادارية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي: الوظيفة ***التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة.***

ولزيادة فعالية التسيير قدم فايول ***الأربعة عشر*** مبدأ لتحسين ***قيام المدراء بمهامهم بأحسن كيفية*** وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التسيير، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة .

نبذة عن العالم HENRY FAYOL :هنري فايول 1841-1925:هو احد علماء التسييرالكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدارسة مهمة المدير والمبادئ العامة للتسيير، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (التسييرالصناعية والعمومية، وقد ابرز فايول وظيفة التسييركوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتامين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف التسييرتشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة.

من اهم النشاطات التي قام بها هنري فايول:

تطوير مبادئ التسييربشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للتسييرما تزال مفيدة للاستخدام في التسييرالحديثة وهي كالتالي:

1.تقسيم العمل : وهو نفس مبدأ التخصص الذى يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذى يبذله العامل

2. .السلطة والمسئولية : ويجد فايول ان السلطة والمسئولية مرتبطتان ، فالمسئولية تبع السلطة وتنبثق منها ، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية.

3.النظام والتأديب : يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء

4. .**وحدة الأمر** : اى ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.

. .**5وحدة التوجيه** : ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط.

.6**تفضيل الصالح العام** للمشروع على المصالح الشخصية للأفراد.

.7**تعويض ومكافأة الأفراد** من عملهم بصورة عادلة.

. .**8المركزية** : ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع.

. .**9تدرج السلطة** او التسلسل الهرمى ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسى لجميع مستويات التسيير.

. .**10المساواة بين الأفراد** وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل.

. .**11الترتيب** : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء.

. .**12ثبات الموظفين في العمل** : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض التسييرالسيئة..

. .**13المبادرة** : اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار.

. .**14روح الجماعة** :تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعى.

وقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. لهذا وضع قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي وهي ستة:

–**الأنشطة الإدارية**: تخطيط، تنظيم، رقابة،إشراف،توظيف،توجيه، إستقطاب...

–**الأنشطة الفنية**: إنتاج، تصنيع، تعديل...

–**الأنشطة المالية**: رأس المال و الاستخدام الحسن له.

–**الأنشطة المحاسبية**: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف...

–**الأنشطة الأمنية**: حماية الأفراد و الممتلكات.

–**الأنشطة التجارية**: شراء، بيع، مقايضة، مبادلة.

الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي كما يراها فايول

الصفات الادارية التي يراها فايول على انها يجب ان تتوفر في الاداريين:

–**الذهنية و العقلية**: القدرة على الفهم، الدراسة و التعمق، الحكم و التقرير...

–**الجسمانية**: الفتوة، الصحة، القوة...

–**الخبرة و التجريبية**: صفات مكتسبة من واقع الخبرة و التجربة.

–**الخلقية**: الحيوية و الحزم، الولاء التنظيمي وحب العمل، تحمل المسؤولية.

–**الثقافية**: الإلمام و الإحاطة بالأمور التي لا تتعلق مباشرة بالوظيفة.

–**الفنية**: الصفات المتعلقة بالوظيفة التي سيمارسها العامل..

لصفات الواجب توافرها في الإداريين كما يراها فايول

كما قام بتصنيف وظائف التسييرإلى خمسة وظائف هي: تنبؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر (القيادة)، تنسيق و رقابة.

- **التنبؤ والتخطيط**:أي تحضير المستقبل بصورة عقلانية.
- **التنظيم**:بمعنى تخصيص مختلف المواد الضرورية من اجل أداء مهام المؤسسة وبالتحديد من اجل الحصول على المواد،الأدوات،الأموال،اليد العاملة.
- **القيادة**:التمكن من الحصول على اكبر مردودية ممكنة من طرف أعضاء المنظمة.
- **التنسيق**:أي تزامن مختلف المهام داخل المؤسسة من اجل ضمان اكبر انسجام وفعالية.
- **الرقابة**:تتمحور أساسا في مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها داخل المنظمة.

الانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الاهمية هي المبادىء الاساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من ابسط الاعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات او الشركات اذ انها تدعو جميعها الى افضل سبل التعاون المشترك كما انها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة.

الا ان نظريت فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

–ان تعارض بعض المبادىء الادارية مع البعض الاخر لانها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدا نطاق الاشراف ومبدا التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.

–النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.

–أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للإفراد.

–عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.

–يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحيتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

3) النظرية البيروقراطية: [51]

التي وضعها ونادى بها العالم الألماني ماكس وبير (1864 م–1920م) سعيا وراء توفير أعلى حد للفعالية من خلال التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص

إستخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم[52]، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها. فبالرغم من الإيجابيات التي أتت بها النظرية البيروقراطية إلا أنها أظهرت عيوب أهمها ضعف روح المبادرة.

كما ساهمت دراسات ماكس فيبر فيما يتعلق بنظريته الخاصة بهياكل السلطة، و التي قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- **النوع الأول :السلطة البطولية الكاريزماتية** (Charismatic authority): يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية
- **النوع الثاني :السلطة التقليدية**(Traditional authority) : يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة .
- **النوع الثالث :السلطة القانونية الرشيدة**(Rational legal authority):تكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم.(Bureaucratic organization form)

نبذة عن العالم **ماكسيميليان كارل إميل ويبر Maximilian Carl Emil Weber** 21 ابريل 1864-14 يونيو1920 كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة التسييرالعامة في مؤسسات الدولة،وهو من اتى بتعريف البيروقراطية،وعمله الاكثر شهرة هو كتاب الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب ''السياسة كمهنة.''

**يرى ماكس ويبر ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

حسب ماكس ويبر النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

- 1تقسيم العمل
- 2-الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة
- 3-شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح
- 4اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة
- 5الترقية على أساس الاقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا.
- 6أداء الموظف يجب أن يراقب.
- 7حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد:

*الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.

*عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.

*فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

*وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
*قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

4) عيوب المدرسة الكلاسيكية: [53]

من اهم عيوب المدرسة الكلاسيكية ، **النظرة الميكانيكية** التي تضمنتها هذه النظريات و التي لا تولي اهتماما كافيا الى العنصر البشري باعتبار العامل ألة لجمع المال فقط من دون طموح و **اهمال شخصيته و القدرة على اتخاذ القرار و التصرف** و أن المحفزات المادية هي الكفيلة لزيادة الانتاجية مما ادى ذلك الى استغلال الافراد بحيث كل ما يتم انتاجه يستهلك ، **إحداث نزاعات و اضرابات ، تغيب العمل و غياب الجانب الإتصالي نتيجة** الأسلوب المركزي التسلطي و تزامنا مع التغيرات التي حدثت و في ظل تطور النشاط الاقتصادي و ما صاحبها من تنوع كبير في المنتجات أصبح النظام الكلاسيكي أقل تكيفا لإشباع رغبات المستهلك و أن الفرد العامل ليس حيوان يتقدم فقط بالمحفزات المادية بل هو عبارة عن كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية يجب مراعاتها، و هذا ما أكده مجموعة من علماء النفس وعلم الاجتماع مهدوا لظهور ***تيار جديد يسمى بالمدرسة السلوكية.***

ثانيا :المدرسة السلوكية : [54]

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة ***بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل*** **سعيا وراء تحقيق الفعالية** وتحسين العمل

أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية

اولا:تجارب الهوثورن

/1تعريف العالم:

ألتون مايو (1880–1949) (أحد علماء علم التسييرالمشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان. وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية.

/2مجموعة تجارب قام بها التون مايو هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

/*الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل

/*ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل

/*الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية

/*الحافز المادي وأثره على الإنتاجية

/*مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

/3نتائج التجارب:

/1العامل ليس أداة في يد التسييرتحركه كيفما شاءت

/2تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

/3علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية.

/4أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها:

1) **مدرسة العلاقات الإنسانية:**[55]

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم:

- الباحث الأمريكي روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى **في 1813 أول مفكر** في التسييريتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية ، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة .
- وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين.
- وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداد لأفكار مايو، التي اهتمت ايضا في 1920 بتسييرالأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد التسييرعلى استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلي أقصى درجة ممكنة .

انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي" ***إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة*** حيث يمكن أن **يحقق الاهتمام بالفرد نتائج أحسن و إنتاجية اكبرمن** توفير الشروط المادية, كما حثت على ان لا تكون هذه العلاقات في إطارها الرسمي عن طريق السلطة و إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك و ذلك ***بجعل أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة*** . لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن التسييرما هو إلا تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين "ومن هنا برزت إحدى "أهم الوظائف في التسييروهي وظيفة **الدفع** هناك من يسميها **(التوجيه)** والتي تشمل على **ثلاث عمليات** وهي **الاتصال، التحفيز، والقيادة(التي** تبين لنا نمط المسير خاصة في **اتخاذ القرار)**، هذه العمليات التي تجعل الأفراد يتعاونون على تحقيق الهدف". ثم أكدت **المدرسة الاجتماعية** ذلك كون انه الإنسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده لذا على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد **فيقوم تثمين المهارات ب**شكل يسمح لهم العمل **بنوع من الحرية من خلال مراقبتهم لأنفسهم أثناء أداء مهامهم**

2) تنمية التنظيمات: [56]

تعتبر امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه اهتموا **بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل** بطريقة أفضل ، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية، ***ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه***

أ. *نظرية ماكريغور(MC Gregor Theory X.y)* [57]:

حيث وضع دوغلاس ماك قريقور نظريتين التي كانت محصلة لدراسته التجريبية على مجموعة من المسيرين ، فتوصل إلى أن الطريقة التي تدار بها المؤسسة ناتجة مباشرة عن قناعات المسير حول سلوك الافراد في المؤسسة و فيه لخص مايلي :

نظرية (X) : ذات القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته. و التي تستند على ثلاثة فرضيات أساسية :

- **الفرضية الاولى** : تفترض عدم حب الفرد للعمل الذي بطبيعته يقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد
- **الفرضية الثانية** : باعتبار أن الانسان كسول لا يحب العمل عليه بالموازاة يكون المدير مرغما إلى استعمال النظام لضبط سير العمل من خلال زيادة التسييرالمراقبة ، الاجبار و التهديد و المراقبة عن قرب وعن كثب.
- **الفرضية الثالثة**: عليه الفرد يفضل أن يكون مقاد(مسير) يشرح له و يوجهه من خلال تعليمات رسمية ماذا يعمل من خلال اساليب التخويف والعقاب والخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية او الحوافز. لدفعه على العمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل وعدم الرغبة في تحمل المسئولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل.

نظرية y: تعتبر نظرية y معاكسة تماما لنظرية x فهي تؤكد على المفاهيم التالية : المشاركة ، المسؤولية ، التحفيز بأخذ بعين الاعتبار الجوانب المعنوية و فرضيتها الاساسية مفادها :

- فاعلية التسييرناتجة عن استعداد المدير لخلق جو عمل يسمح لافراد المنظمة بالانفتاح و تنمية معارفهم من خلال توفير بيئة العمل مناسبة تحررهم من الرقابة الصارمة و تعتمد على التوجيه و الراقبة الذاتية للعامل بشكل يجعله يعمل بصورة ابداعية و أكثر دافعية لتحقيق الرضا الشخصي و اهداف المنظمة من خلال زيادة الاستعداد لتحمل المسؤولية.

نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات) [58]

عتبر من أشهر علماء النفس الذين اثّروا على خطّ سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم التسيير) في الولايات المتحدة الأمريكية وَ بقية العالم.حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراه عام 1343 من جامعة وسكونسن . وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس

الإنساني في براندیس لفترة 10سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق الذاتي وماسلو بدأ عمله النظري الخاص , وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الإنساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كشبه متقاعد في كاليفورنيا .وفي 8 يونيو 1970 مات اثر نوبة قلبية بعد صراع مع المرض. قام عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivationحاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثيرPrepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع.. وهكذا حتى نصل إلى قمته. هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي.:باختصار حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها في هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولوياتها من القاعدة حتى قمة الهرم:

- **الحاجات الفسيولوجية** : ترتبط بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة ، وتشمل الطعام، الشراء ، الملبس ، المسكن ، المأكل .... الخ.
- **حاجات الأمان** : التأمينات المختلفة لحماية الفرد اقتصادياً والاستقرار النفسي.
- **الحاجات الاجتماعية** : ويتم إشباعها بالاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء ، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.
- **حاجات التقدير** : الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ.
- **حاجات إثبات الذات** : السعي لتحقيق ما يتفق مع قدرات الفرد ويسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح.

ب. ***نظرية ذات العاملين (f.Hersberg) :*** [59]

Herzberg Frederik (1923 – 2000)، عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في الإثراء الوظيفي العمل (نظرية العاملين والنظريات الاحتياجات والدوافع.(تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959 .وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا) 21)إلى العمل في حد ذاته" حيث رأى "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:

- **أولًا/ العوامل الوقائية أو الصحية:** هذه العوامل ليست محفزات فوجودها لا يحفز الأفراد لكن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط و عدم خلق احساس بعدم الرضا وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيًا وليس محفزًا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وتتمثل في: سياسات المنظمة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.[60]
- **ثانيًا/ العوامل الحافزة أو الدافعة:** ترتبط ببيئة العمل حيث تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، ، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا عند الأفراد، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها.[61]

من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هرزبرغ فالعوامل الوقائية في نظرية هرزبرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

ت. **نظرية التوقع فكتور فروم:**[62]

يعدفكتور فروم أستاذ العلوم التجارية في كلية التسييرالتسييربجامعة ييل ، الذي ولد في 9 آب 1932 في مونتريال ، كندا. حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة ميشيغان. ان بحثه على نظرية التوقع من الدوافع ، التي تحاول تفسير سبب اختيار الأفراد لمتابعة دورات معينة للعمل في المنظمات ، ولا سيما في عملية صنع القرار والقيادة. ان معظم كتب معروفة جيدا هي العمل والتحفيز ، والقيادة وصنع القرار والقيادة الجديدة. كما كان مستشارا لعدد من الشركات مثل جنرال الكتريك وأمريكان اكسبريس.

نظرية التوقع:تعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم ، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

*وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم ، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

1. التوقع الأول :

ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا (درس) وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

2. التوقع الثاني:

هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ، ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ الطالب الذي فهم الموضوع هل سينجح أم لا ؟

*هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

أهمية نظرية التوقع في العمل الإداري:

-1معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

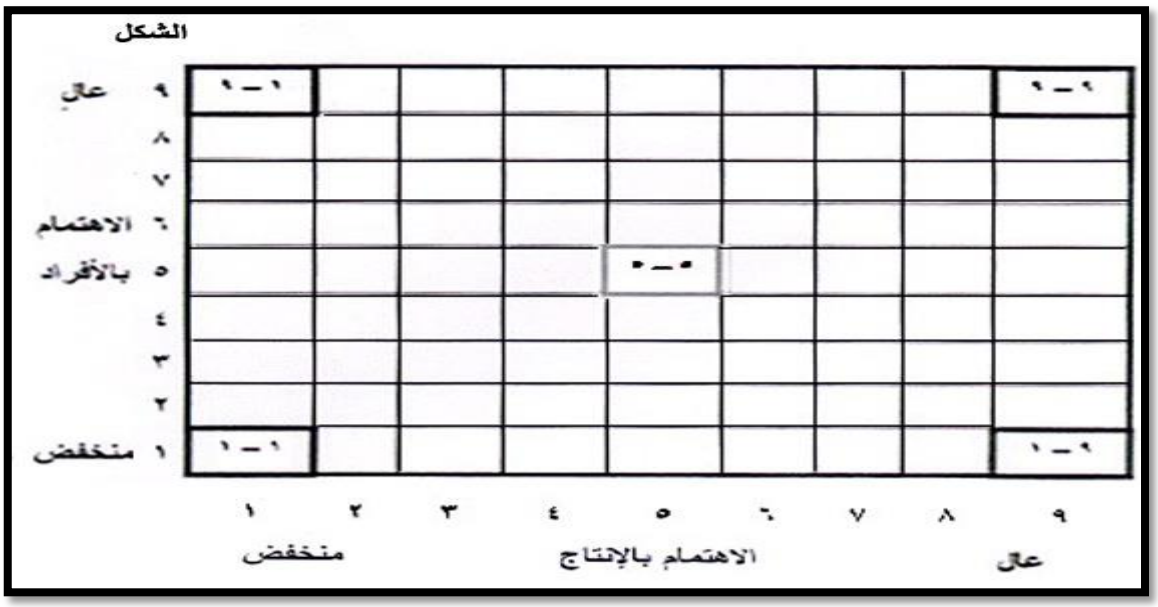
-2محاولة التسييرلتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التوقع:

*من أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.

ث. ***الشبكة الإدارية*(Blake et Mouton)** : [63]

الشكل رقم 04: انماط القيادة حسب مصفوفة الشبكة الادارية



المصدر : *Blake et Mouton*

- **النمط (1/1) التسييرالسلبية (المتساهلة)**: القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج والنتيجة المتوقعة عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي.
- **النمط (1/9) التسييرالعلمية (السلطوية)**: اهتمام كبير بالإنتاج على حساب العاملين باستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم.
- **النمط (9/1) التسييرالاجتماعية**: يعكس هذا النمط اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.
- **النمط (5/5) التسييرالمتأرجحة**: يعتمد على التأرجح ولا يثبت عند وضع معين، بأسلوب منتصف الطريق.
- **النمط (9/9) التسييرالجماعية (تسييرالفريق)**: يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين.
- **الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:**
- *تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى.

*لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة.

*بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

ثالثا:المدارس الحديثة [64]

نشأت هذه المدارس مؤخرا من بينها مدرسة ***صنع القرارات، مدرسة علم التسيير، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية*** ومدارس أخرى.

1) مدرسة صنع القرارات: [65]

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريبا في سنة1950 م إلى **هربرت سيمون الذي أعطى تعريفا للتسيير** يتمثل **في كونه عملية "اتخاذ القرارات"**، فحسب هذه المدرسة فإن المدير هو **عون لاتخاذ القرار** وأن "جوهرالتسييريكمن فيي اتخاذ القرار"، وعلى المدير أن يصدر القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال:

March james et Herbertsimon, Richard cyrt,

إلى دراسة **آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد** هو ذلك الذي :

- **ليس الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة** بل هو **ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين** بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع
- **هي اختيار البديل الأمثل** في ظل الظروف السائدة المعروفة و المتغيرة **لإختيار الحل الأمثل.**

2) مدرسة علم التسيير: [66]

المعروفة باسم بحوث العمليات أنشأت بعد الحرب العالمية الثانية تعتمد على الأساليب الكمية من خلال حل مشاكل التسييرفي شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية بتطبيق بحوث العمليات واستخدامها في ميادين الأعمال. فريدريك تايلور هو مؤسس **المدرسة الكمية في التسييرالعلمية** . يتمثل نهج تايلور في تحسين كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحث التجريبي ، وبالتالي زيادة الإنتاجية التنظيمية. لا سيما في الولايات المتحدة حيث توجد قوة عاملة ، خاصة في هذا الوقت من القرن العشرين ، يوجد عدد قليل جدًا من العمالة الماهرة. لذلك ، فإن المعروض من العمالة الماهرة يعاني من نقص العرض ، والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية هي زيادة كفاءة العامل.كما تعتبر هذه المدرسة أن : **الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم *إنجاز*** نابعا من التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية. حيث يتمّ بناء نموذجاً رياضيّاً وصياغته وحلّهِ. وفي هذا الوقت يوجد الكثير من النّماذج والأساليب الكمّيّة التي قدمت حلول للمشاكل في التّخطيّط والتنبؤ ومن الأمثلة على هذهِ النماذج: صفوف الانتظار. نماذج المخزون. المحاكاة. نماذج البرمجة الخطية .ويمكن تقسيمه إلى تقسيمات رئيسية:

أ.بحوث العمليات :

الغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شوكة صناعية تربح ١٠ دولار في الوحدة الواحدة من المنتج (x1) و عشرين دولار من المنتج (x2)وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي: y = 10x1 +20x2

وتسمي هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من (x2)، (x1)وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من (x1) وألفي وحدة من(x2) ، Y=10(1000)+20(2000).

ب. تسييرالعمليات

: تحتوي تسييرالعمليات على العديد من الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ويتم استخدام العديد من الأساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال وكل هذه الأساليب يمكن تطبيقها على التسييرفي مجالات الإنتاج والعمليات.

3) مدرسة النظم:[67]

طور البريطانيون والأمريكان **نظرية تحليل النظم** ، وطبقوه علي العديد من مشكلات الإنتاج والتموين العسكري ، وبعد ذلك تم **نظرية النظم في التسييروتطبيقاتها** في مجال المنظمات العامة والخاصة.**كانت** في سنة1965 يتقدمهم لودوينج فون Luduing von ، بحيث انطلق رواد هذه المدرسة من فرضية انه يمكن حل العديد من مشاكل **التسييرمن خلال النظر الى مؤسسة على انها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية)**.حيث انه أثناء فترة اقتصاد الإنتاج كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط.

4) **المدرسة الموقفية (الظرفية):** [68]

تبنى هذه النظرية العالم فيدلر (Fiedler)ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها **أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه**، أي أن الوصفة ***تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة***، **فالعوامل المرتبطة بالأفراد العاملين** أو **بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة** هي التي **تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها**.

5) **التسييرالياباني:** [69]

هي أن يكون ***عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي***. حيث آن النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية ترتكز على جودة إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها بما يعكس :

- **الأسلوب المميز في تسييرالعنصر البشري** في المنظمات اليابانية يعتمد على اسلوب **عمل الفريق**.
- **أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار**. أي **توفر** المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.
- **الشعور الجماعي بالمسؤولية**.

6) **التسييربالأهداف:** [70]

بدايات هذه التقنية ترجع إلى " **بيتر دركر**" الى جانب قوله بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناع معرفة اكد على **أهمية المعرفة ان وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً**

- اضاف "أوديوم " odiomeالذي يعتبر من أهم مساهميها بأن التسيير**نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه من خلال قياس النتائج التي تحققها**.
- أفضل وأقوى تسييرإدارية ؛ وما يميز التسييربالأهداف عن غيرها أن هذا النمط من التسيير***يحدد تحديدا واضحا لمجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية***.

تعتبر التسييربالأهداف من الأساليب الرائدة في التسييروقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب:

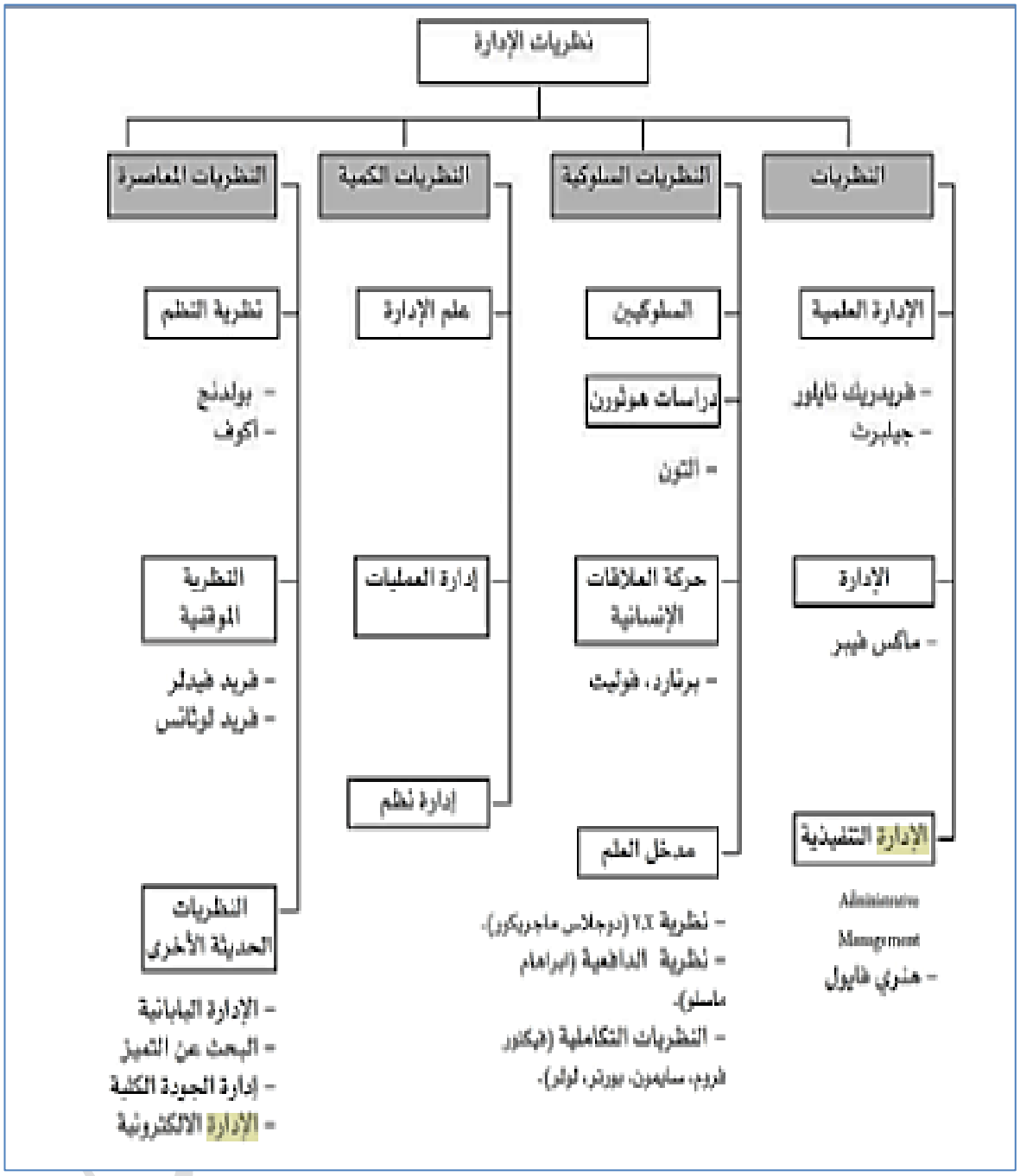
1. .تمثل التسييربالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في التسييروذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
2. تركز التسييربالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
3. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأدء

4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
5. تعتمد التسييربالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف
6. تمر التسييربالأهداف بخمس خطوات أساسية:
   - يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
   - يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة
   - يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائيه.
   - يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
   - يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
7. يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغييرمع تغيير الظروف.
8. التسييربالأهداف هو أسلوب التسييروجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.
9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز.
10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

خاتمة

يمكن القول ان بداية تطور مفهوم التسييركان ابتدءا من ***المدرسة الكلاسيكية*** التي ركزت على **عنصر العمل** وبعد ذلك ظهور **المدرسة الإنسانية والسلوكية** .حيث اهتمت كل منهما **على العامل أكثر منه على العمل.ثم ظهور عدة مداس حديثة** التي **حاولت بدورها تكميل النقائص والسلبيات النظريات والمدارس السابقة .وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للتسييروالمؤسسات.**

الشكل رقم 05: يوضح النظريات الادارية الرئيسية الحديثة و مؤسسيها،



المصدر : موفق حديد محمد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في تسييرالأعمال ،دار النشر المنهل.

الوظيفة الأولى: التخطيط

الوظيفة الأولى من وظائف التسيير، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. يجيب على أربعة لتحقيق الأهداف.

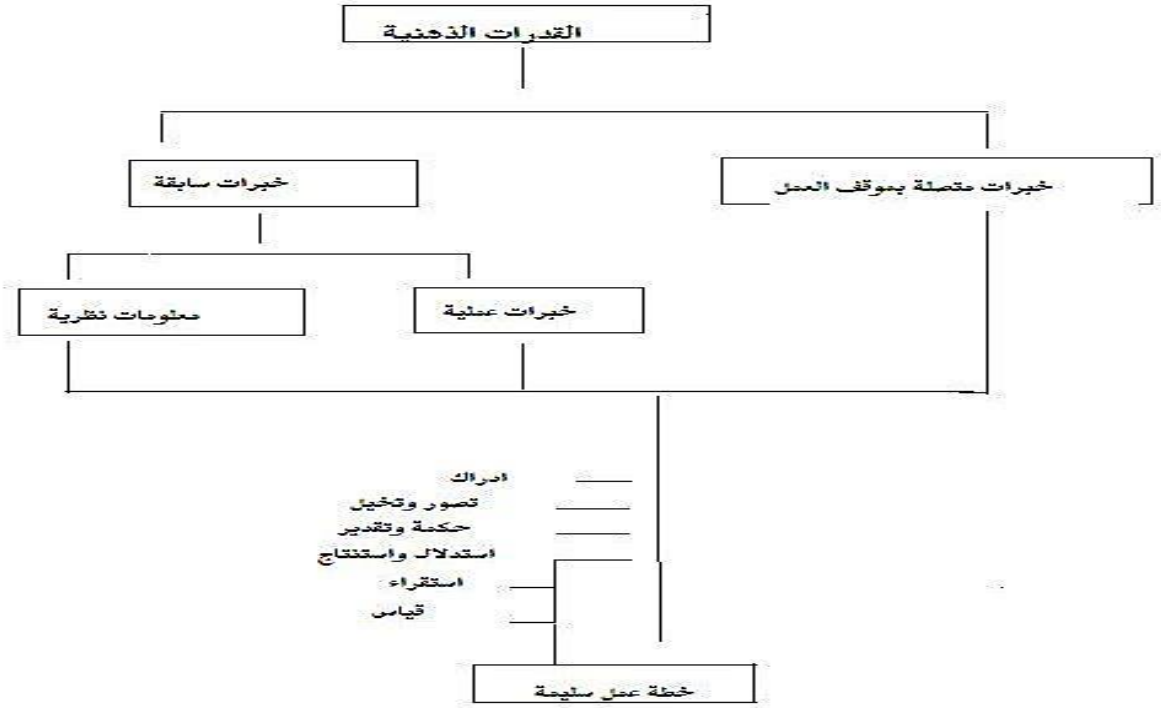
1. أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

أولا مفهوم التخطيط :

- عملية ذهنية.
- يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.
- يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.
- يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

مما سبق يتضح لنا ان التخطيط أسلوب علمي يقوم على الحصر الشامل لجميع الموارد المادية والبشرية المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل من خلال وضع خطة متميزة ونافعة. أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف ربانها متى وكيف واين سيبحر.بذلك ايمر بمراحل متعددة وأولها مرحلة التعرف على الفرص ثم الدراسة ووضع الفروض التخطيطية التي تمثل المستقبل حيث أن التنبؤ هام جداً لنجاح عملية وضع الفروض التخطيطية يمكن تصوير مفهوم التخطيط من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06 يوضح مفهوم التخطيط



المصدر: د. زكي محمود هاشم، التسييرالعلمية، (الكويت: وكالة المطبوعات، الطبعة الثالثة، سنة 1981، صـــ91)

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

تُعَدُّ كلمة التخطيط مصدراً للفعل (خطَّطَ)، يُقال: خطَّطَ، يُخطِّط، تخطيطاً، فهو مُخطِّط، واسم المفعول منه مُخَطَّط؛ إذ يُقال: يُخَطِّطُ مَشْرُوعاً خَاصّاً بِهِ؛ أي يُهَيِّئُهُ ، ويَضَعُ لَهُ خُطَّةً، كما يُقال: خَطَّطَ طَرِيقاً؛ أي وَضَعَ لَهَا خُطُوطاً، وَحُدُوداً،

التخطيط لغة يعني: وَضْع خُطَّة مدروسة للنواحي الاقتصاديَّة، والتعليميَّة، والإنتاجيَّة، وغيرها، تُنفَّذ في أجلٍ محدودٍ.[71]

كما ورد تعريف التخطيط في قاموس (**أكسفورد**) على أنّه: عمليّة وَضع الخُطَط التي تتعلَّق بأمرٍ ما.[72]

أمّا التخطيط اصطلاحاً، فقد وردت فيه عدّة تعريفات، من أبرزها ما يأتي:

- يرى (**هنري فايول**) أنّ التخطيط: "يشمل التنبُّؤ بما سيكون عليه المستقبل، مُتضمِّناً الاستعداد لهذا المستقبل".[73]
- يرى (**أحمد السيّد مصطفى**) أنّ التخطيط هو: "فنُّ التعامُل مع المستقبل، وأنّه الوظيفة المبكِّرة، أو نقطة البداية في أيّ عمليّة، وأنّه يتضمَّن تصميم الأهداف، وتقييمها، واختيار المناسب منها، وتحديد كيفيّة بلوغها، من خلال برامج، وأنّ هذه الأهداف هي بمثابة معايير؛ لقياس الأداء الفِعليّ، فالتخطيط يقوم على عُنصرَين أساسيَّين: التنبُّؤ بالمستقبل، والاستعداد للمُستقبل".[74]
- عرَّفه (**جورج تيري**) على أنّه: "الاختيار المرتبِط بالحقائق، ووَضع استخدام الفروض المتعلِّقة بالمستقبل، عند تصوُّر، وتكوين الأنشطة المقترَحة التي يُعتقَد بضرورتها؛ لتحقيق النتائج المنشودة".[75]

ومن خلال ما سبق، فإنّه يمكن استنتاج أنّ التخطيط هو: عمليّة منهجيّة تتمّ ضمن إطار استراتيجيّ، وبشكل منهجيّ يهدف إلى تحديد المبادئ، والأهداف، والأولويّات، وبما يضمن التفكير في ما سيكون مُستقبلاً.[76]

- يقول **هنري فايول**: أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل[77]

يُعد التخطيط الوظيفة التسييرية الرئيسيّة والأهم من بين الوظائف الأخرى، بحيث تُنفّذ الخطط خلال تطبيق الوظائف الأخرى لتحقيق الأهداف الموضوعة. بذلك يشترك التخطيط في عدة عملية :[78]

- **يوجه نحو هدف معين**: يُحدد التخطيط أهداف المنظمة، ثم يُحدد المسارات المحتملة ويُقرر المسار الأنسب لتحقيق سير العمل والوصول إلى الهدف المراد.
- **عملية واسعة الانتشار**: تتطلّب جميع القطاعات والمستويات تطبيق التخطيط، وكل مستوى يختلف نطاق التخطيط فيه عن باقي المستويات.
- **عملية مستمرة**: **تُوضع** خطط تُطبّق خلال فترة محدودة لمدّة شهر أو سنة وما إلى ذلك، وبعد انتهاء المدة المحددة والمتفق عليها، تُوضع خطط جديدة لمواكبة الظروف والاحتياجات الحاليّة والمستقبليّة، لذا فالتخطيط عمليّة مستمرة تُنفّذ بمراحل متتابعة.
- **عملية فكرية**: فالتخطيط عملية تتطلب عصفًا ذهنيًا وتمرينًا عقليًا يشمل التفكير والتخيل والابتكار والإبداع وغير ذلك.

- **عملية مستقبلية:** تشمل عملية التخطيط النظر إلى المستقبل ودراسته وتحليله والتنبؤ بالمشاكل والتحديات التي من الممكن أن تحدث، والعمل على مواجهتها ووضع خطط لتجنّبها في المستقبل. عملية مهمة لصنع قرار: تُوضع عدّة مسارات بديلة ممكنة للعمل للوصول إلى تحقيق الهدف، ثم بعدها يتم اتخاذ قرار بشأن جميع المسارات واختيار المسار الأفضل بين الجميع من حيث عدد النتائج السلبيّة والنتائج الإيجابيّة.
- **عملية مهمة لصنع قرار:** تُوضع عدّة مسارات بديلة ممكنة للعمل للوصول إلى تحقيق الهدف، ثم بعدها يتم اتخاذ قرار بشأن جميع المسارات واختيار المسار الأفضل بين الجميع من حيث عدد النتائج السلبيّة والنتائج الإيجابيّة.

تحديد المصطلحات من خلال اظهار الفرق بين التخطيط و الخطة :

- **يعتبر التخطيط** :عملية مستمرة و اكثر شمولية من مفهوم الخطة يتم في مستويات ادارية مختلفة ممتدة زمنيا و عمليا
- **في حين انه الخطة** : تعتبر الوثيقة الرسمية للتخطيط تسجل فيها كل الاعمال و الانشطة فهي ترجمة فعلية للتخطيط محددة من حيث الزمان و المكان و كلما تم انجاز خطة معينة يتم الشروع في خطة جديدة بهذا المفهوم تصبح الخطة احد المكونات الاساسية للتخطيط تسبقها عملية التنبوء أي الخطة هي العنصر الثاني بعد التنبؤ

معادلة التخطيط = التبوء + الخطة

تُصنّف الخطط وفقًا لعدّة معايير، وهي كما يلي:[79]

– **الأهميّة:** تصنّف الخطط وفقًا للأهمية إلى خطط استراتيجيّة وتكتيكيّة وتشغيليّة، بحيث تهتم الخطط الاستراتيجيّة بالمنظمة بأكملها وتشكل رؤية مستقبلية لتحقيق الهدف، لذا هي خطط مهمة جدًا للمنظمة، أمّا الخطط التكتيكية تُنفذ للوصول إلى الخطط الاستراتيجية مثل إعادة تصميم مخطط أرضية المحل، أو إغلاق المنافذ التي لا تساهم في عملية بيع التجزئة، بينما تختص الخطط التشغيلية بالعمليات اليوميّة مثل عمليات الشراء والإنتاج والتسليم كما ذكرنا سابقًا.

– **الوقت:** بحيث تُصنّف الخطط وفقًا لمدّتها الزمنيّة إلى؛ خطط قصيرة أو خطط متوسطة أو خطط طويلة المدى، وتُوضع الخطط قصيرة المدى لفترة زمنيّة تقدر بسنة واحدة أو أقل، بينما توضع الخطط متوسطة المدى لمدّة من

2-5 سنوات، أمّا الخطط طويلة المدى فتُوضع لمدة من 5-10 سنوات ويُمكن أن تصل إلى 20 سنة أيضًا، ويعتمد ذلك كله على طبيعة عمل المشروع.

- **المستوى**: تُصنّف الخطط وفقًا للمستوى إلى خطط بمستوى الشركة، وخطط بمستوى العمل، وخطط بالمستوى الوظيفي، فعلى سبيل المثال تُعد شركة (Tatas) المختصة بأعمال الخطوط الجويّة بأنها تُطبق خططًا على مستوى الشركة، بينما تُعد شركة (Precision Connectors) المختصة بصناعة المعدات الأصلية بأنّها تُطبق خطة بمستوى العمل، بينما تُطبق الخطة بالمستوى الوظيفي من قبل التسييرفي المنظمات؛ كوضع خطة لتحقيق أهداف قسم التسويق. - **المستوى الشكلي**: تُصنّف الخطط وفقًا للمستوى الشكلي إلى خطط رسميّة وخطط غير رسميّة، بحيث تُشير الخطط الرسميّة إلى الخطط التي تُنفذ وفقًا لخطوات موثقة ومحددة بكفاءة، بينما تُشير الخطط غير الرسميّة إلى الخطط التي تنفذ من غير توثيق أو وجود خطوات صارمة.

- **النهج**: تُصنّف الخطط وفقًا للنهج إلى خطط استباقيّة وخطط فجائيّة كرد فعل، وتُمثل الخطط الاستباقيّة مثلًا الخطط التي تُوضع للتفاوض حول الراتب والتعويض عنه لمدة 3 سنوات لضمان الإنتاج الصناعي، بينما إذا وضعت هذه المفاوضات نتيجة إضراب الموظفين مثلًا ستكون خطط رد فعل، وتُساعد الخطط الاستباقية على تطور المنظمة، بينما تُساعد خطط رد الفعل على استعادة توازن المنظمة وضمان بقاء عملها.

ثانيا : انواع التخطيط :

سنقوم باختصار المعايير التي تسفر عنها عدة انواع :

1) حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

التخطيط الاستراتيجي:

يترابط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية ، وهي الأسلوب الذي تختاره التسييرللاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها. لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج،يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة. كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح التسييرفي أي منظمة أو مؤسسة.ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات التسييريجب أن تشارك فيه لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

أ. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

ب. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

ت. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

و كمثال عن ذلك :

- ببساطة – تحديد اتجاه في المرحلة المقبلة.ل: مؤسسة – حزب – حركة – مجتمع ما
- سؤال إلى أين تتجه المؤسسة – الحزب – الحركة – المجتمع؟ وكيفية الوصول إلى تلك النقطة؟
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل من منطلق طويل المدى حيث يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية – فصلية- يومية على مستوي عملي. مما يستلزم مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط، الى ان يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.

التخطيط التكتيكي:

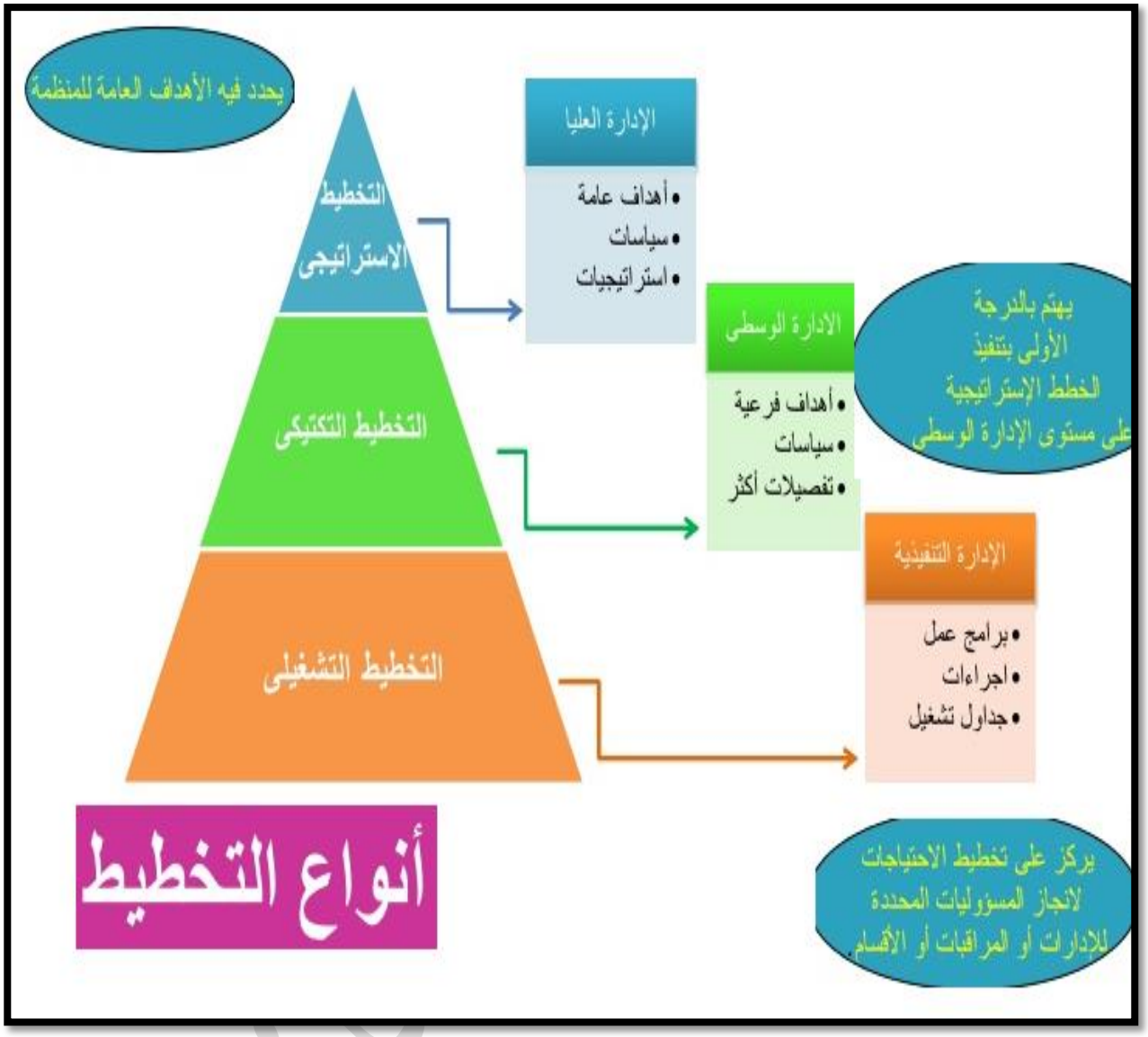
يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى التسييرالوسطى. يركز على الخطط التي تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤو لا عن إنجازه ، التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي .المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية

التخطيط التنفيذي:

يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.حيث يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. على سبيل الذكر : مثل خطة الموازنة، خرائط العمل،جداول العمل ، قوائم العمل

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

1. **الخطوة الأولى: وضع الأهداف**: تحديد الأهداف المستقبلية.
2. **الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة**: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
3. **الخطوة الثالثة: تحديد البدائل**: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
4. **الخطوة الرابعة: تقييم البدائل**: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
5. **الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل**: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
6. **الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة**: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
7. **الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج**: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.



2) **حسب المدى الزمني منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:**

التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي تهتم به الوزارة والمؤسسات الكبرى لدولة ما، إذ يمتد على خمس سنوات.

التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويرتبط هذا النوع بالتسييرواغلب المؤسسات الاقتصادية.

التخطيط قصير المدى :وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة مثل : خطط الادارات ، الاقسام و الشعب .....

التداخل بين معيار الهدف (نطاق تأثير التخطيط) و معيار المدى الزمني :

يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :

3) التخطيط حسب الوظيفة:

ينقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى أربع أقسام:

تخطيط الإنتاج :

يكون معنِي بكيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري بالعملية الإنتاجية عن طريق مراقبة وضبط الإنتاج. هو القيام بعملية التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة وترجمة ذلك الحجم الى قيم أو أرقام • . ان الجهة التي تقوم بعملية تخطيط االنتاج هي تسييراالنتاج في المنظمة وناتج جهود عملية تسييراالنتاج يتمثل بخطة االنتاج , التي تعتبر جزءا من الخطة العامة للمنظمة. يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية. وكما نعلم أن تسييرالإنتاج تقوم بتحديد المنتج وشكله ومواصفاته وكل ما يتعلق به وذلك بناء على سياسات عامة متفق عليها من خلال الخطط الطويلة الأجل لكي تبقى عملية الحصول على اللوازم للقيام بالأعباء الإنتاجية تعتمد على الخطط القصيرة الأجل التي تضعها تسييرالإنتاج نفسها والتي توضح فيها دور العمال وساعات العمل وساعات عمل الآلات وقد تكون هذه الخطط أسبوعية ، شهرية.

التخطيط المالي:

يعنِي بكيفية توفير رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي , لتسير العمل الحالي والاستعداد للظروف المستقبلية. يهدف هذا التخيطيط الى التأكد من سالمة المنظمة المالية وذلك بتوافر رأس المال االحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المختلفة .إذ تعتبر الأموال هي شريان الدماء التي تسري داخل المؤسسة والتي من خلاله نستطيع شراء كل ما ينقص داخل المشروع ولقد أصبحت أهمية هذا النوع من التخطيط تزداد بسبب المشكلات المالية المعقدة التي أصبحت تواجه المشاريع وخاصة في المشاريع الصناعية لأنها بحاجة بصورة مستمرة إلى تدفق الأموال ويهدف هذا التخطيط إلى التأكد من سلامة الوضع المالي للمشروع وذلك من خلال ضمان تدفق راس المال العامل وراس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المتعددة كالنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجئ ولذلك لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال الأزمة لمواجهة هذه الظروف.

تخطيط القوى العاملة:

-وهوكيفية توفير الأيدي العاملة وتدريبهم بعد اختيارهم الدقيق واستمرارية الجرعات التدريبية لضمان قدراتهم التنافسية . وضمان المنافسة مع الشركات الأخرى. يهدف الى توفير الموارد البشرية الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة لضمان سير أعمال المنظمة , ويتضمن التخطيط لاختيار والتعيين والتدريب وتقويم آالداء واآلجور . فناتج عملية تخطيط تسييرالموارد البشرية يتمثل بخطة الموارد البشرية التي هي جزء من الخطة العامة للمنظمة. وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به تسييرالأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

وكما نعلم أن الإنسان هو أساس أي مشروع ولذلك لا بد من ضمان توفر هذا العنصر بالكم والكيف وفقاً للمتطلبات والاحتياجات داخل المؤسسة ولا تكتفي المؤسسة بذلك بل أن هذا العنصر يحتاج إلى تدريب طالما بقي داخل المؤسسة فعلى تسييرالمشروع القيام بوضع خطط تدريبية مستمرة لهذا العنصر إذا ما أرادت الشركة أن يكون موظفها مواكباً للتطور التكنولوجي الهائل وأن يكون على قدر كاف من الخبرة والمهارة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منه، لذلك نجد أن تسييرالأفراد تقوم بوضع خطط تعمل من خلالها على استقطاب واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى تضمن أداء الأعمال بكفاءة عالية وان تبقى المؤسسة في مقدمة الشركات في المنافسة ولذلك تسعى أيضاً للعمل على صيانة المورد البشري أي المحافظة عليه.

التخطيط السلعي

وهوكيفية تطوير السلع المنتجة وخطوط الإنتاج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين أيضا لضمان المنافسة. تيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الانتاج ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الانتاج وفقاً لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط وفي

الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به تسييرالتسويق أو على الأقل تقوم تسييرالتسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لاذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

التخطيط للشراء والتخزين :

يهدف الى تخطيط ماتحتاجه خطة االنتاج , من االحتياجات من المواد آلولية الالزمة النتاج الكميات المقررة في خطة االنتاج , حيث يتم التركيز على الكمية االقتصادية للشراء من كل نوع من المواد أألولية ,ومعرفة وقت وصولها الى المخازن في الوقت المحدد دون

التخطيط السياسي political planning:

وهو التخطيط الذي يتناول الإختصاصات العامة للدولة كالسياسة الداخلية والخارجية والتشريعات وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

التخطيط الإقتصادي Economic Planning:

وهو التخطيط الذي يعني بالشؤون الإقتصادية كتنمية الدخل القومي والقطاعات الإقتصادية المختلفة.

التخطيط الإجتماعي Social Planning:

ويقصد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها إقتصادياً وإجتماعياً وذلك بتوسيع التعليم والعناية الصحية والرعاية الإجتماعية والإرتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الإجتماعي.

التخطيط السكاني Population Planning:

وهو: ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والإقتصادي والعمراني وحسب الجنس والفئة العمرية ومستوى التعليم.

التخطيط الطبوغرافي Topographic Planning وهو:

وضع السياسات اللازمة للإهتمام بالتربة وحسن إستغلالها والتوزيع للمكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعه الخضراء ومنع التصحر.

كما يمكن الاشارة الى انواع اخرى على سبيل الذكر و ليس الحصر :

4) التخطيط حسب مجال الاستعمال / وينقسم إلى قسمين:

خطط عديدة الاستعمال ومنها عدة أنواع–:

وسميت هذه الخطط بعديدة الاستعمال لان المسئولون يستخدمونها اكثر من مرة أي انه كلما واجهوا موقفا معينا وتكرر هذا الموقف فانهم يستخدمون نفس الخطط ولذلك تسمى الخطط الدائمة.ويتضمن هذا النوع من الخطط عدة اشكال منها–:

1. الإستراتيجيات :

تم استخدام كلمة استراتيجية من قبل العسكريين وكانت تعني كيفية وضع القوات المسلحة في ارض المعركة من اجل ضمان التغلب على الاعداء، بمعنى استغلال الموارد المتاحة ضد العدو لتحقيق الاهداف الموضوعة من قبل الدولة.ولو نظرنا إلى الاستراتيجية من المنظور الاقتصادي فهي تعني توزيع الموارد النادرة أما في الأعمال التجارية فتعني تحديد الاهداف الاغراض والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الاهداف.

ولقد عرفها الفرد شاندلر بانها "تحديد الاهداف الرئيسة طويلة الاجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف" ومما سبق نستنتج بان الاستراتيجية تشمل الأهداف و السياسات والخطط الرئيسية. واذا اردنا التفريق بين قرار استراتيجي (خطة استراتيجية) وقرار غير استراتيجي فالمعيار هنا الثبات وعدم التغير بمعنى أن القرارات الاستراتيجية تدوم لفترة طويلة ولا تتغير بسرعة في حين أن القرارات غير الاستراتيجية تكون اكثر عرضة للتغير والتعديل وهذا لا يعني بان الاستراتيجية لا تتغير وغير مرنة بل انها تحتاج الى فترات طويلة حتى تتبدل وتتغير ولذلك نجد انها تهتم بالنواحي الرئيسية للمنشأة مثل حجم المنشأة، نوع المنشأة وصورة المنشأة فهذه الامور لا تتغير خلال فترة بسيطة.

حيث تحقق لنا الاستراتيجيات فوائد ومزايا متعددة ممكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة حيث ان هذا الاستخدام يكون وفقا لطريق مرسوم يؤدي الى تحقيق الاهداف.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة والمتغيرة.
- تساهم في مواجهة المنافسين من خلال وضع الخطط الكفيلة والتي تمكن من القدرة على المنافسة.
- تمتاز بالاهداف الواضحة التي يمكن استخدامها كموجه لجهود المنشأة.

2. السياسات : (Policies)

يمكن تعريف السياسات بأنها دليل عام للتفكير يقود إلى عمل فعال. فالسياسات تكون عادة عامة في تطبيقها والغرض منها أن تكون أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضع السياسات من قبل المدراء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل ، والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية وتحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار داخله وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهما في تطبيقها . فمثلاً قد يقوم مجلس التسييرفي المشروع بوضع السياسة العليا و اختيار الصناعة التي سيعمل ضمنها المشرع مثل الإنتاج بأعلى جودة فهنا يترتب على كل الأقسام و الدوائر

داخل المشروع العمل وفقا لذلك فتسييرالمشتريات عليها أن تشتري افضل المواد الخام وتسييرالموظفين عليها اختيار اكفأ الأيدي العاملة ... وهكذا.

*** أنواع السياسات:**

أي منشاة من المنشات تستخدم العديد من السياسات المختلفة ويمكن تصنيفها على أساس خصائص مثل : الغرض ، الاستخدام ، المصدر ، مدى التأثير، الوظيفة ... الخ. ولكن هناك تصنيفاً جيداً للسياسات ومفيداً في دراسة التسييروهو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين وطبقا لهذا الأساس يتم تقسيم السياسات الى ثلاث أنواع وهي-:

- **السياسات الأساسية:** وهي التي تستخدم بواسطة أعضاء التسييرالعليا وهي تعنى أنها الأساس بالنسبة لجميع السياسات الأخرى وهذا النوع من السياسات يكون مدونا في القانون النظامي للشركة ويتصل بأهدافها وهذه السياسات تكون عامة وشاملة.
- **السياسات العليا** : وهي التي تستخدم بواسطة مديري الإدارات (أعضاء التسييرالوسطى) وتوضع هذه السياسات بواسطة التسييرالعليا تعكس السياسات الأساسية التي توضع من قبل المسؤولين وهذه السياسات تكون بشكل عام اكثر تفصيلا من السياسات الأساسية.
- **السياسات الفرعية (السياسات التشغيلية** : وهي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وهذا النوع من السياسات يختلف عن الأنواع السابقة من حيث أنها تتعلق بنشاط معين في المنشأة مثل ، الشراء ، البيع ، التمويل ، التخزين ... الخ ، وهي تشتق من السياسات العليا والتي تنبثق من السياسات الأساسية المشتقة عن أهداف المشروع.

ويمكن توضيح هذه الأنواع الثلاثة من السياسات من خلال الجدول التالي:

جدول يوضح الأنواع المختلفة للسياسات:

نوع السياسة	الاهمية	المجال	مدى التاثير	الاستخدام
أساسية	هامة جدا	عامة و شاملة	تؤثر في كل جزء من أجزاء التنظيم	التسييرالعليا
عليا	هامة	خاصة و محدودة لدرجة ما	تؤثر في كل أجزاء التنظيم	مديرو الادارات الوسطى
فرعية	أقل أهمية	محدودة	تؤثر على الاعمال اليومية للقسم	رؤساء الاقسام و المشرفين

المصدر : د.جميل احمد توفيق ، تسييرالأعمال (مدخل وظيفي) ، بيروت : دار النهضة العربية ، سنة 1986م ، ص 169.

ث. الإجراءات :(Procedures)

تعتبر الإجراءات اكثر دقة من السياسات من حيث أنها تحدد التسلسل الزمني للخطوات التي يجب القيام بها من اجل تحقيق هدف معين . وتتعلق الإجراءات بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى وتعتبر الإجراءات خطة اكثر تحديدا من السياسات ولذلك فهي تعمل على إزالة الفوضى بين نشاطات المشروع المختلفة من خلال توجيهها نحو تحقيق هدف موحد، وكما قلنا أن السياسات دليل للتفكير فان الإجراءات تعتبر دليل للتنفيذ كما أنها تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحددة . ومن الأمثلة الشائعة عن الإجراءات والتي تتبع مثلا في عملية توظيف هي:

- إجراء مقابلة أولية.
- تعبئه طلب الاستخدام.
- اختبارات التوظيف.
- إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة.
- التدقيق في المراجع.
- الفحص الطبي.
- قرار التوظيف.
- التعريف بالعمل.

ج. الطرق : (Methods)

تعتبر الطرق من الخطط المستخدمة في المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها اكثر تحديداً في مجالات تطبيقها لذلك فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولذلك تستطيع القول بأنها خطة تفصيلية . وكما أن الإجراءات توضح الخطوات التي يجب اتباعها تقوم الطريقة بتحديد الأسلوب الذي يجب اتباعه لإنجاز خطوة من الخطوات ولذلك بإمكاننا تعريف وتحديد مفهوم الطريقة بالقول بأنها " الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد"

ح. القواعد والقوانين: (Rules)

القاعدة تعتبر خطه محدده للرقابة على السلوك الإنساني في المنظمة من اجل تحقيق الأمان وتعتبر القواعد من ابسط أنواع الخطط وتعتبر القاعدة مرشدا في اتخاذ القرارات وتكون أمره أو ناهية مثال ذلك ممنوع التدخين ، عدم الأكل في المكاتب ، ممنوع التجاوز ....الخ ، وتختلف القاعدة عن كل من السياسة والإجراء والطريقة ، فالسياسة قلنا بأنها دليل للتفكير بينما القاعدة دليل للتنفيذ كما أنها لا تفسح المجال بحرية الاختيار، ولكنها

تتشابه مع الإجراءات بأنها دليل للعمل والتنفيذ وتختلف معها بأنها لا يوجد بها تعاقب زمني للأحداث أي لا يوجد تسلسل في العمل.

خطط فريدة الاستعمال وتحتوي على-:

تختلف هذه الخطط عن العديدة الاستعمال بأنها توضع من اجل مواجهة حالة معينة عند حدوثها وعند الانتهاء من هذه الحادثة ينتهي مفعول الخطة ولا يتم استخدامها مره أخرى ويمكن تقسيم هذا النوع من الخطط الى عده أشكال وهي :

1. **البرامج.**

البرنامج يعتبر مجموعة من الخطط المتداخلة توضع خصيصا لمهمة معينه من اجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع ويتضمن عادة البرنامج مجموعة من السياسات والإجراءات والطرق والقواعد، وكما قلنا يستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين وبمجرد الانتهاء منه لا يعاد استخدام الخطة مرة أخرى ومثال ذلك برنامج بناء مستشفى ، مدارس .. الخ، فهنا يتم وضع سياسات وإجراءات معينة وبعد الانتهاء منه لا يستخدم ثانية.

2. **المشاريع**: (Projects)

يعتبر المشروع جزء من البرنامج بمعنى أن البرنامج يحتوى على عدة مشاريع داخله مثال برنامج المحافظة على البيئة فقد يكون هناك عدة مشاريع منها المحافظة على التربة ، مشروع المحافظة على الهواء ، مشروع المحافظة على المياه ...الخ ، ويمكن تخطيط المشروع وتنفيذه كوحدة مستقلة وفور تحقيق الهدف من وراء المشروع ينتهي العمل بهذه الخطة المتعلقة بذلك المشروع.

3. **الميزانية التقديرية:(Budget)**

تعتبر الميزانية التقديرية من الخطط فريدة الاستعمال ويمكن تعريفها بأنها خطة يتم الرمز فيها إلى النتائج المتوقعة بالأرقام . وهي عبارة عن بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عدديه . ويمكن التعبير عنها بساعات عمل ، وحدات إنتاجيه ، ساعات ...الخ . وتستخدم الموازنة كأداة للرقابة حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية ، هذا بالإضافة إلى أنها تعتبر أداة تخطيط وتقع في صلب عمل المدير . وحقيقة تعتبر ضرورية للرقابة ولكن لا يمكنها أن تستخدم كمعيار سليم للرقابة إلا إذا عكست خططا معينة .وتحقق الميزانية التقديرية للمشروع عدة فوائد منها:

- التعبير عن الأهداف بصورة دقيقة.
- تساعد في التنسيق بين أقسام المشروع المختلفة.
- وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من اجلها تصبح لا لزوم لها ولا يمكن استخدامها مره أخرى.

5) **التخطيط من حيث الشمول وينقسم إلى-:**

حيانا قد يتناول التخطيط المشروع ككل فيسمى هنا بالتخطيط الشامل وقد يقتصر دور التخطيط على نشاط واحد من النشاطات المتعددة داخل المشروع ويسمى هنا التخطيط الجزئي.

أ. التخطيط الشامل (الخطط الشاملة:)

يكون التخطيط وفقا لهذا النوع من الخطط متعلقا بكافة النشاطات في وقت واحد بمعني أن هذا النوع من الخطط يهتم بالأمور والنواحي الرئيسية تاركا التفصيلات للمستويات الأخرى وتختلف هنا النواحي الهامة من مشروع إلى آخر بمعنى ما قد يكون مهما لمشروع ما قد يكون غير هام لمشروع آخر . وتتجلى أهمية الخطط الشاملة في قدرتها على تحقيق التنسيق بين نشاطات المشروع بمعنى حتى تضمن نجاح المشروع لا بد أن تكون هناك خطة تمس كافة أجزاء المشروع ومن اجل نجاح هذه الخطة لابد أن يكون هناك تنسيق مسبق بين كافة الأنشطة داخل المشروع وإلا سنجد أن هناك إسراف وهدر وضياع لموارد المشروع والإمكانيات المتاحة.

ب. التخطيط الجزئي (الخطط الجزئية:)

تقوم الخطة الجزئية على تناول نشاط معين محدد داخل المشروع ولكن يجب أن تعلم بأنه لا يمكن أن نضع هذا النوع من الخطط لكل نشاط داخل المشروع دون أن يكون هناك علاقة بين هذه الخطة والخطط الأخرى أي أن الخطة الجزئية لا تخرج من الخطة الشاملة للمشروع لان الخطة الشاملة تعتمد في الأساس عند أعدادها على الخطط الجزئية خطط الإنتاج -المشتريات – التسويق ....الخ.

خاتمة :

إن أول وظيفة من الوظائف الاساسية للتسيير سنقوم بمناقشتها والتعرف عليها هي وظيفة التخطيط وتعتبر هي الوظيفة التي يبدأ عمل المدير بها لأن الجميع يعلم أن كافة المدراء يعملون الآن في ظل اقتصاد ديناميكي حيث أن التغير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغير والتطور لا يمس جانب دون الجوانب الأخرى بل يلمس كافة جوانب الحياة وهذا التغير قد يكون فجائيا وشاملا وقد يكون بطيئاً، المهم أن هناك تغيرا يحدث ولم تبقى الاشياء على حالها وهذا يؤدي إلى ظهور مشكلات وهنا تأتي مهمة المدراء في مواجهة المشكلات بمعنى اننا نجد أن المدراء الناجحين يتعاملون مع هذه المشكلات بكل قوة ورزانة في حين أن المدراء الفاشلين يتخبطون في مواجهة تلك المشكلات والفرق بين الموقفين يرجع الى التخطيط بمعنى أن المدير الناجح يستطيع وضع الأهداف السليمة وتحديد الطرق والاساليب المناسبة للوصول الى تلك الأهداف في حين أن المدير الفاشل لا يستطيع تحديد الاهداف بصورة جيدة ولا يمكنه تحديد السبل للوصول الى الاهداف.

فالتخطيط يعتبر مدخلا لحل المسكلات ومنهجا لتحقيق الغايات به يتغلب الانسان الواعي على ما يحتمل أن يصادفه من ظروف يجهلها في حاضره. وباختصار فان التخطيط لا يمكن لاي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الافراد داخل المجتمع.

التنظيم الوظيفة الثانية

التنظيم عنصر اساسي من عناصر التسيير،وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو عكس الفوضى ،ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والاقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة اعمالها ولتسهيل عمليات الرقابة والاشراف. والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة او غرض معين. ان كلمة تنظيم تستخدم في كثير من الكتابات الإدارية بمعنى منظمة والمنظمة قد تكون تجارية، صناعية، تعليمية، سياسية، رياضية ... الخ ، وبناء عليه فإن استخدام كلمة تنظيم تعني: "جماعة من الناس تربطهم علاقات رسمية ، لتحقيق الأهداف التي من أجلها نشأت المنظمة"

أولا تحديد المفهوم :

التنظيم هو الوظيفة الثانية من ووظائف الإدارة ويعتبر من أهم الوظائف لأنة يعبر عن بنية المؤسسة ' فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم بة المديرون لتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها , وإذا كانت وظيفة التخطيط تختص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقة أو متى يجب تحقيقة ؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة عن أسئلة مثل:

- من يقوم بالعمل ؟.
- وكيف يقوم بة على أكمل وجة ؟

ان كلمة التنظيم (organization) مشتقة من اصل لاتيني وتعني اداة يتم بواسطتها انجاز العمل .

- عرف سايمون " التنظيم بأنه أنماط سلوكية وسياسية لتحقيق التعقل الإنساني وفي نهاية الأمر نستطيع القول أن التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.
- ويعرف التنظيم: يتوزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المرجوة.
- و كذا على شكل عملية تحديد الاعمال التي يراد اداؤها وتجميعها ،والتقسيمات الادارية اللازمة والعلاقات وانماط الاتصال ،وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الاعمال بغرض تحقيق الاهداف) (روبنز واخرون،2008)

وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين، هما:

- **الأولى: إن التنظيم أسم معنوي**، مثل منظمة أو وزارة أو جهاز حكومي، أو شركة...الخ.
- الثاني: إن التنظيم هو **عملية تصميم الهيكل التدليمي**، وبهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها، وهو الآنية الرسمية التي يتم من خلالها تسييرالتنظيم بنجاح. والمعنى الثاني هو المقصود.

فالتنظيم يفترض أساسا وجود مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر) لديهم الرغبة التعاون وبذل الجهد لتحقيق الهدفسه المشتركه. ونظرا القدرات المحدودة لكل فرد على شده، سواء من الناحية الجسمانية أو النفسية أو الاجتماعية فإن الفريد يسعى إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية.

حيث تعود أسباب التنظيم إلى أن هنالك العديد من الأعمال التي لا يستطيع إنسان بمفرده أن يقوم بها، لذا أصبح من الضروري وجود تعاون بين الأفراد للقيام بتلك الأعمال. ويتحتم وجود التنظيم إذا اشترك شخصان أو أكثر لأجل القيام بعمل معين، أو تحقيق غاية محددة. والتنظيم في مثل هذه الحالة ضروري لتجميع الجهود، وتوحيدها لأجل الوصول إلى الهدف المرجو، وتفادي الارتباك والارتجال في تصنيف العمل وتوزيعه، كما قد يترتب على وجود تنظيم أو خطة للتنظيم أن يتم وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب. كأن نضع مثلا بعضى ذوي الكفاءات العالية من وظائف أقل من الناحية الإدارية، والعكس صحيح.

كثيرا ما يخلط الناس بين مفهوم التسيير ومفهوم التنظيم وينظرون إلى هذين الاصطلاحين من زاوية فهم مشترك بمعنى أن التسييرهي التنظيم، وأن التنظيم هو التسيير .والحقيقة أن التنظيم هو جزء من التسييرأو العملية الإدارية والذي تعني وظائف المدير التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية | .

أ. **ويعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي** كلمة "التنظيم" بأنها هيئة أو نظام أو مجتمع منظم organized body or system of society أما الفعلي " ينظم organize "

فيذكر أن المقصود منه عدة معان:

- يمضي أي يجعله ذا بنية عضوية.
- يجعله شيئاً حيا.
- يكون شيئا عضويا متكاملا.
- يعطي هيكلا منظماً.
- يعمل ترتيبات معينة.

إن التنظيم عملية عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص منسق إدارية من أجل تحقيق هدف مشترك.

إن المقصود بكلمة نظام System هنا هوأنه مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها تمام الارتباط

بحيث أن أي تغيير في جزء لابد وأن يؤثر في باقي الأجزاء.

ب. كما يقول " **وليام سكوت** :**Scott** " أنه من المفيد النظر إلى التنظيم على أنه أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل التضامن الإنساني وهو في هذا بالحرف الواحد:

Organization is…a mechanism having the ultimate purpose of offsetting those forces which undermine human collaboration

ت. يعرف **الهاتج روبرت أبلبي Robert Appleby** التنظيم باعتباره من سر من عناصر التسييربأنه: تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة واستناد هذه الأنشطة نويددات مناسبة ومنح السلطة والتفويض والتنسيق. أما الكاتب ادجارشين Edger Shein فيعرف التنظيم بأنه: التنسيق المقلاني لأنشطة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وذلك من خلال تقييم العمل وتسلسل السلطة والمسؤولية.

ث. ويعرف كاتب، ثالث التنظيم بأنه: "عملية تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف ويعرف (Donnell & Koontz) تعريفا أكثر شمولية فيقولان: التنظيم هو إنشاء هيكل إداري للأفراد من خلال تحديد وتعريف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتشجيع هذه الأنشطة في وحدات القيام بهذه الأنشطة في وحدته وتوضيح ساطة تشكل وظيفة التنظيم.

ج. ويعرف **فليبو** التنظيم بأنه عملية إقامة علاقات (سلطة، مسؤولية، محاسبة) بين عناصر النشاط (أفراد، وظائف، موارد مادية) بهدف إنشاء وحدات تنفيذية واستشارية...، وتوجيهها نحو أهدافه المشروع. ويتضمن هذا التعريف أربعة عناصر رئيسية للتنظيم وهي:

- 1وضع الأهداف العامة أو حتى يتسنى تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها.
- 2إعداد عناصر النشاط، (من أفراد ووظائفه وإمكانيات مادية) والقدرة على تحقيق هذه الأهداف.
- 3ربط هذه العناصر من خلال مجموعة من العلاقات، حتى يتحقق التعاون والتنسيق الفعال نحو أهداف المشروع.
- 4ينتج من الإطار العام لهذه العلاقات والعناصر ما يسمى بهيكل التنظيم الرسمي.

ويمكن تعريف التنظيم ببساطة بما يلي " هو عملية توزيع الجهود وتحديد المسؤوليات وتحديد. النشاطات الفردية والجماعية وتنسيقها سعيا إلى تحقيق هدف، مشترك.

يلاحظ من التعاريف السابقة وغيرها أن **وظيفة التنظيم تتضمن مجموعة عناصر مترابطة** تشكل إطارا يساعد المنظمة على العمل بفاعلية كوحدة واحدة متماسكة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أثناء عملية التخطيط وهذه العناصر هي :

- تقسيم النشاط العام وتجزئته إلى أعمال وظائف تتضمن كل منها واجبات محددة.
- تعهد مسؤولية إنجاز الوظائف للأفراد.
- تجميع الوظائف وحدات استنادا إلى أسس سليمة.
- تقدير عدد الوظائف المناسب في كل وحدة وتحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفرادالذين يقومون بأداء تلك الأعمال والواجبات.
- تفويض السلطات للأفراد بما يمكنهم من القيام بما يمهد إليهم من مهام وتتضمن ذلك مصادر نقاط اتخاذ القرارات، وتحديد من هو الرئيس ومن هو المرؤوس.

وفي محاولة صياغة نظرية عملية التنظيم، فإن الأستاذ هربرت سايمون (H Simon)قد توصل إلى أن **التنظيم يؤثر في الأفراد الذين يعملون في إطاره من خمس زوايا مختلفة. وهي :**

1. التنظيم يقسم العمل بين أعضائه العاملين في نطاقه، فبإسناد عمل معين لكل مولفه. ويتحديد الاختصاصات، فإن التنظيم يركز اهتمام الموظف وجهده على الدور المحدد له.
2. التنظيم بينشئ إجراءات قياسية: في وضع وتحديد إجراءات مفصلة لكيفية القيام بالعمل، فإن التنظيم يرفع عن كاهل الموظفين محباء تحديد مثل هذه الإجراءات لكل مرة يقومون فيها بالأعمال المنوط بهم.
3. التنظيم ينقل القرارات إلى جميع أقسام المنظمة، فإنه بتوزيع مثل هذه القرارات من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وعلى شكل أفقي، فأنه يمد الموظفين بالمعلومات (المؤشرات) التي ترشدهم أثناء العمل.
4. التنظيم بيوفر نظاما للاتصالات، إذ أنه ينقل كل أنواع المعلومات من الأوامر والاقتراحات وحتى الإشاعات، عن طريق توفير شبكة من الاتصالات الرسمية إلى جانب الاتصالات غير الرسمية .
5. التنظيم يحقق تنمية الموظفين العاملين فيه، بتوفير وسائل التدريب، وتزويدهم بالمعلومات، وبتنمية مهاراتهم مما يمكن الموظفين من اتخاذ قرارات أفضل بما يتفق مع حاجة التنظيم.

ولتحقيق التفاعل والترابط بين أعمال هؤلاء الأفراد وتنظيم العلاقات بينهم فإن محور هذه العلاقات هو ما يه يسمى" بالسلطة " أي سلطة الإدارية في الأمر والنهي والقرار.

"**وارين بلنكت" و "ريموند اتنر**" في كتابهم "**مقدمة التسيير**" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها :

- يعرف التنظيم على أنها وظيفة إدارية او عملية عملية دمج او مزج الموارد **البشرية والمادية** من خلال **تصميم هيكل أساسي رسمي** يبين العلاقات بين **الأنشطة (المهام) والسلطات (الصلاحيات)**

ومهما كانت كفاءة فعالية الأفراد العاملين في المؤسسة فإن ذلك لايغني عن وجود تنظيم جيد وفعال يمكن من الاستفادة من طاقات وكفاءات هؤلاء الأفراد وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف من وقت وجهد ومال .

ومن أهم مظاهر هذه الأهمية :

1- تحقيق الانسجام والتوافق بين الأنشطة التي تؤديها المؤسسة كافة .
2- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع المتغيرات غير المتوقعة التي تطرأ على الظروف البيئية كافة
3- المساهمة في الاستثمار الأمثل لإمكانيات العاملين من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاتة من جهة والعمل الذي يؤدية من جهة أخرى .
4- يساعد التنظيم في الأمد الطويل على تكوين وتنمية الكوادر القيادية التي تحتاج إليها المؤسسة .
5- تحديد السلطات والمسؤوليات .
6- تحديد خطوط وقنوات الاتصال .
7- تحقيق التنسيق والتفاعل الايجابي بين كافة الوظائف والأنشطة والمكونات التنظيمية .

ثانيا : الفرق بين : (المسؤوليات ـ الصلاحيات ـ السلطات) الإدارية :[80]

المسؤولية الإدارية : مبدأ إداري يعني أن كل من أعطيت له **سلطة** لابد أن يُسأل عن الكيفية التي استخدم بها **السلطة** والإنجازات التي حققها .

المسؤولية :

فالمسؤولية إلتزام الشخص بأداء العمل المنوط به طبقاً لما هو محدد .وتطلق (أَخلاقيًّا) على : التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أَو عملاً.

وتطلق (قانونًا) على : الالتزام بإصلاح الخطإِ الواقع على الغير طبقًا لقانون.

المعجم : المعجم الوسيط.

حيث تعد المِسْؤوليةُ مصدر صناعيّ من مَسْئول : تَبِعة : المسئوليَّة تقع على عاتقي – يستطيع تحمُّل

- مسئوليَّات كبيرة – ألقى المسئوليَّةَ على عاتقه – حمّله إيَّاها.
- مسئوليّة أخلاقيّة : التزام الشّخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً.
- مسئوليّة جماعيّة : التزام تتحمّله الجماعة.
- مسئوليّة قانونيّة : التزام بإصلاح الخطأ الواقع على الغير طبقًا للقانون.
- اللاَّ مسئوليَّة : شعور المرء بأنه غير ملزَم بعواقب أعماله.

لغويا تعني كلمة مسؤولية:

- مأخوذه من السؤال، أي ما يُسأل عنه.
- والمسؤول هو : الذي يُسأل عن شيء ما أي يُحاسب عليه.

المسؤولية الإدارية : هي تعهد المرؤوسين لرؤسائهم بأداء الوجبات التي تتضمنها أعمالهم بشكل يضمن النتيجة المرجوة. فهي التزام مشتق من الوظيفة . كما أن الوظيفة هي اشتقاق من الأهداف، وحيث تكون هناك علاقات منظمة بين رئيس ومرؤوس تكون هناك مسؤولية إدارية.

المسؤولية الإدارية : هي المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها مسبقاً، وبالتالي فإن المسؤولية الإدارية : ليست في المحاسبة عن (أنشطة – فعاليات) قد أنجزت . وإلا كان التركيز على الأشياء الخطأ . فالعبرة دائماً بالنتيجة وليس بالفعاليات. حيث إن حصر المسؤولية الإدارية في أنشطة وفعاليات مفهوم إداري مضلل، لأن المسؤولية الإدارية يحكمها منطق النتائج. ثم تم تدرج الفكر الإداري التقليدي على أن المسؤولية الإدارية تكون عن (واجبات – مهام – أنشطة – فعاليات)، ولكنها في الحقيقة قوة لمفاهيم أخلاقية يحس بها الشخص نفسه، وتحكم تصرفاته، ولاسيما في حالة وجود رغبات مخالفة عنده، أي أن المسؤولية الإدارية بمعناها الحقيقي هي (التزام من الشخص نفسه نحو نفسه ثم نحو الغير بتحقيق نتائج معينة فالمسؤولية الإدارية : مبدأ إداري يعني أن كل من أعطيت له سلطة لابد أن يُسأل عن الكيفية التي استخدم بها السلطة والإنجازات التي حققها[81]

الصلاحيات :

هي الحق في صنع القرارات الإدارية، وهي شكل من أشكال **السلطة** الإدارية تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع داخل المنظمة الإدارية وليس حسب الرغبات الشخصية .[82]

الصلاحيات الإدارية:

تعد مهارة التفويض من المهارات القيادية المهمة التي تعد من أهم مواصفات القائد التربوي حيث تعرف هذه المهارة بأنها نقل مجموعه من صلاحيات مدير المؤسسة إلى أشخاص آخرين مدعومين باتخاذ القرارات وفي قراءة الواقع مع تحملهم مسؤولية ما يتخذونه من قرارات. ومدير الإدارة الذي يتجه إلى تفويض بعض صلاحياته إلى مساعديه أو مديري إدارته الوسطى نجد إن شخصيته تتسم بالثقة بالنفس والثقة بالآخرين وحب التخطيط والإيمان بأهمية الشراكة في العمل والعمل على استشراف مستقبل المؤسسة وتقديم خدمات متميزة إلى الآخرين.كما أن هذا القائد يملك الرؤية والرسالة لمؤسسته لأنه بهذا التفويض سوف يجد وقتاً لتأمل مؤسسته مع من حوله والعمل على التخطيط المستمر.وينقسم التفويض إلى قسمين:

- **التفويض المؤقت**: ويحدث عند سفر المسؤول أو تمتعه بإجازته أو وجوده خارج إدارته أو مرضه وهذا التفويض ينتهي بعودة المسؤول.
- **التفويض المستمر**: والمبني على دراسة قام بها الشخص المسؤول لإدارته واطلع على تقويمها أو من خلال لجان شكلت لدراسة الصلاحيات ومدى حاجة الميدان إلى تفويض بعضها لسرعة إنجاز العمل وخدمة المراجع وخاصة في المدن الكبيرة التي تشهد ازدحاماً كبيراً خلال فترة العمل مما يؤخر مصالح الناس ويشغل مدير الإدارة عن التخطيط واستشراف المستقبل لإدارته وتطوير العمل وزيارة المؤسسة التابعة لإدارته مما جعل تواصله مع الميدان كبيراً ومعرفة الاحتياجات بشكل مباشر وإيجاد الحلول المباشرة والطارئة.

ومهارة التفويض لها أهمية كبرى في تطوير المؤسسة وفي تيسير اتخاذ القرارات وفي إنجاز الأعمال بسهولة ومرونة وفي صناعة أكثر من قائد في المؤسسة وفي بث الثقة بمنسوبي المؤسسة.في هذا الخصوص يشير كثير من المهتمين بأدبيات الإدارة إلى إن من فوائد التفويض بالمؤسسة, مشاركة الآخرين في إدارة المؤسسة والاستفادة من خبراتهم وتوفير الوقت والسرعة في اتخاذ القرار بحكم أن الصلاحيات موزعة عند أكثر من شخص فعند غياب الشخص المسؤول أو وجوده في اجتماع أو أجازة لن يتعطل العمل بل سوف يسير بشكل انسيابي ومرن. كما تعمل مهارة التفويض على إبراز الصف الثاني في المؤسسة وإعطائهم مزيداً من الثقة واكتشاف قدراتهم وإشعارهم بحجم المسؤولية.كما يعد توفير الكثير من الجهد والوقت للمستفيد من الخدمة إذا كانت هذه المؤسسة لها فروع منتشرة والقرار موجود في موقع محدد, علماً أن هذه الصلاحيات بكل مؤسسة بحاجة إلى المزيد من المراجعة والتأمل لمعرفة أثر هذه الصلاحيات ومدى تفاعل الشخص الذي منح هذه الصلاحيات وهل هو بحاجة

إلى صلاحيات أخرى.ومدير الإدارة عندما يرغب في تفويض بعض صلاحياته إلى شخص أو أشخاص آخرين حري به أن يطبق بعض المعايير المهمة في الشخص المراد تفويضه ومن أهم هذه المعايير :

i. أن يكون هذا الشخص مناسباً لهذا التفويض
ii. أن يكون واثقاً في نفسه, كما إن هذا المفوض يجب إن يحصل على تدريب كافٍ،
iii. ان يكون هذا التفويض نظامياً ومكتوباً معلناً لمنسوبي المؤسسة
iv. أن هذا التفويض يجب أن يكون مؤثراً وليس روتينياً
v. ان تحدد النتائج المراد الوصول إليها من خلال التفويض،من واجب الشخص المفوض لصلاحياته أن يكون سنداً لمن فوضه من حيث الصبر وعدم التعجل في إصدار الأحكام واستعجال النتائج بل يمنحه الفرصة الكافية والوقت الكافي لممارسة هذه الصلاحيات وتقديم الاستشارة في حال طلبها
vi. يجب على الشخص الذي فوض صلاحياته أن يتوقع أن تحدث بعض الأخطاء وهذا أمر طبيعي لان الشخص سوف يتخذ قرارات ومع مضي فتره من الوقت سوف تتكون الخبرات وتقل الأخطاء ويصبح الشخص صاحب خبرة, ومشروعاً قيادياً ناجحاً.

يشير بعض علماء الإدارة إلى أن عدم رغبة بعض المديرين في تفويض بعض صلاحياتهم يعود إلى واحد من هذه الأسباب:

- خوف المدير من عدم تنفيذ المهام الموكلة للآخرين بشكل جيد.
- الخوف من المجهول حيث يشعر بان تفويضه للصلاحيات يجعله يغامر ويخشى من الفشل في أداء الأعمال لهذه الإدارة.
- جهل بعض المديرين بأهمية تدريب الوكلاء أو المفوضين وأن هذا التدريب إضاعة لوقت المتدرب ووقت المؤسسة.
- خوف بعض المديرين من فقدان السلطة والسيطرة على المؤسسة.
- وجود تعليمات بعدم تفويض صلاحياته لغيره من الموظفين وقد يكون السبب في ذلك أن هذه الصلاحيات عبارة عن سياسات عليا لهذه المؤسسة أو صلاحيات مهمة ومؤثرة في نظام الشركة قد تحتمل السرية.

لذا نحن بحاجة إلى المزيد في قراءة مهارات التفويض وقراءة فقه الواقع الإداري والتغيرات السريعة في مؤسسات العمل حتى يتسنى لنا التفكير في تطوير مؤسسات العمل والعمل على تقديم الخدمات المناسبة لمن نتشارك معهم في هذا العمل من مقدم للخدمة ومستفيد منها .[83]

- السلطة الإدارية.
- السلطة في اللغة والاصطلاح.

السلطة في اللغة :

تعني التسلط وإكراه والعنف (فالسلطة مصدر سلط، والسين وللام والطاء أصل واحد) وتحيل إلى "السلاطة" وهي التمكن من القهر، يقال سلطة فتسلط،قال تعالى : (وَمَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْهُمْ فَمَا أَوْجَفْتُمْ عَلَيْهِ مِنْ خَيْلٍ وَلَا رِكَابٍ وَلَٰكِنَّ اللَّهَ يُسَلِّطُ رُسُلَهُ عَلَىٰ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ) (الحشر : 6). ومنه سمي السلطان لقوله تعالى : (وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ ۗ وَمَنْ قُتِلَ مَظْلُومًا فَقَدْ جَعَلْنَا لِوَلِيِّهِ سُلْطَانًا فَلَا يُسْرِفْ فِي الْقَتْلِ ۖ إِنَّهُ كَانَ مَنْصُورًا) (الإسراء : 33.(

السلطة في الاصطلاح :

يمكن تعريف السلطة اصطلاحاً على وجهين:

قد تعبر السلطة عن المرجع الأعلى المسلم له بالنفوذ أو الهيئة الاجتماعية، القادرة على فرض إرادتها على الإرادات الأخرى، بحيث تعترف الهيئات الأخرى بالقيادة والفصل، وبقدرتها، وبحقها في المحاكمة وإنزال العقوبات وبكل ما يضفي عليها الشرعية، ويوجب الاحترام لاعتباراتها ولالتزام بقراراتها. وبالنظر إلى هذا المعنى وهذا التعريف يلاحظ أنه يقصد به مالك السلطة أو الجهة التي تمارس السلطة وهو ما به "السلطان" فبهذا المعنى يكون قد تحدد مفهوم السلطة لجهة أو هيئة. السلطة هو ما قد يقصد به نفس الفعل وهو السطوة والقهر كائناً من كان يمتلكها.

السلطة الإدارية.

هي الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها، وهي اشتقاق من المسؤولية الإدارية (المحاسبة هي أيضاً اشتقاق من السلطة)، حيث يعتمد منطق السلطة الإدارية على فلسفتين:

- **الجانب التشريعي**، ويعتقد أصحاب هذه الفلسفة أن درجة فعالية السلطة تخضع لمؤثرين اثنين هما (صاحب السلطة / الطرف الذي تمارس ضده السلطة.(وكتطبيق تربوي فإن بعض (مديري المدارس أو المشرفين التربويين) قد يُحيلون القصور في أداء مسؤولياتهم إلى قصور السلطة والصلاحيات، وقد يكون هذا صحيحاً، وقد يكون العكس هو الصحيح، أي أن القصور يعود لشخصية (مدير المدرسة أو المشرف التربوي) وقدرته وكفاءته في أداء مسؤولياته.
- **قبول المرؤوسين أنفسهم**، ويعتقد أصحاب هذه الفلسفة أن درجة اكتساب السلطة الإدارية تأتي من خلال اعتراف وقبول المرؤوسين بحق (مدير المدرسة أو المشرف التربوي) في اتخاذ القرارات، وفرض تنفيذها من قبلهم (التأكيد على الجانب القيادي)

من المسلم به أنه لا يُمكن الحديث عن المسؤولية الإدارية دون الحديث عن السلطة الإدارية. من الضروري النظر إلى السلطة الإدارية على أنها الوجه الآخر للمسؤولية الإدارية؛ (المسؤولية والسلطة توأمان) (بدون السلطة لا تصبح هناك مسؤولية)، وواقعياً : يجب أن تكون السلطة الإدارية متكافئة مع المسؤولية الإدارية، حيث إذا زادت السلطة عن المسؤولية فإن النتيجة الطبيعية هي (الطغيان)، وإذا زادت المسؤولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية هي (الشلل الجزئي أو الكلي)

ماذا يعني تفويض السلطة الإدارية ؟

- تفويض السلطة يعني قيام الرئيس بتحديد مهام المرؤوس، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري.

و بالتالي الصلاحيات الإدارية : هي الحق في صنع القرارات الإدارية، وهي شكل من أشكال السلطة الإدارية تهدف إلى توجيه الآخرين بناءً على الموقع داخل المنظمة الإدارية وليس حسب الرغبات الشخصية[84].

- **ميز ماكس ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي:**

1.السلطة التقليدية، (Traditional الموروثة) :

تمتمد شرعيتها من العادات والتقاليد، والأعراف التي تفرض على – الأفراد احترامها لهذه العادات والتقاليد. والأعراف وهي التي تقوم أساسية على السن والمكانة التقليدية التي تحتلها مساس بها ويتقبلها أفراد الجماعة، وتتميز المجتمعات البدائية بوجود هذا النمط من الململة، وما يليه في المجتمعات الحالية القائد الطبيعي من التنظيم غير الرسمي.

2.السلطة الكاريزماتية Charismatic Authority :

تمد شرعيتها من خصائص القائد وصفاته البطولية التي تضطرهم إلى الطاعة لامتلاك القائد صفات موهوبة، وإذا فقدها لن تقبل له طاعة ويعتمد ذلك النوع من السلطة بصفة أساسية على الصفات والمزايا والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد من الشخصيات الجزئية والخصائص القيادية، وقد يفهم القائد الكاريزميكي على أنه بطل ذو قوة خارقة Super / nah) ويتمثل ذلك النوع من السلطة في الأنبياء والزعماء والأبطال والقادة الممتاز.

3.السلطة الرشيدة، وهي السلطة القانونية الرشيدة Legal Rational Authority

تستمد شرعيتها من النظام والقانون، فالقائد يستمد سلطته من مكانته الرسمية وهي السلطة القائمة على أساس مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة من جانب أعضاء الجماعة، ويمكن لأي شخص أن يتمتع بالسلطة الرشيدة متى ما وصل إلى المنصب الذي يؤهله لها .ويلاحظ أن قبول المرؤوسين بتقي المدير في اتخاذ القرارات وتنفيذها من قبلهم، لها عدة أسباب، ومنها :

- قبول المرؤوسين للسلطة يجعله يحظى بموافقة وقبول زملائه له في العمل لأن رفضه للسلطة قد يجعل منه شخصا شاذا في التنظيم الإداري وقد يسبب المتاعب الرئيسه وزملائه .
- المساهمة في تحقيق الأهداف الإدارية القسم التابع له وللأهداف العامة للمنظمة.
- الخوف من العقاب أو الحصول على المكانات المادية والمعنوية.
- احترامه للمدير أو الرئيس وتعبيره عن هذا التقدير والاحترام و قبول الأوامر وتنفيذها.

يمكن القول أن السلطة التشريعية أو السلطة الوظيفة هي سلطة ناجمة من حق الملكية وتعتمد على الإجبار والضغوط في تنفيذ الأوامر، أما السلطة الشخصية فتقوم على القيادة والمواصفات الشخصية للرئيس، ومن ثم تعتمد كسب المرؤوس لا الضغط عليه. والمسؤولية هي الوجه الآخر للسلطة، فلا يمكن من الناحية الإدارية أن يكون شخص ما ذا سلطة معينة ولا يكون مسؤولا عما يقع في حدود سلطته، فالسلطة في الحق في التصرف في حدود محددة، والمسؤولية هي الالتزام بتنفيذ المهمات التي يتعلق بها ذلك الحق، كما أن المسؤولية هي استعداد لتحمل أية نتائج تترتب عن سوء استعمال الحق (السلطة) أو الفشل في استعماله.

اوجه الاختلاف	المسئولية	السلطة
المعنى	تشير المسؤولية إلى واجب أو التزام بالاضطلاع بالمهمة أو إنجازها بنجاح ، أو تكليفه من قِبل كبار المسئولين أو	تشير السلطة إلى السلطة أو اليمين ، المرتبطة بوظيفة أو تعيين معين ، تشير السلطة إلى الحق و الصلاحية التي تتعلق بوظيفة معينة لإعطاء

	تحديده بواسطة التزام أو ظروف الشخص.	الأوامر، و تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات، و الإمتثال الدقيق.لإعطاء الأوامر ، وفرض القواعد ، واتخاذ القرارات والامتثال الدقيق.
ما هذا؟	نتيجة طبيعية للسلطة.	الحق القانوني في إصدار الأوامر.
النتائج من	علاقة المرؤوس بالرئيس	positonالرسمي في المنظمة أي منصب رسمي
مهمة المدير	تولي المسؤولية	تفويض السلطة
المتطلبات	القدرة على اتباع الأوامر.	القدرة على إعطاء أوامر.
التدفق	إلى أعلى أي صعودا	نزولا
الهدف	لتنفيذ الواجبات ، المعينة من قبل الرئيس.	لاتخاذ القرارات وتنفيذها.
المدة الزمنية	ينتهي ، بمجرد الانتهاء من المهمة	يستمر لفترة طويلة.

ثالثا عناصر التنظيم

إن الخلية الأولى التي يتكون منها التنظيم في المجال الإدار ي هي الوظيفة والموظف الذي يشغلها , وهيكل التنظيم الإداري ليس إلا مجموعة من الوظائف والموظفين , كما أن تحليل أية منظمة وإرجاعها إلى تقسيماتها الأصلية والفرعية لابد وأن ينتهي إلى تلك الوحدة الأساسية التي هي الوظيفة .

الوظيفة : هي منصب معين يجب على من يشغلة أن يقوم بواجبات مقررة ويتحمل مسؤوليات محدده منصوص عليها .

الموظف : هو الفرد الذي يشغل الوظيفة بمالها من حقوق وماعليها من واجبات , ويجب أن نختار الموظف بحيث تتوفر فية الشروط اللازمة لشغل الوظيفة كي يكون قادرا على القيام بأعبائها .

والعملية التنظيمية الكاملة هي خلق تنظيم حي يتحرك ويتفاعل بعناصرة المختلفة .

ويقوم التنظيم الإداري من خلال عناصرة بالمهام الآتية :

1- تحديد الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
2- تحديد خطوط الاتصال بين مستويات التنظيم لتحقيق الهدف المشترك .
3- تحديد الإمكانات المتاحة في المنظمة (بشرية أو مادية أومالية) .
4- تحديد النظم والإجراءات لإنجاز هذا العمل .

5- تحديد هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المؤسسة .

6- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفعالية .

حيث يمكن ان نميز بين نوعين من التنظيم

- **أولاً / التنظيم الرسمي** : هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .
- **ثانياً / التنظيم غير الرسمي** : هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمرين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهه .

الفرق بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي

التنظيم الرسمي	**التنظيم غير الرسمي**
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عاليه	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة ماديه ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ
المركزية حيث يتمكن بموجبها المدير او المسير من الرقابة و التحكم في كل شيء	لا مركزية و التفويض التي لهما تاثير على الافراد حيث تحفزهم على العمل يساهم بفكره في نجاح المؤسسة فيكون اكثر رغبة و بالتالي تسمح بالمرونة و السرعة و الابداع

وللتنظيم الرسمي أربعة أنماط.

1. التنظيم الرأسي.
2. التنظيم الوظيفي
3. التنظيم الرأسي الوظيفي.
4. التنظيم مع استخدام اللجان الفنية.

1-التنظيم الرأسي :

هو من أقدم أساليب التنظيم حيث استخدم في الجيوش قديما، لهذا يطلق عليه أحيانا اسم " التنظيم العسكري" أو التنظيم المباشر، استنادا إلى أنه يقوم على أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه تابعيه، و التابع يوجه مساعديه، وشكذا تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى أسفل، بشكل مباشر ومتصل، حيث لا يسأل الشخص إلا من عمله ويعمل تابعيه فقط.

ويمتاز هذا التنظيم :

1. بالبساطة فضلا عن وضوح الأجهزة والأفراد والعلاقات.
2. السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات .
3. تحقيق مبدأ وحدة السلطة الأميرة حيث يتلقى الأفراد أوامرهم من شخص واحد.. الأمر الذي يؤدي إلى انسجام الأعمال كلها على الطريق إلى الهدفة .
4. الأفراد في هذا النمط يتدربون على القيادة حينما يتخذون موقفا وسطا بين المديرين في المستوى الأعلى، والمنفذين الذين يخضعون لهم، فهم ينقلون التعليمات إلى المستوى الأول، وبالتالي يتعلمون كيف يصدرونها في المستقبل.

أما عيوب هذا النمط فتتلخص في :

1. أنه يحمل المديرين أعباء قد تفوق قدراتهم وطاقاتهم .
2. تركيز كافة السلطات في يد المدير الواحد، الأمر الذي يشجعه على التدخل في كافة الأمور الثانوية والرئيسية، وبهذا يضيع وقته في مسائل غير ذات أهمية.
3. يغفل هذا النوع من التنظيم تقسيم العمل والتخصيص.
4. من العسير أن تجد المنظمة عددا كافيا من المديرين القادرين على تحمل المسؤولية في كافة الوحدات الإدارية .

لهذا كله فإن النمط من التنظيم لا يصلح في عصرنا الحاضر إلا للمشروعات الصغيرة والتي يستطيع قادتها أن يوجهوا الأعمال فيها ويراقبوها بكفاءة. كما أنه يلاءم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي.

– 2التنظيم الوظيفي :

ويركز على التخصص والنشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة. حيت إذ تختص كل وحدة إدارية فيها بنشاط محدد المعالم تمارس حتى لو كان ضمن مجال العمل عند وحدات أخرى .

ومن مميزات هذا النمط :

1. يتيح فرص التوسع في العمل، ويهيئ السبيل لإتقانه.
2. يشجع على تحقيق التعاون بين العاملين .
3. يختص كل مدير بعمل فني يتفق مع قدراته. مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الكفاية في أداء الأعمال.
4. يجعل المدير الخبير قريبا من المشاكل الميدانية المتعلقة بعمله، الأمر الذي يهيئ له فرصة أكبر لعلاجها.

أما عيوب من النمط فهي:

1. عدم وضوح كل من السلطة والمسؤولية بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين.
2. قد تتأخر العمليات عن الموعد المقرر لإنجازها بسبب ميل الفنيين إلى النقاش قبل اتخاذ القرارات .
3. من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص شحم آخر بنفس الكفاءة إذا غاب .
4. ينزع هذا النمط، إلى المركزية حيث تركز السلصلة بين أيدي عدد قليل من أصحاب الخبرة.

– 3التنظيم الرأسي الوظيفي :

أو التنظيم الإستشاري. وهو بيجمع النمطين السابقين محققا مزاياهما و بتاد. يا عيوبهما، هميشه يبوستان بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين قبل اتخاذ القرارات، بواسطة الإداريين. في هذا التنظيم تهجد نوعين من أصحاب السلطة: أصبعان، السلطة الرسمية وهم الذين يديرون العمل، ويبتون في الأمور، وأصحاب السلطة الاستشارية، ومهمتهم مقصورة على تقديم الرأي بغير إلزام.

– 4التنظيم مع إستخدام اللجان الفنية :

وهو شبيه بنمط التنظيم الرأسي الوظيفي ولكن المشورة هنا تقدم بواسطة لجان تضم عددا من المتخصصين.

ويتوقف اختيار أي من هذه الأشكال الأربعة على نشاط المنظمة وبحجم العمل الذي تزاوله ومد تنوير القيادات الإدارية والفنية فيها.

التنظيم غير الرسمي :Informal Organaization :

يقصد بالتنظيم غير الرسمي أنماط السلوك والعلاقات الشعبية التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات من خلال التنظيم الرسمي. وقد ينتج عن التنظيم غير الرسمي آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المشروع.

ويقول: "ها يمان ويهلجرت" فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي ما يلي :يوجد التنظيم غير الرسمي حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التي نتم، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التفضليم، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم أوقد تنبع من خلال عمل الأشاعر او رغبتهم وميولهم، ويتابعون جزء منها

ويرى تشتر برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هاوية داخل التنظيم الرسمي على النحو التالي :

- تنمية وتدعيم العلاقات والاتصالات الرسمية بين أجزاء المنظمة.
- إشباع الحاجات الاجتماعية للأعضاء التي لا يشبعها التنظيم الرسمي لهم.
- سد الفراغ الذي ينشأ في التعليمات الرسمية وتوصيلها بطرق غير رسمية.
- تكامله واندماجه مع التنظيم الرسمي.
- تحقيق الرقابة الاجتماعية على سلوك أعضائه عن طريق ممارسة الضغوط الاجتماعية عليه
- يجبر المشرفين على التخطيط السليم خوفا من مناهضة الجماعة لهم.
- تخفيف العبء الواقع على المديرين بتطبيق مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف.

التنظيم غير الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس توليتها تلقائيا وتنبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.

التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظرا لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

ثالثا خطوات التنظيم و مبادئه : كيف ذلك ؟

عدة تعاريف:

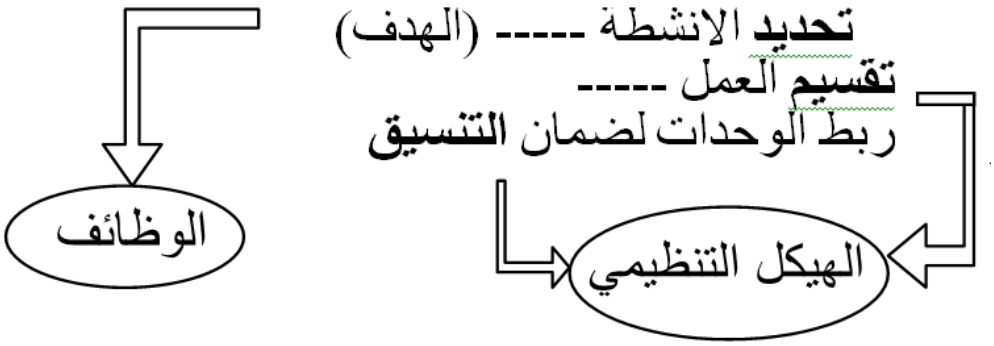
. الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف.

. الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني لأجل تحقيق هدف مشترك.

. التنظيم = تقسيم + تنسيق

. Organiser c'est determiner, diviser puis Coordonner

التنظيم كوظيفة أساسية في تسييرالمؤسسات يعني:



باتباع الخطوات الاساسية في عملية التنظيم :

1) **تحديد الأهداف و تحديد الأننشطة التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية :**

باحترام الخطط المحددة سابقا في عملية التخطيط أي غاية المنظمة المحددة مسبقا (المتوقع انجازه)

2) **توضيح بيئة العمل و يقصد بذلك تصنيف و تقسيم الاعمال بالاعتماد على اربع عمليات اساسية:**

- تصنيف انواع العمل المطلوبة
- تجميع الاعمال المتشابهة في تخصص واحد أي في شكل وحدات عمل ادارية
- تحديد المستويات و السلطات حسب مواصفات و مؤهلات الافراد المناسبين
- وضع العناصر الثلاثة السابقة في خريطة تنظيمية او ما يعرف بدليل تنظيمي و معناه تصوير اولي لهيكل التنظيمي

3) **تنسيق بيئة العمل** : بعد ما كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وتسيير، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

يتم ربط وحدات العمل الادارية من خلال تصميم هيكل رسمي لاتخاذ القرار الذي يسمح بما يلي:

- تحديد الأدوار
- تحديد علاقات العمل.
- تحديد قنوات الاتصال مما يسمح بانتقال الاوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرار
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

4) **تصميم الهيكل التنظيمي**: حيث يشكل المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة ،كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا نقصد بالهيكل التنظيمي ؟

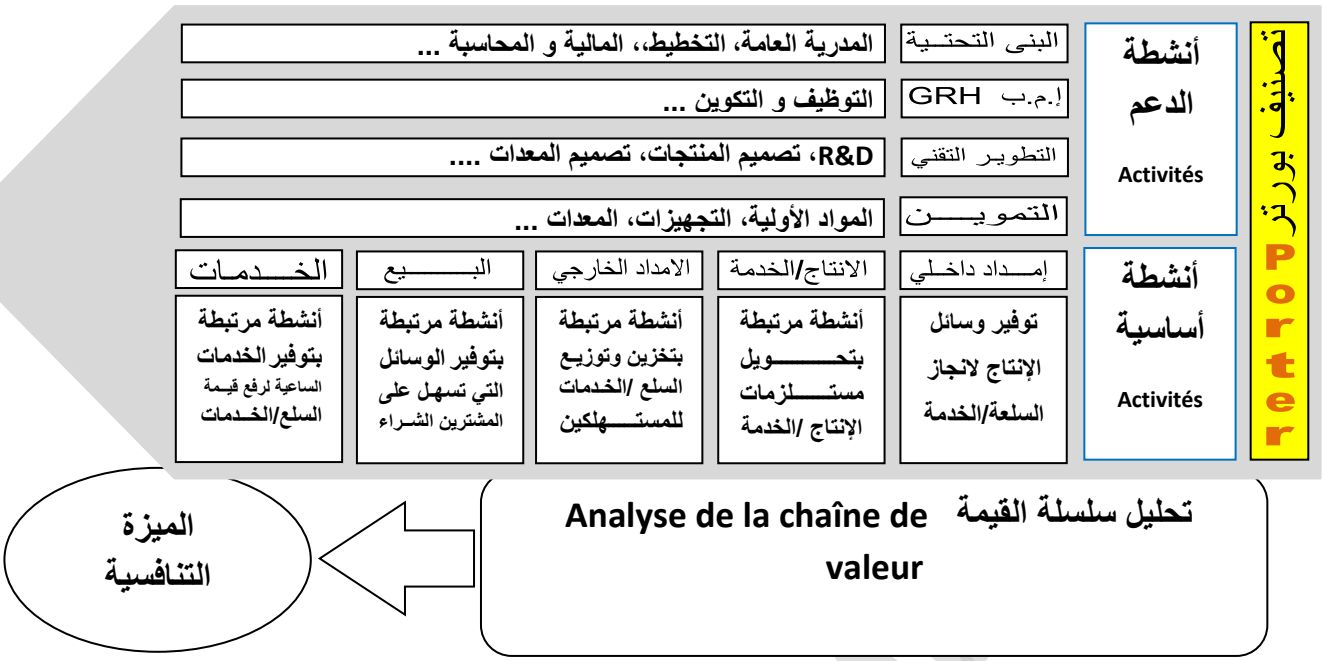
- يعرفعلى انه الاطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع افراد المنظمة
- مخطط لتوزيع المهام داخل المؤسسة ينظم العلاقات و يحدد المستويات

وهناك العديد من العوامل التي تحكم الهيكل التنظيمي لأي منظمة منها: حجم المنظمة.

- طبيعة المتغيرات المؤثرة على المنظمة
- مركزها المالي. طبيعة النشاط. أهداف المنظمة.
- الانتشار الجغرافي للمنظمة.
- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- استراتيجية المنظمة

الفصل بالوظائف و المصالح :

- **الوظيفة تعكس داخل المؤسسة تعني:** مجموعة عمليات متجانسة و متكاملة –تؤدي دورا متميزا.
- **و بناء على الوظائف تتحدد المصالح** المشكلة للمؤسسة.



أما فيما يخص مبادئ التنظيم

صفة عامة، ويمكن النظر إليها كمعيار للتنظيم الجيد والسليم، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1-مبدأ ضرورة التنظيم: أي ضرورة تقسيم العمل والواجبات بين الأفراد مع تفويض السلطة لذلك.

2-مبدأ تحديد الهدف: يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك به. لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها وبذلك تحديد المسؤوليات التنظيمية. إن تحديد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.

3-مبدأ وحدة الهدف: أي يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفق مع الهدف النهائي للتنظيم ككل.

4-مبدأ الكفاءة: أي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وبواسطة الأفراد العاملين بها مع أقل التكاليف الممكنة.

5-مبدأ تقسيم العمل: إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له. وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصيص بأنواعها المختلفة.

6-مبدأ التحديد الوظيفي: يجب تحديد النتائج المتوقعة والأنشطة المطلوب القيام بها والسلطة التنظيمية المفوضة لكل وحدة تنظيمية. وكذا علاقة السلطة بالوحدات الأخرى وهذا من أجل الزيادة في إمكانية مساهمة الأفراد المسئولين وتحقيق أهداف المؤسسة.

7-مبدأ الوظائف: **أي** يجب بناء التنظيم على الوظائف والأعمال المطلوب القيام بها وليس على الأشخاص. حتى يكون التنظيم موضوعيا.

8-مبدأ زيادة العلات التنظيمية :وهذا بزيادة الأفراد أو الوحدات التنظيمية إلى هيكل التنظيم.

9-مبدأ نطاق الإشراف :وهذا يعني أن لكل رئيس جماعة أي عدد من الأفراد يشرف عليهم.

10-مبدأ التدرج :كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة تسييرالمؤسسة إلى كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرارات والاتصال التنظيمي.

11-مبدأ التفويض :أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للفرد كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة منه.

12-مبدأ المسؤولية :أي يجب أن يكون مسئولا عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بمرؤوسه، فالمسؤولية لا تفوض.

13-مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية :يجب التساوي بين السلطة كحق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات والمسؤولية كالتزام بإنجاز المهمة الموكلة والمحددة. لأن السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

14-مبدأ وحدة الرئاسة :أي أن الفرد يكون مرؤوسا إلا لرئيس واحد.

15-مبدأ مستوى السلطة :إن المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المسير باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

16-مبدأ المسؤولية الثانية :أي أن الفرد يمكن له تحقيق أفضل النتائج في العمل إذا أثبتت عليه مسؤولية تكلفة عمل محدد لفتة معينة.

17-مبدأ مسالك الإشراف المحدد :بالنسبة لأي مؤسسة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا.

18-مبدأ ديناميكية التنظيم :أي أن التنظيم يسمح بمقابلة التغيرات في المؤسسة وتعديلها مما يؤدي إلى نموه واستمراره.

رابعا : أهداف التنظيم

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها ويكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين وتتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف والجهد والوقت وبأقصى كفاية ممكنة ون أهداف التنظيم لدينا:

1-تقسيم العمل :وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.

2-التنسيق والتعاون :من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما انه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنيتها والمحافظة عليها.

3-التسيير التلقائي :إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمسير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4-تنمية الفاعلية الفردية :يقول كوك ": L.Kooke أن أعظم أهداف لتنظيم بل هدفه الكبر هو توفير

الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع."

5-سهولة القيادة :إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة كما يقول دينسون " Dennsion : جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6-البقاء :إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7-تحقيق الاستقرار :لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات لابد أن تعمل على تدنئة المخاطر، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8-التفاعل أو المشاركة أو التعامل :ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9-يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماته بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

خامسا :هياكل التنظيم :[85]

- أنواع هياكل التنظيم:

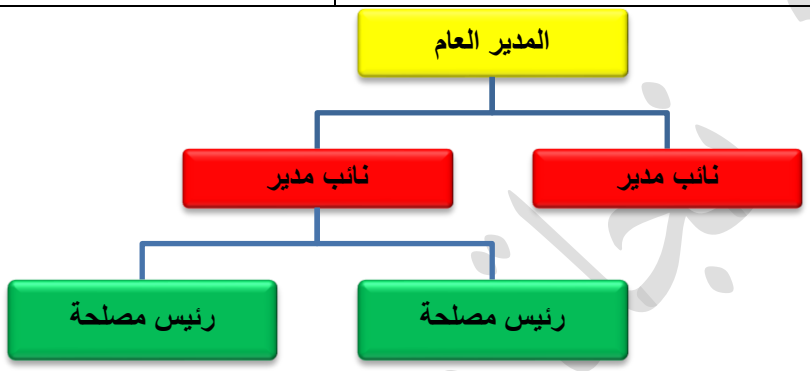
هياكل التنظيم خاضعة للتطور بفعل تغير البيئة الداخلية والخارجية

الهيكل الإداري — الهيكل الوظيفي — الهيكل القطاعي — الهيكل المصفوفي — الهيكل الشبكي

1) الهيكل الإداري Structure simple:

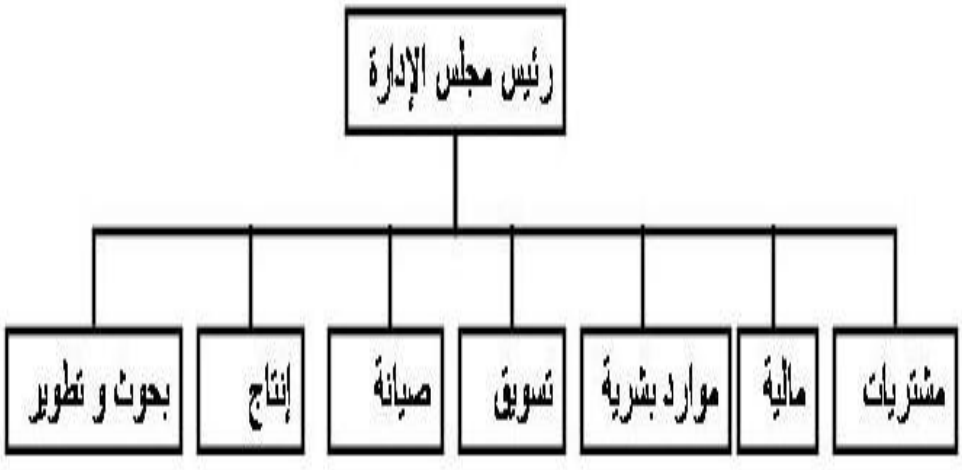
ما يُسمَّى بالهَرَميّ، حيث يتَّصف بعدم التعقيد، والبساطة، واللارسميّة، كما أنّ السُّلطة تتركّز في قمّة الهرم الإداريّ، ويشيع هذا النمط من الهياكل في المنظَّمات في مراحلها التأسيسيّة الأولى، وضمن وجود عدد قليل من الموظَّفين، بالإضافة إلى أنّ الظروف تكون معروفة، وفي بيئة مستقِرَّة يمكن التحكُّم فيها.
يتبع هذا النمط غالبا في PME خاصة في بداية نشاطها و يتميز بقلة عدد الموظفين .

. المزايا:	. العيوب
أبسط يقوم على وحدة الأمر. . يصلح أكثر لـ PME. . يصلح في البيئة المستقرة. . البساطة و الوضوح. . وحدة العمل والتوجيه.	. المركزية. . المسئولية المحدودة. . غياب التخصص. . قد يكون بيروقراطيا.



2) الهيكل الوظيفي Functional Structure :

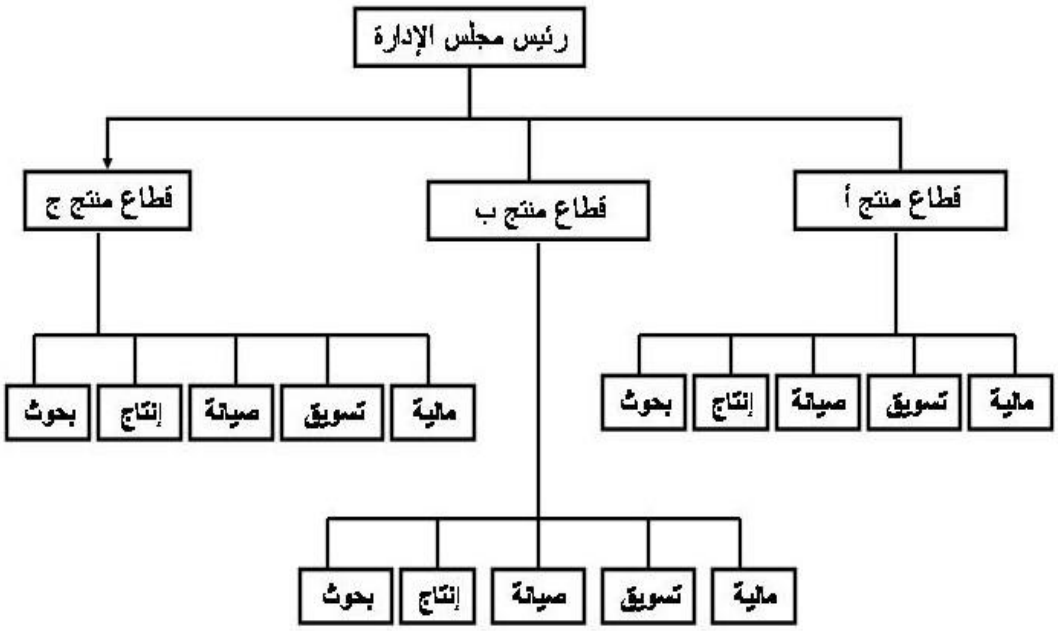
ويُعرَف أيضاً بالهيكل التنظيميّ البيروقراطيّ؛ حيث يكون كلّ مُوظَّف في المؤسَّسة مُخصَّصاً لوظيفة واحدة، وتكون أدواره، ومسؤوليّاته واضحة؛ فالهيكل التنظيميّ الوظيفيّ يتمّ تحديده وِفقاً للتخصُّص، ويتمّ تقسيم المؤسَّسة إلى أقسام، مثلاً: قِسم المبيعات، وقِسم المحاسبة، وقِسم خدمة العُملاءيصلح في المؤسسات المتوسطة ايضا ذات النشاط الوحيد او التي تنتج تشكيلة من المنتجات و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في تسييرواحدة فيكون هناك تسييرمالية واحدة و تسييرهندسية واحدة و تسييرمخازن واحدة و تسييرصيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة و سوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات التسييركثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة ....بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس التسييرأو القطاع.



فهو سلسل هرمي يكون الموظف فيه رئيس واحد محدد. ويتم تجميع أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل تسييرالمشاريع, تسييرالمعلومات, المالية, التخطيط، والتسويق والموارد البشرية، والمحاسبة، على المستوى العلوي. ويمكن تقسيم التخصصات مرة أخرى إلى مجموعة فرعية في وحدات وظيفية مركزة. ويقوم كل قسم في التنظيم الوظيفي بأعمال المشروع المنوطة به بصورة مستقلة عن الأقسام الأخرى.كما يمتاز الهيكل الوظيفي بتوفير درجة كبيرة من التخصُّص، كما أنَّ عملية تقديم التقارير من خلاله بسيطة ومباشرة بين الأقسام، ويسمح هذا الهيكل بوفورات الحجم (انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة خلال زيادة كمية الإنتاج)، وليس من الصعب توسيع نطاق العمل مع توسّع أعمال المؤسسة وازدياد حجمها. في المقابل، تتضمن سلبيات الهيكل الوظيفي انعزال الأقسام عن بعضها بعضًا لأنَّها تميل إلى الانغلاق وعدم التواصل مع الأقسام الأخرى. من السلبيات أيضًا بطء عملية اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، والتنافس على السلطة والموارد.

3) الهيكل القطاعي Divisional Structure :

يستخدم في المؤسسات الكبيرة عادة ما تلجاء الى التنويع و التواجد في اماكن مختلفة في التنظيم القطاعي يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ا و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يتبعه كل خدماته – تقريبا– من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن....لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل تسييرالموارد البشرية.



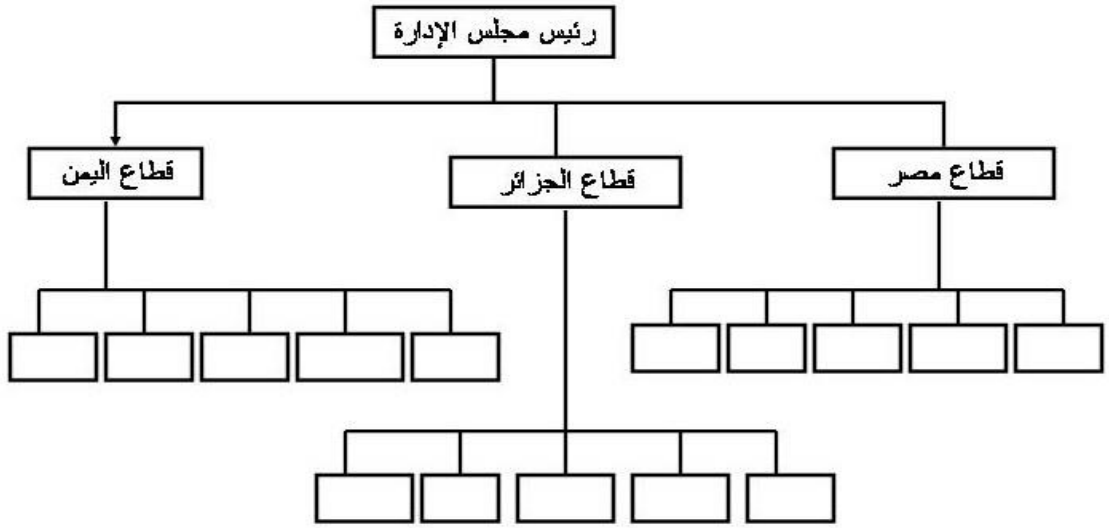
ما نلاحظه انه في النمط نجد تعيين مديرمنتج و مدير اداري بحيث ما يجعلنا نميز بين الهيكل الوظيفي و القطاعي و هو مفيد جدا في الشركات المتعددة الجنسيات.

تضمن مزايا الهيكل القطاعي ما يلي:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- الجميع يمكنهم معرفة مسؤولياتهم والمهام المتوقَّع منهم القيام بها بسهولة.
- التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم يمكن أن يكون أسرع.
- التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات أسهل.
- هذا الهيكل مفيد للشركات الكبيرة لأنَّ عملية اتخاذ القرارات اللامركزية تعني أنَّ التسييرالعامة لا يتوجَّب عليها تسييركل كبيرة وصغيرة في جميع القطاعات.

أمَّا السلبيات المرتبطة بالهيكل القطاعي فهي أنَّ القطاعات يمكن أن تكون معزولة عن بعضها ، وأنَّ الأنظمة المختلفة مثل المحاسبة والتمويل والمبيعات والتسوبق والتقنيات وغيرها قد تعاني من ضعف التواصل والتنسيق فيما يتعلَّق برسالة المؤسسة وتوجُّهاتها وقيمها، كما أنَّ هناك احتمالية لحدوث عدم توافق بين الأنظمة (مثل اختلاف أسلوب المحاسبة في القطاعات المختلفة مثل قطّاع المحاسبة وقطاع التسويق وقطاع التكنلوجيا...الخ) ممَّا يضع ضغوطًا وعوائق أمام الأهداف والغايات الاستراتيجية للشركة.

كذلك يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية



4) الهيكل الجغرافي:(geographic structure)

من الهياكل التنظيمية الأخرى التي تهدف إلى الانتقال من آليّة التنظيم الميكانيكي إلى التنظيم العضوي من أجل تقديم المنتجات والخدمات الملائمة وتلبية حاجات الزبائن بسرعة أكبر. تُحدَّدُ التقسيمات في هذا الهيكل بناءً على

أماكن تواجد الزبائن الذين تقدِّم الشركة خدماتها لهم. لقد نشأ الهيكل الجغرافي نظرًا لاتّساع رقعة الشركات محليًّا وإقليميًّا وحتى عالميًّا، ويعدُّ امتدادًا وتطوّرًا للهيكل القطاعي.

من مميزاته المرونة و الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة كما انه ينمي التجديد و يخفف العبء على التسييرالعامة حيث يمنح التنظيم على أساس جغرافي كل وحدة جغرافية القدرة على فهم المنتجات والخدمات ودراستها وتصميمها بالاستعانة بالمعرفة المتعلِّقة باحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية. تشبه مزايا وعيوب الهيكل الجغرافي تلك الخاصة بالهيكل القطاعي. إنَّ الجانب السلبي الرئيسي في الهيكل التنظيمي الجغرافي هو أنَّه من السهل أن تُصبح عملية اتخاذ القرارات لا مركزية نظرًا لأنِّ البعد الكبير للقطاعات الجغرافية (التي قد تبعد مئات أو آلاف الأميال عن مقر الشركة) قد يمنحها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية، لذلك ينبغي على التسييرالعامة أن تحرص على التحكّم والتنسيق الفعَّال بين قطّاعاتها أو وحداتها الجغرافيّة المستقلّة.

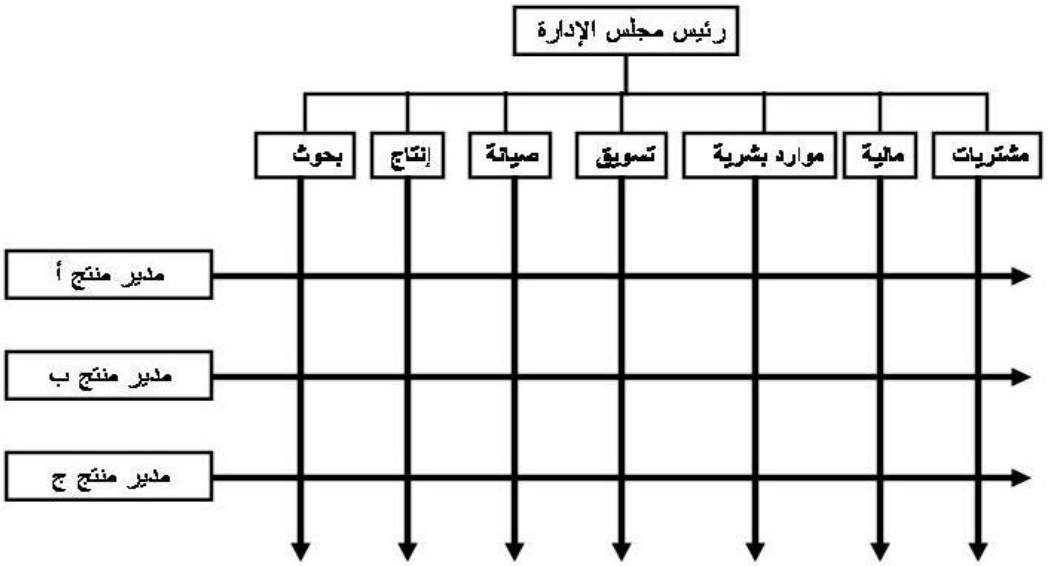
إلا أن من عيوبه صعوبة التحكم و الرقابة بالاضافة الى ارتفاع التكاليف

5) الهيكل المصفوفي :Matrix Structure:

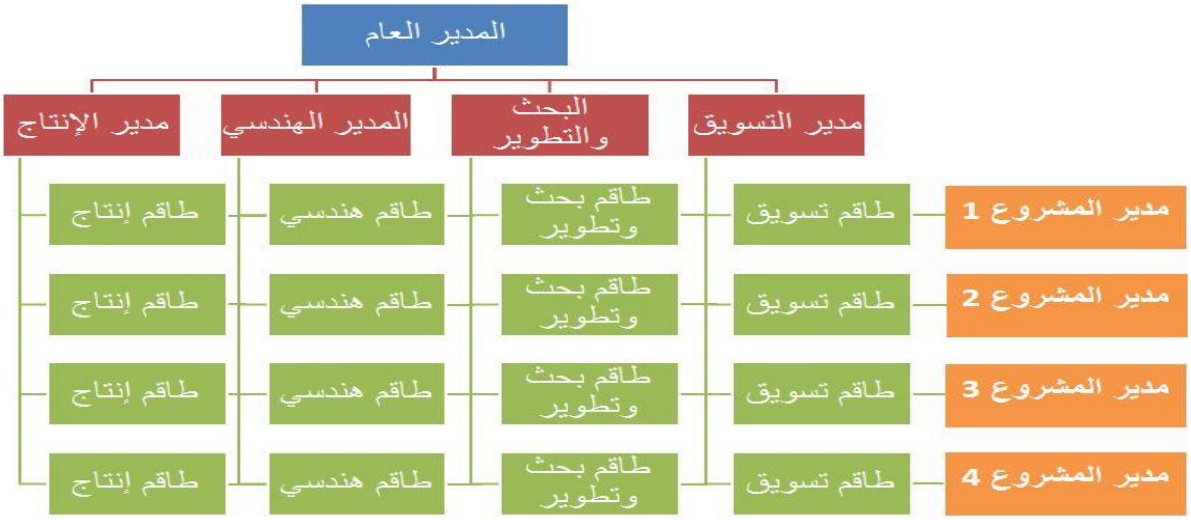
لقد نشأ الهيكل المصفوفي في الواقع في ستينيات القرن العشرين عندما تعاقدت شركات الطيران الأمريكية مع الحكومة، إذ كان على هذه الشركات وضع رسوم بيانية تبيِّن هيكلية فريق تسييرالمشروع الذي سيُنفِّذ العقد ويبيّن كيفية ارتباط هذا الفريق بالهيكل الإداري العام للمؤسسة. بناءً على ذلك، كان يتوجَّب على الموظفين تقديم التقارير إلى جهتين في الوقت نفسه: الحكومة وشركة الطيران. أصبحت الشركات وقطاعات الأعمال الأخرى منذ ذلك الحين تتبنَّى هذا الهيكل المصفوفي وتستخدمه لأنَّه يوفِّر المرونة ويساعد على تكامل عملية اتخاذ القرارات، سيّما في الشركات ذات التنظيمات الوظيفية.

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالى عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذا المسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في أدارته.

عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم**الوظائفي و القطاعي**:



-من مميزاته تنمية الخبرات من خلال الاستفادة من التخصصات بالاضافة الى قدرة مواجهة التغيرات



كمايدمج التنظيم المصفوفي بين الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فِرق العمل. تقوم التسييرالعمودية المتخصّصة بوظيفة معيّنة بتسييركافّة الموظّفين – الذين يعملون في مجموعات منفصلة (لإنجاز مشاريع مختلفة) – في هذا التخصّص (مثل تخصص التسويق) بحيث تشكّل هذه الإداراة العمودية الوظيفية بمجموعها تنظيمات أفقيّة محدّدة تهدف إلى إنجاز مشاريع أو أهداف معيّنة. بمعنى آخر، إن الهيكل التنظيمي يعتمد على تشكيل بُنى أفقيّة تشكّل فِرقًا مستقلّة، وهذا ساهم في تسريع عمليّة نقل وتنسيق المعلومات بين التنظيم الإداري (التسييرالعمودية مثل مدير التسويق) وبين المجموعات التي تعمل على مشاريع مختلفة..

هناك بُعدان للسلطة في هذا الهيكل كما هو موضَّح في الشكل السابق، إذ يخضع الموظفون لرئاسة مدير القسم الوظيفي ورئاسة مدير الفريق الذي يعمل على المشروع أو المنتج في الوقت نفسه. أحد عيوب الهيكل المصفوفي هو حالة الحيرة والصراع التي يعاني منها الموظفون نظرًا لوقوعهم تحت رئاسة مديرين، إذ يحتاج الموظفون (بالإضافة إلى

المديرين وقادة المشاريع) إلى امتلاك مهارات التواصل الجيّد ومهارات تسييرالنزاعات والمهارات السياسية حتى يتمكَّنوا من العمل بفعالية في المؤسسة.

هناك أنواع مختلفة من هياكل المصفوفة، والتي تُستخدم في بيئات العمل الأكثر تعقيدًا. على سبيل المثال، هناك الفرق المصفوفية تبادليّة الوظائف والتي يرسل فيها الموظفون الذين يعملون في بنية تنظيمية معينة (التسويق مثلًا) تقريرًا عن سير العمل إلى رئيس بُنية أخرى (الإنتاج مثلًا) على الرغم من أنه ليس مشرفهم أو رئيسهم الرسمي. هناك أيضًا الفرق المصفوفية الوظيفية والتي ينسِّق فيها الموظفون الذين يعملون في فريق واحد (فريق المشروع رقم 1 مثلًا) مع فريق داخلي آخر (فريق المشروع رقم 2 مثلًا) بنفس مجال التخصص (التسويق على سبيل المثال) وقد يعملون أيضًا مع فِرق أخرى بمجال آخر (مثل فِرق الانتاج) من أجل وضع وتحقيق هدف مشترك قصير المدى. هناك أيضًا الفرق المصفوفية العالمية التي تتكوَّن من موظفين من مناطق وبلدان وثقافات مختلفة يجتمعون لتحقيق هدف قصير المدى مرتبط بمشروع أو زبون معيَّن. تُعدُّ أنواع الفِرق المصفوفية التي ذكرناها من البنُى الأساسية والتي تتطور وتنمو باستمرار في المؤسّسات ذات التنظيمات الأفقية التي تتجاوز المناطق الجغرافية والزمنية والمهارات وهياكل السلطة التقليدية لتلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن والشركات.

كُجزء من البنية التنظيمية التي سنتطرّق إليها في الفقرة التالية، فرق العمل المتشابكة، يجب على أعضاء المؤسسة في الهيكل المصفوفي أن يتعلَّموا كيف يتعاونون مع زملائهم عبر المسافات والثقافات والحواجز الأخرى. غالبًا ما يعاني أعضاء الفريق في الهيكل المصفوفي من مشكلة انقسام الولاء بين قائد الفريق الذي يعملون فيه والرئيس الوظيفي لهم، وفي هذه الحالة يكون لديهم أهداف خاصة بالفريق وأهداف وظيفية تتنافس من أجل الحصول على وقتهم واهتمامهم، كما أنَّ لديهم عدة رؤساء وغالبًا ما يعملون في أكثر من فريق في الوقت نفسه. بالنسبة لبعض أعضاء الفريق، قد تكون تلك المرة الأولى التي يكونون فيها مسؤولين عن نتائج تتعدَّى تحقيق أهدافهم الوظيفية التي وُظّفوا لأجلها فقط. يستمتع بعض الأفراد بهذه المساحة والمسؤولية الزائدة اللتين يوفِّرهما الهيكل المصفوفي، في حين يشعر آخرون بثقل المسؤولية وأنَّ الأمور خارج نطاق سيطرتهم وقدرتهم. ينبغي على الأفراد أن يقلِّلوا من تركيزهم على الهيكلية ويزيدوا من تركيزهم على السلوكيات لكي يتمكَّنوا من النجاح في هذه الأنواع من الهياكل التنظيمية الأفقية.

- ✓ اما من عيوب هذا النمط ازدواجية السلطة مع امكانية حدوث صراع.

6) الهيكل الشبكي Structure en réseau:

يقوم على فكرة التعاقد مع الخارج (إسناد وظائف رئيسية أو فرعية للمؤسسات مستقلة عن طريق التعاقد) Externalisation (موردون، منتجون، موزعون ... بسبب التكاليف المتدنية، وتبقي المؤسسة على مهنتها الرئيسة son métier.

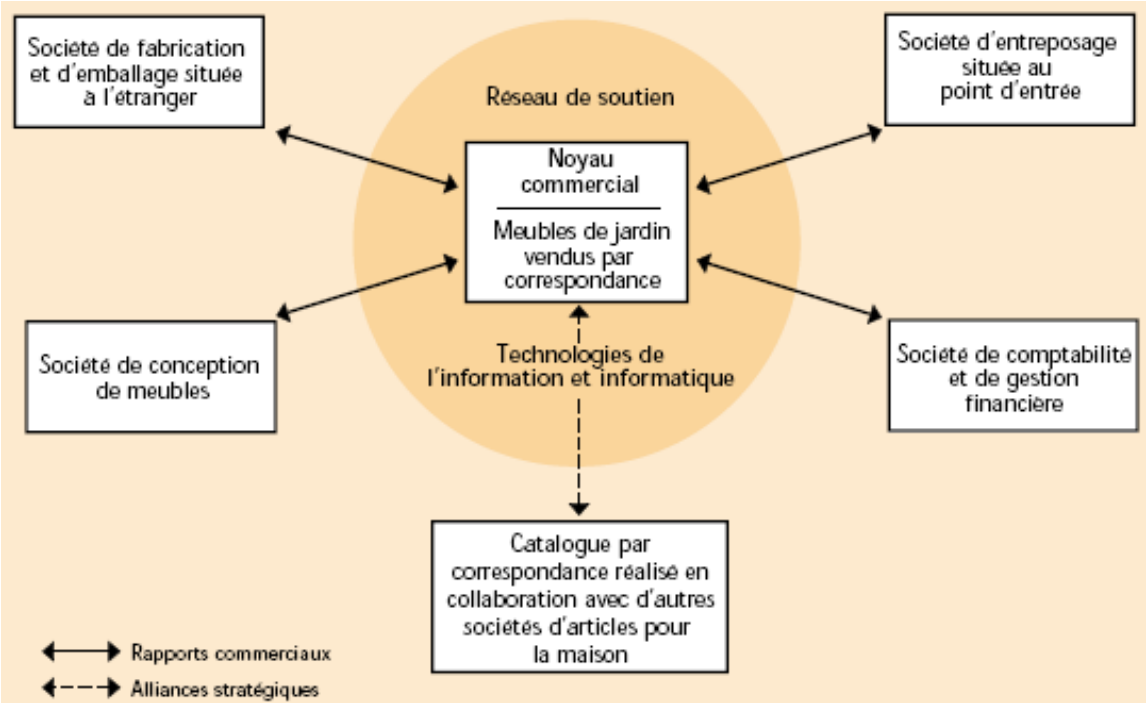
. انتشار استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال TIC سهل كثيرا من عملية التعاقد مع الخارج إلى درجة ظهور ما يسمى بالمؤسسة الافتراضية Entreprise Virtuelle.

. المزايا: . القدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية.

المرونة من حيث استئجار أية خدمات.

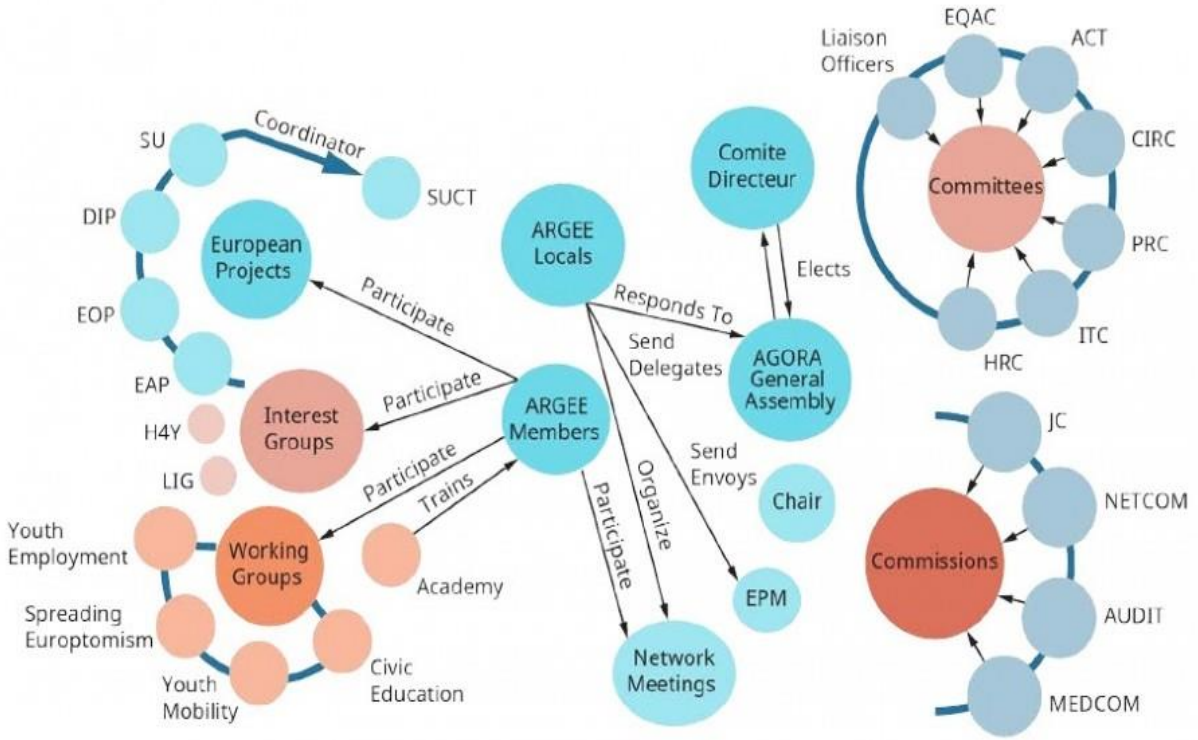
. العيوب: . مخاطر فشل المتعاقد على تقديم الخدمات ونتائج ذلك.

Structure en réseau



هو نوع آخر من أنواع التنظيمات الأفقية، وهذه الفِرق أقل رسمية وأكثر مرونة من فرق العمل في الهيكل المصفوفي. للشبكات خاصيّتان بارزتان هما: التجمُّع وطول المسار. يشير التجمُّع (clustering) إلى درجة احتواء الشبكة على مجموعات متماسكة من النقاط داخل الشبكة نفسها، في حين أنَّ طول المسار هو مقدار المسافة التي تُقاس بمتوسط عدد الروابط التي تربط أي نقطتين داخل الشبكة. بإمكانك الاطّلاع على المزيد من المعلومات و التفاصيل الفنيّة من المصدر المذكور في الحاشية. يتشكّل هيكل فِرق العمل المتشابكة تلقائيًا بعد تعيين الفِرق لإنجاز مهمّة معيّنة، فمثلًا قد يحتاج أعضاء الفريق مساعدة أفرادٍ من مجموعات أخرى يتعاونون معهم لتحقيق الرؤية أو الرسالة أو لحل المشكلات أو استغلال الفرص التي تصادفهم، فهذا التعاون الذي ينشأ بين هذه الفِرق ذات الأصول التنظيمية المختلفة تشكّل بمجملها تنظيمًا متشابكًا، وذلك طبعًا في حال لم تمانع أو تعيق المؤسسات أو القادة هذا التعاون.

ليس هناك تصوُّر نموذجي لهيكل فِرق العمل المتشابكة، إذ تحدِّد الشركات المختلفة شكل فِرق العمل بصورة مبدئية من أجل حل المشكلات والعثور على الفرص واكتشاف الموارد اللازمة. بمعنى آخر، إنَّ التنظيم المتشابك (أو التشابكي) هو جُزء من المؤسسة ولكنَّه يقوم على ظهور ارتباطات (تشابكات) غير رسمية بين فِرق المؤسسة نفسها لإنجاز هدف معين قد يكون من الصعب تحقيقه في حالة التنظيم الرسمي للمؤسسة (مثلًا قد يحتاج فريق التسويق مساعدة فريق الانتاج في مهمّة تسويقية معيّنة خاصّة به، فنشوء هذا التشابك المؤقت بين هذين الفريقين يُدعى تنظيمًا تشابكيًّا غير وظيفي أو غير رسمي)، ويدلُّ ذلك على أنَّ الهيكل التنظيمي التشابكي يركِّز على العلاقات والشبكات وفِرق العمل والمجموعات والمجتمعات بدلًا من التركيز على التسلسل الإداري. يمثِّل الشكل التالي رسمًا توضيحيًا مقترحًا لهذا الهيكل.



Networked Team Structure (Attribution: Copyright Rice University, OpenStax, under CC-BY 4.0 license)

8) الهيكل الافتراضي: (virtual structure)

ظهر في التسعينيات من القرن العشرين استجابةً للحاجة إلى المزيد من المرونة، والمهام التي تتطلَّب حلولًا مباشرة، وتقليل القيود الجغرافية، وسهولة الوصول إلى الخبرات المنتشرة حول العالم. يعتمد الهيكل الافتراضي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو موضَّح في الشكل التالي.

الهيكل الافتراضي (جامعة رايس، OpenStax، مستخدمة تحت رخصة المشاع الإبداعي((CC-BY 4.0)

يختلف هذا الهيكل التنظيمي عن هيكل فِرق العمل المتشابكة في أنَّ المقر الرئيسي قد يكون المقر الثابت الوحيد للمؤسسة. عدا ذلك؛ فإنَّ المؤسسات التي تتبنى هيكل التنظيم الافتراضي ليس لها حدود. من الأمثلة على الشركات التي تستخدم هذا الهيكل: شركة أوبر، وشركةAirbnb ، وشركة ريبوك، وشركة نايك، وشركة بوما، وشركة ديل. تستخدم المؤسسات أشكال مختلفة من الهياكل الافتراضية لمراكز الاتصال وغيرها من المهام والمناصب والمشاريع التي تُنفَّذ بالاستعانة بمصادر خارجية.

تتضمن مزايا الهياكل التنظيمية الافتراضية: التوفير في التكاليف، وسرعة الرد على العملاء، والوصول لقوى عاملة متنوعة لا تتقيَّد بنظام العمل لثمان ساعات، وتقليل التأثيرات الضارَّة بالبيئة. على سبيل المثال، منعت سياسات العمل عن بعد الخاصة بشركة ديل وشركة أتنا للرعاية الصحية وشركة زيروكس انبعاث 95294 طن متري من الغازات الدفيئة في العام الماضي وهو يعادل إيقاف 20000 مركبة ركَّاب عن العمل. في المقابل، تتضمن سلبيات هذا الهيكل: العزلة الاجتماعية للموظفين الذين يعملون عبر الإنترنت، واحتمالية ضعف الثقة بين الموظفين والشركة وبين الموظفين أنفسهم عندما تكون عمليات التواصل محدودة، وقلة التعاون بين الموظفين ومسؤولي المؤسسة نظرًا لقلة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم

اما بالنسبة ل Burns & Stalker (1961) نستطيع التمييز بين نوعين من الهياكل

الهيكل الميكانيكي و الهيكل العضوي Structure mécaniste et structure organique

Burns & Stalker (1961)

الهيكل الميكانيكي	الهيكل العضوي
-أعمال متخصصة مع عدم تغيير الأعمال وبقائها جامدة	- أعمال واسعة ومترابطة
- لكل فرد دور محدد	- تعديل الأعمال باستمرار.
- مركزي و رسمي (وجود قواعد محددة لكل عمل وان الحرية المعطاة للعاملين قليلة)	- ادوار عامة ومتغيرة
- اتصالات رأسية	- لا مركزي
-نطاق الاشراف ضيق	- درجة نسبية من الرسمية
-المهام ذات طبيعة خاصة	- اتصالات رأسية وأفقية تبعا للحاجة للمعلومات
-بيئة ثابتة ذات درجة عدم التأكد منخفضة	- نطاق الاشراف واسع
-اتخاذ القرار مركزي و اوتوقراطي	- المهام ذات طبيعة عامة مرنة و موزعة
	- بيئة متغيرة ذات درجة عدم التأكد عالية
	- اتخاذ القرار تشاركي

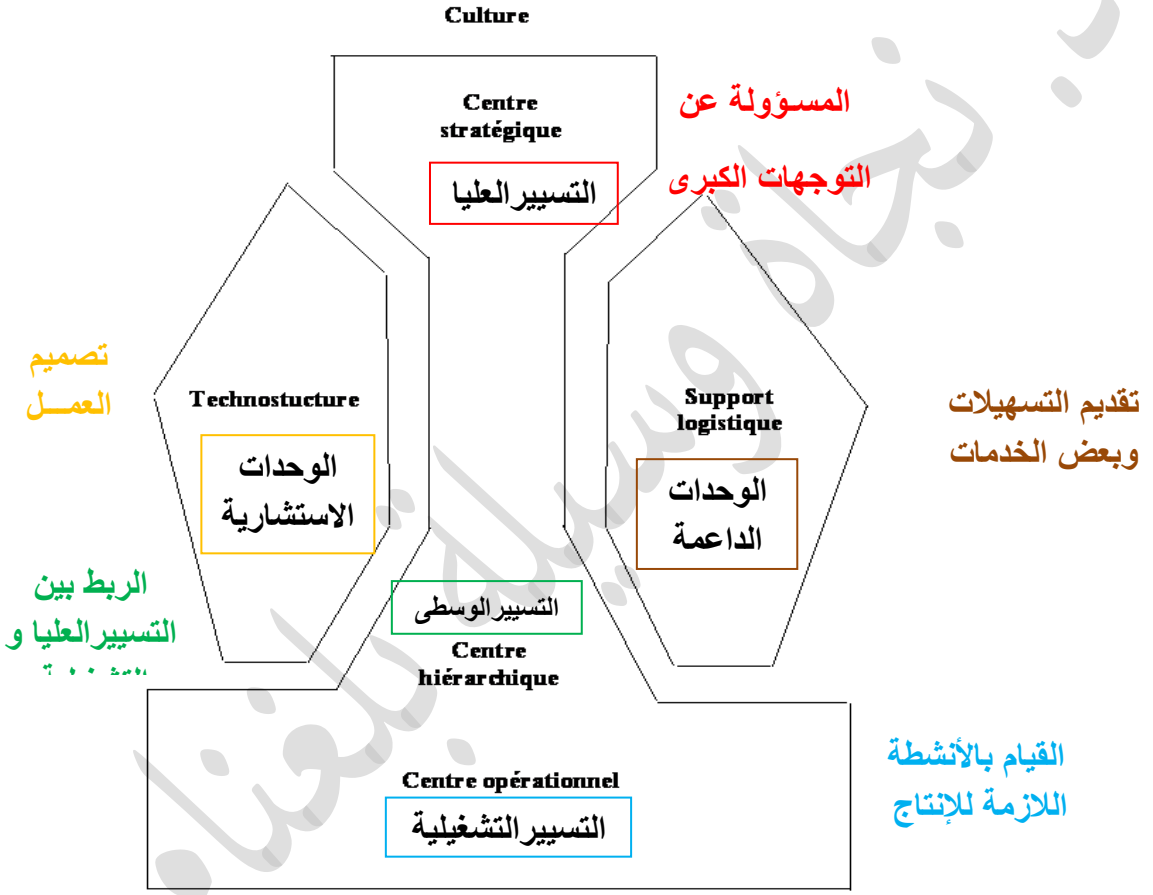
1) **الهياكل التنظيمية الميكانيكية** (Mechanistic organizational structures) البيئات الثابتة والبسيطة والتي تتراوح درجة عدم التأكُّد فيها بين الانخفاض والتوسُّط ومن خصائصها أنَّها ذات تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتعتمد على قواعد محدَّدة، كما أنَّ السلطة فيها مركزية ورسمية، والمهام محدَّدة بوضوح لكي ينفِّذها المتخصِّصون بها، وعدد الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة الرؤساء والمشرفين مباشرة قليل (أي أنَّ نطاق السيطرة ضيِّق)، وويسود في المؤسسة طابع التقسيمات التخصّصية (أي أن المؤسسة تكون مقسَّمة إلى أقسام مختلفة ولكل قسم مهام مخصَّصة وفقًا لمجال الخبرة). يمثِّل هذا النوع من المؤسسات نموذجًا عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي تنشأ في البيئات الثابتة قليلة التعقيد.

2) **الهياكل التنظيمية العضوية** (Organic organizational structures) لها خصائص معاكسة لخصائص الهياكل التنظيمية الميكانيكية. إنَّ الهياكل التنظيمية العضوية أفقية (بمعنى أنّ القرار فيها لا يُبنى من ذروة الشركة –المدير– كما في النموذج العمودي بل يكون تشاركيًا إلى حدّ ما) وتعمل على نحو أفضل في البيئات المعقَّدة المتغيِّرة، وتكون عمليتا التواصل واتخاذ القرارات فيها تشاركية، كما أنَّها تتيح إنجاز المهام بطرق أكثر انسيابية ومرونة، وعادة ما تكون القواعد فيها أقل. من خصائص هذه الهياكل أيضًا أنَّ المهام فيها تكون ذات طبيعة عامة وموزعة، وأنَّ نطاق السيطرة يكون أوسع (أي أنَّ هناك عدد أكبر من الأشخاص الذين يعملون تحت إمرة المديرين مباشرة). من الأمثلة على المجالات ذات الهياكل التنظيمية العضوية: التكنولوجيا المتقدمة والحواسيب والفضاء والاتصالات، والتي يجب أن تتعامل مع المتغيّرات السريعة بمرونة ومطاوعة. أصبحت المؤسسات والشركات المعاصرة التي تعمل في بيئات مضطربة سريعة التغيُّر ذات المنافسة العالية تميل إلى تبنِّي الهياكل التنظيمية العضوية كأساس تنظيمي لها. هذا لا يعني أن كل مؤسسة معاصرة بحاجة إلى أن تكون ذات هيكل عضوي، ومن المهم فهم طبيعة التصميمات

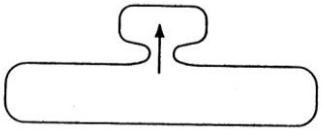
والهياكل التنظيمية المختلفة لتحديد متى وأين وفي أي الظروف ستكون هناك حاجة إلى تبنّي نوع محدّد من هذا التنظيمات في تسييرالشركة أو على الأقل تسييرجُزءٍ منها.

كما ان H.MINZBEG استنتج خمس نماذج عن الهياكل التنظيمية حسب المكونات الرئيسية لاغلب التنظيمات:

نماذج عن الهياكل التنظيمية حسب H .Mintzberg[86]:



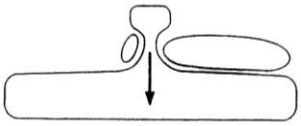
و بالتالي يمكن ان نميز بين :



. الهيكل البسيط المكون الرئيسي هو التسييرالعليا.

. للمؤسسات الصغيرة .

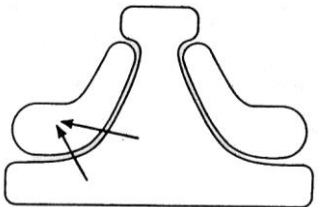
. يمتز بالبساطة ويعاب علية المركزية.



. الهيكل البيروقراطي الآلي المكون الرئيسي هو الجهاز الاستشاري.

. للمؤسسات الموسطة والكبيرة العاملة في استقرار.

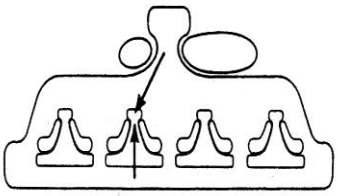
. الكفاءة من خلال النمطية أمراض البيروقراطية.



. الهيكل البيروقراطي المهني المكون الرئيسي هو التسيير التشغيلية.

. للمؤسسات الكبيرة العاملة في بيئة معقدة.

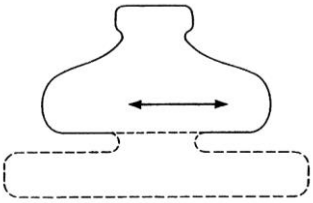
. الكفاءة من خلال التخصص.



- الهيكل متعدد الأقسام المكون الرئيسي هو التسيير الوسطى.

. للمؤسسات الكبيرة العاملة في بيئة متغيرة ومعقدة.

. الاستقلالية.



الهيكل الادهوقراطي(المؤقت أو الغرضي) المكون الرئيسي هي الوحدات الداعمة.

للمؤسسات الكبيرة العاملة في بيئة متغيرة ومعقدة.

. المرونة.

هنري مينتزبرج كاتب وأكاديمي رائد يُدرس حالياً في كندا وله من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثاً ولديه 15 كتاباً في العلوم الإدارية ومن أشهر دراساته ما كتب حول أنماط الهياكل الإدارية، ويشتهر مينتزبرج بنقده المستمر

للجامعات التي تدرس تسييرالأعمال ومحاولاتها الحثيثة لتحويل علم التسييرإلى علم رقمي محض بدلا من معاملة التسييرعلى أنها فن وعلم اجتماعي في المقام الأول. وحسب مينتزبرج فإنة يمكن تصميم مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق عديدة، مما يجعل لكل منشأة هيكلها التنظيمي المميز عن غيره، وقد حاول الباحثون والكتاب تصنيف الهياكل التنظيمية التي تعددت أشكالها، ومن بين هذه التقسيمات الأكثر قبولا وشيوعا التصنيف الذي اقترحه الكاتب مينتزبرغ.

لقد صنف " Henry Mintzberg" أنواع التنظيم إلى خمسة أنواع وإستند في ذلك إلى أن أي منشأة تضم خمسة مكونات رئيسية وتتمثل بما يلي:

1. **الإدارة العليا** :وتشغل قمة المنشأة.
2. **الإدارة الوسطى** :وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.
3. **القوة التشغيلية** :وتشمل قاعدة المنشأة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات.
4. **الجانب التقني"المهني** :"ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.
5. **الجهاز المساند** :ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

وحيث أن مكونات الهيكل التنظيمي تختلف من منشأة لأخرى من حيث بعض الخصائص والتي ستؤثر على نوع الهيكل التنظيمي فقد ميز مينتزبرغ بين خمسة أنواع للهياكل التنظيمية هي[87]:

1. الهيكل التنظيمي البسيط:

إن المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، حيث يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك للمنشأة إضافة إلى هذا يتميز أيضا بقله المستويات الإدارية ويركز الهيكل فقط على العمليات الرئيسية والأنشطة الهامة في المنشأة.

- **ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**
  - البساطة كون هذا الهيكل عملي ويركز فقط على العمليات الهامة والرئيسية في المنشأة.
  - المرونة وسرعة التكيف مع ظروف المحيطة بالمنشأة.

- قلة التكاليف.
- وضوح المسائلة والمحاسبة.

- **ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- لا يناسب المنشأة الكبيرة الحجم التي تتوسع أعمالها بشكل مستمر.
- الإعتماد كلية على مالك المنشأة لذلك فالحالة النفسية لهذا الأخير لها أثر على الادارة نظرا لتمركز السلطة واتخاذ القرار بيده.
- محدودية التطبيق.

2. الهيكل البيروقراطي الآلي :

يتم إتباع هذا الهيكل عندما تكون الوظائف في المنشأة روتينية بسيطة، وتكون فيه الإجراءات وقواعد العمل على درجة عالية من الرسمية وتكون السلطة في اتخاذ القرار مركزية بإتباع التسلسل الهرمي،وتكون الظروف المحيطة به تشير إلى انه تنظيم متوسط أو كبير الحجم خاصة في المستوى التشغيلي ذو الحجم الكبير والأعمال المتكررة التي تتطلب مهارات كبيرة ونتيجة لذلك فهو تنظيم متخصص واضح.

- **ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- القدرة على انجاز المهام والأنشطة بكفاءة عالية بسبب الرسمية والنمطية.
- وضع التخصصات المتشابهة معا يحقق اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي تحقيق وفورات عالية في التكاليف.
- إمكانية تطوير الموارد البشرية في المنشأة في مهن وتخصصات متعارف عليها.

- **ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- بسبب التخصص الدقيق في العمل فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الخاصة على العامة و انتشار صراع الوحدات في المنشأة.
- التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع.
- ظهور أمراض البيروقراطية كالمغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل احيانا.

3. الهيكل البيروقراطي المهني:

في النصف الثاني من القرن العشرين ظهرت منشآت كبيرة الحجم وذات تخصص مهني عالي اذ أنها تتطلب متخصصين ذوي تعليم عالي وتدريب متقدم وانجازات مهنية، مما يعطي درجات عالية من الحرية والسلطة لهم. ففي هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية عما هي عليه في البيروقراطية الآلية، إذ أن الرسمية هنا ذاتية لا تعتمد على الإجراءات والأنظمة التي تُصدرها الإدارة، بل تعتمد على سلطة الخبرة والمعرفة وليس على السلطة الإدارية، ومن أهم الأمثلة للمنشآت التي تتبع هيكلا تنظيميا بيروقراطيا مهنيا:المستشفيات،الجامعات والمكتبات العامة والشركات المالية الكبرى.

- **ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**
  - الأداء الكفء للعمل بسبب استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة.
  - المساعدة في الحصول على مهنيين على درجة عالية من الكفاءة3
  - تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير في شكل وفورات في التكاليف.
- **ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**
  - بسبب التخصص الدقيق في العمل فان هناك احتمالا لتركيز كل قسم أو وحدة إدارية على الأعمال الخاصة بها وتغلب المصالح الخاصة على العامة و انتشار صراع الوحدات في المنشأة.
  - التخصص والروتين يؤدي إلى الملل وإضعاف القدرة على الإبداع.
  - ظهور أمراض البيروقراطية كالمغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل احيانا.

4. الهيكل القطاعي[88] :

يتم في هذا النموذج تجميع كل تخصص وظيفي في تسييرواحدة أو قطاع واحد ويظهر هذا التنظيم في المنشآت الكبيرة الحجم التي تجد نفسها مضطرة إلى التقسيم القطاعي حيث يكون لكل قطاع تسييروقدر من السلطة والسيطرة على القطاع ويتركز دور الإدارة والعليا هنا على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل قطاع.

- **ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**
  - قدرة عالية للمنشأة على مواكبة تطورات المحيط ومواجه الظروف المتغيرة.
  - تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التابعة للمنشأة.

- تخفيف العبء على الإدارة العليا مما يسمح لها بالاهتمام بالمستقبل بعيد الأمد.
- توفير وسيلة جيدة لتدريب مديرين عامين جيدين كما انه يوفر أيضا مزايا التخصص.

- **ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- التقسيم إلى قطاعات مستقلة يفضي إلى عدم إمكانية تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.
- صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها.
- صعوبة تنميط الأنظمة والسياسات والقواعد عبر كل تلك القطاعات.

5. الهيكل المؤقت[89]:

إذا كانت الهياكل البيروقراطية (الآلية والمهنية) هي الأكثر شيوعا وانتشارا في المنشآت المعاصرة، فان هناك هياكل جديدة بدأت بالظهور لدواعي الموقف الذي نشأت فيه أو لطبيعة الظروف ويطلق عليها بالهياكل التنظيمية (وليدة المواقف والظروف) الهياكل المؤقتة أو الغرضية، وتتسم هذة الهياكل بدرجة عالية من التمايز الأفقي لكون معظم العاملين مهنيين ولديهم خبرات مكثفة وإنخفاض عدد المستويات الإدارية إضافة لقلة الحاجة للإشراف والرسمية لأنها تعيق عملية الابتكار، وللهيكل التنظيمي المؤقت عدة أنواع أهمها هو التنظيم المصفوفي، وهو عبارة عن خليط بين هيكلين الأول يمثل الهيكل الرئيسي للمنشأة والذي غالبا ما يتبع الأساس الوظيفي، والثاني هو هيكل خاص بالأسواق أو المشروعات أو المناطق الجغرافية للعمليات والإنتاج ويظهر هذا الجزء الأول في الهيكل بصورة راسية والثاني بشكل جانبي أو أفقي.

- **ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنشأة.
- تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين.
- القدرة على الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.

- **ومن عيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية ما يلي:**

- الصراع بين الأعضاء أمر حتمي بسبب عدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة.
- صعوبة تقسيم العمل إلى وحدات مستقلة.
- صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.

خاتمة :

اختلفت الدراسات حول هذا المفهوم، ولكن اغلبها تجمع بأنه تنظيم لعدد من الممارسات والأعمال. بحيث نستطيع تكليف الأفراد بعملها وتوزيعها على فرق من الموظفين من أجل نيل أهداف معينة. فهو اتجاه يتخذه مؤسسات الدولة لتوجيه عدد كبير من الأفراد والتكليف بمشروعات ومهام تحتاج أسلوب من النظام لهؤلاء الموظفين من جانب المؤسسة. لذا يعد أهم عامل من عوامل الإدارة الجيدة للأسباب التالية: توضيح المهام المفروضة على القطاعات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة. بمعنى لابد من تقسيم المؤسسة إلى إدارات مختلفة، والعلاقة العامة بين هذه الإدارات. وتحديد الوظيفة المحددة لكل إدارة بحيث لا يحدث خلط بين الأقسام الإدارية المختلفة. وأيضا الوقوف على الامتيازات المتاحة لكل إدارة، وذلك لا يتحقق إلا من خلال عملية التنظيم الإداري. والحرص على أسلوب العمل الجماعي، وتعقد الاجتماعات كل فتره لإرساء القواعد العامة التي يتبعها الموظفين التي تضم مجموعات من الموظفين لتدعيم العمل الجماعي.

الرقابة متلازمة التخطيط

هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما، وتعتمد على دور التسييرفي التأكد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين، [90] وتُعرَّف الرقابة بأنّها: تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تنظيم تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكيّة، [91] ومن التعريفات الأخرى للرقابة التحقق من نجاح شيء ما؛ وذلك عن طريق تنفيذ مقارنة بين مجموعة من المعايير. [92] و عليه نحاول التعرف على الرقابة ماهيتها ، دورها ، مستوياتها ، انواعها و مختلف اساليبها

أولا : تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة *un processus systématique* يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية *de manière efficaces et efficientes* .

ويصف Robert J. Mockler الرقابة الإدارية بانها عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة[(1)].

un effort systématique pour identifier les mesures de la performance pour atteindre les objectifs prévus (1).

ويمكن القول أن كلمة الرقابة ترعرعت جذورها مع العالم *Frederick W. Taylor* عند تبنيه *لفكرة التسييرالعلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهملة لم تكن مفهومة .*

من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيحها بصورة تراها مناسبة من وجهة نظرها الخاصـــة، وهذه التعريفات هي:

أولاً – الاتجاه (الفكر) الكلاسيكي: عرّف أصحاب هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنهـــا عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز علـــى التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.

ثانياً – الاتجاه (الفكر) السلوكي: أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرّفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.

ثالثاً – الاتجاه (الفكر) العلمي: اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل فـــي القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي *تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها*[2]. فالرقابة تعمل *على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .*

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من *أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :*

1) **لا بد من وجود هدف مخطط له** : أي ان يكون هناك أداءً مخططاً له . أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ .
2) **التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة** :حيث يعتمد اساسا على عملية التخطيط حيث انه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هى التخطيط
3) **الكشف عن الانحرافات عن الخطة**: و هو اول خطوات التغذية العكسية Feedback من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر،
4) **تحديد الأسباب والظروف التى أدت لهذه الانحرافات** : تحديد القصور والمعوقات فى الخطة من خلال ماذا ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية ، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات فى الخطة.
5) **تحديد الحلول والانحرافات** : سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة . إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءه التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة ،حيث يستخدم المدخل التشخيصي Diagnostic وعاده ما تكون هذه الحلول فى صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية بسبب قصور فى الخطة الموضوعة أو حدوث معوقات لم تكن فى الحسبان عند وضع الخطة
6) **قياس أثر التعديل فى الخطة** : من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد سيتم مدى صحة القرارات التى اتخذها المخطط أي عن طريق تقيم الأداء . التأكد من أن الهدف قد تحقق . وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية .

مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء البقاء والاستمرار فى ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه الظروف.حيث تتم عمليه التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ الذى ينطوى على اختيار حلاً لهذه المواقف والتعرف على النتائج ،فإذا كانت غير مرضيه تكرر العملية حتى نصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة.

ثانيا دور الرقابة [3] :

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للتسييرومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف التسييرالأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

1) التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد
2) تحديد الفرص
3) تسييرالمواقف الصعبة

ثالثا :مستويات الرقابة [4] :

تعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي:-

1. **الرقابة الاستراتيجية :**

تتوقف على مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية , تتم بصورة أساسية من خلال مدراء التسييرالعليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة . حيث وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية،

2. **الرقابة التكتيكية :**

تعمل على متابعة مدى تقدم الاقسام اسبوعيا و شهريا تقوم بها التسييرالوسطى تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام[4] لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

3. **الرقابة التشغيلية :**

هي رقابة متابعة النتائج اليومية للأنشطة على المستوى القاعدي تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

من خلال احترام مراحلها:

1إعداد الخطة التي تحدد الهدف من الرقابة.

2.ضبط المعايير و نقصد بذلك معايير ضبط الأداء.

3متابعة الأداء الفعلي .

4قياس الأداء .

5تحديد و تصحيح الانحراف

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

و يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع من الرقابة حسب المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل المنشأة و ذلك على النحو التالي :

1*. الرقابة على مستوى المنشأة :

و يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنشأة أو أجزاء هامة منها خلال فترة زمنية و على هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنشأة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا و مدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ، و من المعايير المستخدمة في هذا الصدد هي الربحية ، و معدل العائد على الإستثمار ، نمو المبيعات ، حصة المنشأة من السوق ، و نسبة الأصول إلى الخصوم ...إلخ . و يلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق :

- إعادة تصميم الأهداف .
- إعادة وضع الخطط .
- تغييرات في الهيكل التنظيمي .
- تحقيق وسائل اتصالات داخلية و خارجية أفضل .
- توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة .

2*. الرقابة على مستوى العمليات :

و يقيس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة (تسويق، إنتاج، أفراد ، تمويل ...إلخ) . و يتم فيه تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد مثل :

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية ساعة التشغيل للآلة .
- إجمالي الإنتاج الغير مطابق للمواصفات إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة لقياس نسبة الإنتاج المعيب .
- إجمالي المصاريف البيعية إلى إجمالي المبيعات لمعرفة نصيب الوحدة من المصاريف البيعية .

3*. الرقابة على مستوى الأفراد :

و يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد و الرقابة على نواتج أعمالهم و سلوك أدائهم ،و هناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة (الأداء) التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام و الإدارات عن أداء مرؤوسيهم بصفة دورية – سنويا في الغالب – بالإضافة إلى هذا فهناك بعض المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها على سبيل المثال :

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع .

– ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز .

و تتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم أو القيام ببعض الإجراءات التأديبية لضمان مستوى مستقر من الأداء .

رابعا :أنواع الرقابة : للرقابة أنواع متعددة وقد صنفت إلى ثلاثة أصناف وهي :

أ. **حسب الهدف**: عامة أو جزئية

ب. **حسب التوقيت الزمني** : حيث توقيت الي التنفيذ قبل أثناء أو بعد:

وتُقسم إلى ثلاثة أنواع:

- **الرقابة الوقائيّة**: وهي عدم انتظار التسييروصول معلومات حول حدوث خطأ ما، بل يجب على المدير التوجه بشكل شخصيّ لمحاولة الكشف عن هذا الخطأ قبل وقوعه، مع الاهتمام بالاستعداد لمواجهة كافة أشكال الأخطاء.
- **الرقابة المتزامنة**: هي متابعة سير العمل بشكل مستمر؛ حيث تعمل على قياس الأداء في الوقت الحالي، ومقارنته مع المعايير الخاصة بالأداء؛ وذلك من أجل الكشف عن أي أخطاء، وتحديد حجم الخسارة في حال حدوثها.
- **الرقابة اللاحقة**: هي المقارنة بين المعايير الموضوعة سابقاً والنتائج والإنجازات الفعلية؛ والهدف من هذه الرقابة هو رصد الأخطاء، والسعي إلى علاجها بشكل فوريّ.

ت. من حيث **النوعية** أن كانت وقائية أو علاجية

ث. من حيث **الوسيلة** مكتوبة أو ميدانية عن طريق الملاحظة

ج. من حيث **المصدر**(الرقابة حسب الجهة التي تمارس الرقابة) ذاتية أو داخلية ، خارجية. خبراء مختصون من خارج المنظمة و بذلك تُقسم إلى نوعين هما:

- **الرقابة الداخليّة**: هي الرقابة المطبقة داخل المنشآت، وتشمل كل مستويات التسيير، والموظفين العاملين بها مهما كانت طبيعة وظائفهم.
- **الرقابة الخارجيّة**: هي الرقابة المطبقة خارج المنشآت، وتعتمد على دور الأجهزة الخارجيّة والمتخصصة بالوظائف الرقابيّة، وغالباً تتبع هذه الأجهزة للسلطات الحكوميّة.

ح. الرقابة حسب **موضوع الرقابة** : الرقابة المحاسبية ،الاقتصادية، على البرامج.

خ. لرقابة بناءً على **المستويات الإدارية**، وتُشكّل الأنواع الآتية:

- **الرقابة ضمن مستوى الأفراد**: وهي تقييم الأداء الخاص بالموظفين، وتحديد مستوى الكفاءة التي يتميزون بها، ودراسة سلوكهم الوظيفيّ.

- **الرقابة ضمن مستوى الوحدات الإدارية:** هي قياس النتائج الفعلية لكلّ وحدة إدارية أو قسم إداري بشكل فردي؛ وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة كلّ منها، وكيفية تحقيقها للأهداف المطلوبة.
- **الرقابة على كافة المؤسسة:** وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المؤسسة، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها، وذلك لتحقيق كافة أهدافها العامة.

خامسا :أساليب الرقابة:

تقوم جهات الرقابة بتنفيذ مهامها وبطرق مختلفة وغالباً ما تحدد الأنظمة الرقابية نوعا من هذه الأساليب بأتباعها من قبل الجهة المسؤولة عن القيام بالرقابة ومنها:

- **الرقابة الشاملة** : وفقاً لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع الاعمال التي تنفذها الجهات الخاضعة للرقابة.
- **الرقابة الانتقائية** : وفقا لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة المراد مراقبتها وفحص تلك العينة كنموذج قياسي ويتم استخدام أسلوب الرقابة بطرق متعددة :عينة عشوائية وعينة إحصائية.....الخ.
- **الرقابة المستمرة** : يتضح أسلوب الرقابة المستمرة تتمثل في الرقابة الداخلية التي تمارسها التسيير،مثلا يتم الفحص والمراقبة بشكل دائم ومستمر للمستندات والقيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طوال العام .
- **الرقابة الدورية** : وتتم الرقابة على فترات دورية خلال السنة ،كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعات دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة ،أو في حالة جرد المخازن والعهد في فترات تحددها التسيير،أو جهة الرقابة أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل عام وإصدار التقرير الرقابي السنوي .
- **الرقابة المفاجئة** : تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغتة تستهدف موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة أو بناء على طلب من جهات مسؤولة ،وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين فترات وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي ومتابعة مهامه الرقابية.

و هناك من يعتمد في تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أساليب الرقابة:[93]

- **الرقابة بالاستثناء:** هي عبارة عن أسلوب رقابيّ يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.
- **الملاحظات الشخصيّة:** هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصيّ، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ الملاحظات الشخصيّة من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقيّة عن الأداء.

- **التقارير**: وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقميّة، وتقارير الأشكال البيانيّة، أمّا الطريقة الثانية فهي شفويّة، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.
- **الموازنات التقديريّة**: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعليّة، والإجراءات المطبقة واقعياً.
- **نُظم المعلومات**: هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للتسييرضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من مدى صحته.

خاتمة :

عتبر الرقابة وظيفة من الوظائف الادارية، وتعني قياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكيد من أهداف المشروع والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها ومن ثم فإنها الوظيفة التي تمكن المدير من التأكد من ما تم أو يتم مطابق لما يريد إتمامه، وهكذا فإن الرقابة هي وظيفة التأكيد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، وإن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس أداءه وإتخاذ الإجراء التصحيحي، وتقوم كل نظم الرقابة بتجميع وتخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح والمبيعات، أو أي عامل أخر كما تؤثر الرقابة على سلوك العاملين ويرى الإداريون اليوم أن وظيفة الرقابة الإدارية ذات جانبين يتعلق الأول بمتابعة وتقويم النتائج المنشقة عن الجهود المختلفة في المشروع وتصحيح الإنحرافات عند حدوثها أما الجانب الثاني فيتعلق بالرقابة على منجزات الأفراد انفسهم من خلال وظيفة التوجيه وعملياتها الجوهرية الاتصال ، التحفيز و القيادة.

أخيرا يمكننا القول بأن العملية الرقابية هي الأداة الفعالة للحد من الإنحرافات و الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها أثناء مزاولة نشاط المؤسسة ، و لكن ذلك شريطة أن تتخذ في الوقت المناسب و تستعمل الأدوات و الطرق المناسبة لذلك ، لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة الإدارة ، فالتخطيط و التنظيم و التوجيه يؤثرون فيها و يتأثرون بها ، و لا معنى لوجود خطة ما لم يراقب مدى إنجازها و تنفيذها ، ولا معنى للرقابة إذا لم يكن هناك تنظيم جيد و مسؤولين يسهرون على سير هذا النشاط ، فالعمل في أي مؤسسة يجب أن يكون متكاملا و متصلا بعضه ببعض كي ترقى المؤسسة و تحقق ما تصبوا إليه .

التوجيه

مقدمة :

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

حيث يشار الى وظيفة التوجيه البعض يطلق عليها الدافعية و لكن هذا المصطلح محدود نوعا ما حيث تتضمن وظيفة ثلاث عمليات اساسية :

1. **التحفيز،**
2. **القيادة،**
3. **الاتصال " الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية"**

لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

وبالعودة لتعريفنا للتسييرفي المحاضرة الاولى "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته كقائد

أولا مفهوم التوجيه :

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه:عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة.وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة.حيث يرتبط بشكل أساسيّ بالعاملِين في المستوى الإداريّ والذين يُعنَون بالتأثير والإشراف والتحفيز والإرشاد بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد التوجيه في إنجاز العمل بكفاءة وزيادة الإنتاجية من خلال

1. **الإشراف**: من خلال مُتابعة الرئيس للعمل ولأداء الموظفين وتوجيههم.

2. **الدافع** : ينبع من داخل الإنسان ، ويدفعه للبحث عن هدف محدد. و هو القوة الداخلية التي تثير السلوك و توجهه.
3. **الحافز** : فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله. لذلك يجب اختيار نوع الحافز الذي يتلاءم مع هذه الرغبات و يتفق معها – قدر الامكان.-
4. **القيادة**: هي عملية التأثير على الموظفين من قِبَل المدير بهدف السير في الاتجاه المطلوب، وتُعنى القيادة بتشكيل الرؤية الواضحة ومشاركة هذه الرؤية مع الموظفين وإقناعهم باتباعها وتوفير ما يلزم من أجل تحقيق هذه الرؤية بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة
5. **الاتصالات**: حيث تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والخبرات والآراء من جهة إلى أخرى.

لغة:

توجه إليه بمعنى أقبل وقصد، واتجه إليه بمعنى أقبل عليه، وأصل الكلمة توجيه: هي وجه وتعني: انحنى، دل، أرشد وتوجه، تعني انحناء ذو جهة من الجهات الأربع الأصلية.[94]

ونقول وجه الشيء أي أداره إلى الجهة الأخرى أو مكان آخر، والموجه هو القائم بعملية التوجيه، أما الموجه هو الشخص الذي تقع عليه عملية التوجيه والموضوع نحو الهدف الذي يسعى إليه الموجه.[95]

اصطلاحا:

هو"العملية التي تبين للفرد ما هي حظوظه في النجاح في ميدان دراسة معينة وفي مستوى محدد أو تخصص مهني أو آخر وفي درجة معينة من التأهيل". [96]

يرى **سيد عبد الحميد مرسي** بأن التوجيه هو"تلك العملية التي تهتم بالتوفيق بين الطالب بما له من خصائص مميزة من ناحية ، والفرص التعليمية المختلفة بمطالبها المتباينة من ناحية أخرى، و التي تهتم أيضا بتوفير المجال الذي يؤدي إلى نمو الفرد و تربيته".[97]

تعريف **ميخائيل أسعد**" المقصود بالتوجيه هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و هو مساعد الفرد على تبين طريقة في خضم الحياة المتغيرة باستمراره". [98]

يشير **هوبوك Hoppok** إلى أن التوجيه هو " أي نشاط يمارس بقصد التأثير على الفرد في صياغة الخطة المستقبلية " وهذا يعني أن أي برنامج للتوجيه يجب أن يشمل على نشاط أو أكثر من أجل مساعدة الفرد على التخطيط لحياته المستقبلية ، ويشمل ذلك المجالات التالية:

أ– تقديم المعلومات الضرورية لمساعدة الفرد على التكيف مع البيئة

ب– التوجيه التربوي لمساعدة الفرد على التخطيط لحياته المدرسية

ج– التوجيه المهني لمساعدة الشخص على اختيار مهنة مناسبة بعد انتهاء الدراسة.[99]

أما **حامد عبد السلام زهران** يرى أنه "عملية إرشاد الفرد إلى الطرق المختلفة التي يستطيع عن طريقها استكشاف واستخدام إمكانياته وقدراته ما يمكنه من العيش في أسعد حال ممكن بالنسبة لنفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه".[100]

ثانيا : متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

2- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

3- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

4- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

1- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

2- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

3- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية

إرشادات حول عملية التوجيه:

مقترحات مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

1- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك على الأهداف الواجب تحقيقها.

2- تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

3- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك.

4- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف.

5- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة.

6- لا تعطي الكثير من الأوامر. بل اعط تعليمات مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

حيث تعرضت الكثير من الأبحاث الى ميدان التحفيز في العمل باستعمال نمادج مختلفة لكن من الملاحظ انه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطبق على كل المنظمات لاتصافه بالنسية و ملائمة الوضعية التي توجد بها المنظمة ، الأفراد ، المجموعات المتواجدة به و الخصائص المهنية، الاجتماعية، الثقافية و الشخصية.

باختصار والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

-1تحديد واجبات الأفراد.

-2شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

-3النصح والإرشاد المستمر.

-4تشجيع الأفراد.

-5التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

-6إصدار الأوامر والتعليمات.

-7وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه.)

إن التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح.

ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي ، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف ويعرّف العلماء التوجيه بأنه (تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم) فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال.

وكلما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يوجه

فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة.

والحديث عن التوجيه كوظيفة إدارية يقتضي الحديث عن:

-1التحفيز و الدافعية ، 2- الاتصال، 3- القياد و طرق اتخاذ القرارات.

1. ماهية التحفيز:

عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد ، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه،وشدته، و مدته.

و اعتبر البعض الأخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله.و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء.و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة:

ا-التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي:مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب-التعرف على نظام القيم لكل عامل:ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر إدراكهم للأشياء و وضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم و سلوكهم في العمل.

في حين ان الدافعية: وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على تسييرالمؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

حيث سنخصص محاضرة كاملة لشرح عملية التحفيز

2. الاتصال :

نعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة التسييرإلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه ,ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت التسييرالمعنية بالاتصال بان الرسالة Messageقد سلمت إلى المرؤوسين وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة أن المرؤوسين إذن بحاجة إلى نظام فعال للاتصال يكفل لهم فهم أغراض التسييروأهدافها بوضوح وإلا اضطروهم إلى تفسير هذه الأغراض والأهداف.

والاتصال هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية تتم بنعومة وسهولة والاتصال يساعد على انجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعد على أداء هذه العملية أداء حسنا كما أن الاتصال ليس العمل الأساسي للمدير أن الاتصال يلاشك جزء مهم من عمله كمدير ولكن كجزء فقط وليس ككل.

حيث سنخصص محاضرة كاملة لشرح عملية الاتصال

3. القيادة LEADERSHIP

ماهي القيادة؟

بعبارة مبسطة،القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين،أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض،أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء،في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لا حقا في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل،عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك،ومتى و كيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة . و من اهم انماط القيادة هي تلك التي شهدناها في تصنيف بلاك و ماوتن

حيث سنخصص محاضرة كاملة لشرح القيادة

ثالثا :خطوات التوجيه

تحتل التعليمات والاتصالات مكانة هامة وحساسة في عملية التوجيه، الذي يكاد أن لا يخرج عن كونه فن اعطاء التعليمات والتوجيهات الجيدة، وضمان وصولها للأفراد المعنيين للعمل بها. فلكي يمارس العاملون مهامهم بانسجام وتناغم، لا بد من أن يتلقوا من التسييرالتعليمات والتوجيهات القابلة للتنفيذ كاملة، واضحة ، وبالسرعة المطلوبة . كما لابد من متابعة تلك التوجيهات ، والتأكد من فهم العاملين لها، والتعرف على مدى استجابتهم لتنفيذها. ولهذا من الضروري مراعاة الخطوات التالية:

1 – **اصدار التوجيهات والتعليمات** ، ويعني أن تعد التسييرما يلزم من التوجيهات والتعليمات للشروع في العمل وكيفية أدائه .. وهذا يتطلب :

- أن تكون التوجيهات والتعليمات كاملة وواضحة ، أي أن لا تحتاج، ما أمكن إلى الاستفسار، وأن لاتسمح بالتأويل أو اللبس .

- أن تقترن بموجباتها ومبرراتها بما ييسر فهم العاملين لها ويضمن اقتناع المشرفين بها ، ويزيد من التزامهم بايصالها مفهومة، واضحة وفي الوقت المناسب للعاملين .
- أن تكون واقعية، قابلة للتنفيذ ، عملا بهذا القول المأثور " اذا أردت أن تطاع فاطلب المستطاع".
- أن تحاول التسيير، بأشكال مختلفة، اشراك المنفذين والمعنيين ، اذا اقتضت الضرورة – في صياغة التوجيهات، لما لذلك من أهمية من ازكاء روح الولاء للعمل فيهم ، وضمان التزامهم واستجابتهم للتنفيذ .

2 – **ايصال التوجيهات للأفراد** ، بما يضمن :

- سلامة التوجيهات ، وعدم تشويهها، أو نقلها ناقصة ، أو تأخيرها عن الوقت المحدد لئلا تفوت فرصة الافادة منها ..
- حسن انتقاء قنوات الاتصال الملائمة لنقل المعلومات (شفوية .. كتابية ، هاتفية ..).
- توفر عناصر تحفيزية في التعليمات للالتزام بها ، والرغبة في تفهمها والأخذ بروح التوجيهات لا بنصها وحرفيتها .

3 – التأكد من تنفيذ التوجيهات ، لأن اصدار القرارات ونقلها بوسائل ملائمة وتبليغها للمنفذين ، ليس هدفا في حد ذاته . فالقرارات ، كما هو معروف ، تتخذ لكي تنفذ تحقيقاً لهدف أو مجموعة أهداف محددة . من هنا تأتي أهمية وضرورة التأكد من تنفيذ التوجيهات ومعرفة ما اذا كانت تحتاج الى شرح ، أو تدريب للأفراد الذين توجه اليهم تلك التوجيهات ، أو ما اذا كان ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات يتطلب من التسييرتغيير توجيهاتها أو تعديلها عندما تظهر الرقابة عدم واقعية هذه التوجيهات .

رابعا :طرق ووسائل التوجيه:

الملاحظة: كوسيلة أساسية في عملية التوجيه سواء كانت مقصودة يقوم بها الموجه لتوجيه الفرد وفقا للتفسير والتحليل لبيانات مجمعة إضافية للوصول إلى نتيجة نهائية أو كانت فردية يقوم بها المدرس يسجل من خلالها سلوكيات التلميذ داخل القسم من جميع الجوانب.

المقابلة: وتعتبر المقابلة المحور الأساسي الذي تدور حوله عمليات التوجيه وهي عبارة عن علاقة بين بين الموجه والموجه يرجو التلميذ من خلالها الحصول على حل المشكلة وتحاول الموجه لتقديم المساعدة له والحصول على بعض البيانات آو المعلومات التي براها لان لعملية التوجيه مع التحقق من مضمون البيانات الموجودة بالسجلات الموجودة بتسييرالمؤسسة.[101]

السيرة الذاتية: و هي عبارة عن تاريخ حياة الفرد و تشمل تاريخه الأسري و تطور حياته وخبراته في الحياة و التي كان لها اثر كبير في حياته. تساعد هذه الوسيلة على فهم الفرد و معرفة الكثير من المعلومات عن حياته وعن فلسفته في الحياة.[102]

الاختبارات والمقاييس النفسية: الاختبارات النفسية دورا مهما في توجيه التلميذ للدراسة الأنسب لهم كما تفيد كل القائمين على العملية التربوية و الذين لهم صلة بها كالآباء، المعلمين ومؤلفي الكتب المدرسية وواضعي المناهج لأنها توضح لهم ما يجب تغييره وتعديله وتطويره في ذلك البرامج والمناهج التربوية قصد تحقيق النجاح والوصول إلى ابتكار وسائل احدث و أكثر كفاءة لتحقيق التوافق النفس الاجتماعي.[103]

دراسة الحالة: دراسة الحالة تقدم لنا صورة للفرد في ماضيه وحاضره على حد سواء ولا يقتصر دور الموجه على مجرد جمع البيانات بل يتعدى ذلك إلى تنظيمها وتقديمها و تقديرها والخروج منها بصورة كاملة عن الفرد تساعد على تقديم الخدمات اللازمة له . وتستخدم دراسة الحالة للتشخيص وللمساعدة في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني أو في العلاج النفسي أو في علاج الأشخاص العاديين.[104]

البطاقات المجمعة: (السجل المجمع) (ملف الفرد): أفضل وسيلة لجمع البيانات وتسجيلها حول الفرد والأسرة وتحصيله المدرسي، ونتائج الاختبارات النفسية وانتظامه في الدراسة (مواظبته) ومعلومات عن صحته وملاحظات سردية وتقييمية لسلوكات بعض المشاكل التي قد يكون تعرض لها في السابق . بالإضافة إلى الخطط التربوية والمهنية للطالب وقيمه واتجاهاته وهواياته، ومختلف أنواع النشاطات التي يمارسها حتى تسهل عملية استغلالها والاستفادة منها من طرف الموجه أثناء عملية التوجيه الترقوي أو المهني.[105]

خاتمة :

التوجيه، هو أحد نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات،وهو الثالث بالترتيب.إن سلامة التوجيه تُعد من أهم مهارات تسييرالوقت للوصول لتحقيق الأهداف. و قد أشار الخضيري على أن سلامة التوجيه ينبع من الوعي بالآخرين و ما لديهم و هو أساس التوجيه, و في الوقت ذاته فإن تسييرالوقت تحث على تطوير نظام التوجيه في المؤسسات ليصبح أكثر اعتماداً على التوجيه الذاتي للفرد في إطار المنظومة الجماعية معتمداً على المعلومات و ليس على السلطة و إذا كانت تسييرالوقت هي تسييرللموارد البشرية فإن التوجيه يهتم بالمورد البشري من خلال الارتقاء بمواهبه و قدراته. و من سلامة التوجيه أيضاً إرشاد العاملين إلى الاستخدام الأمثل للوقت لتتحقق أقصى فائدة و يعد الاتصال من اهم العمليات لبلوغ الاهداف حيث ان التوجيه هي الوظيفة الحديثة في تسييرالأعمال دورها خلق العمل البناء و المنظم في المشروع و إخراجه نطاق الوجود لهذا الغرض بإرشاد المرؤوسين و ملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم و هي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي

وسيلة لبلغ أهداف التنظيمو تعتمد اساسا على إصدار الأوامر ،وتلعب الأوامر دورا هاما عند توجيه المرؤوسين الأمر هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه و يحب على الرؤساء أن يتفهمو جيدا معنى الأمر و إستخداماته و قيوده ،و الأمر أداة توجيهية من الرئيس إلى المرؤوس ، بقصد القيام بعمل أو الإمتاع عن عمل في ظرف معين و هو يستلزم علاقة شخصية في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس و لا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالعكس أي من المرؤوس إلى الرئيس.

د. نجاة وسيلة بلغنامي

التنسيق

التنسيق هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد ، ويتعلق التنسيق بالنواحي التي تبذل – توقيت هذه الجهـود – توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.فهو الجانب المشرف للتنظيم الحسن و هو ما جعل البعض من الإداريين لا يفرقون بين التنظيم و التنسيق و لا يضعون حاجزاً بينهما لما لهما من الأهمية الموحدة و منه فالتنسيق هو كالعملية التي يمكن للرئيس بواسطتها وضع ترتيب ينظم الجهد الجماعي لمرءوسيه و ضمان وحدة العمل في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة

أولا :مفهوم التنسيق:

هو عملية مستمرة ترافق كافة وظائف التسييروالأنشطة , وهو يمثل بالنسبة لوظائف التسيير– جوهر ولب العمليه الإداريه , فالقيام بالتنسيق يعد ضرورة لتأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في الرقابة , التنظيم و التخطيط التوجية لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث تتحرك بشكل متناغم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، بالشكل الذي يحقق التكامل والتوافق على المستوى الافقى والرأسى لخدمة اهداف المنظمة ويمكن من خلالها اتحديد كمية ونوعية العمل المطلوب أداؤه من كل قسم او عنصر بشرى وتحديد الوقت المطلوب لانجاز العمل وتحديد الشكل الذى يسير على نهجه العمل. ويمكن تقسيم تقنيات التنسيق الإداري إلى تقنيات هيكلية ورسمية وتقنيات غير رسمية ودقيقة

- **تقنيات الهيكلية والرسمية** إلى تجميع أنشطة مماثلة في وحدات تنظيمية على أساس مبادئ تقسيم العمل،
- **التقنيات غير الرسمية** فهي تمثل نوعًا من العلاقات الجانبية والتي تشمل الهيكل الرسمي، والذي يتضمن اتصالًا مباشرًا بين مديري الإدارات المختلفة.

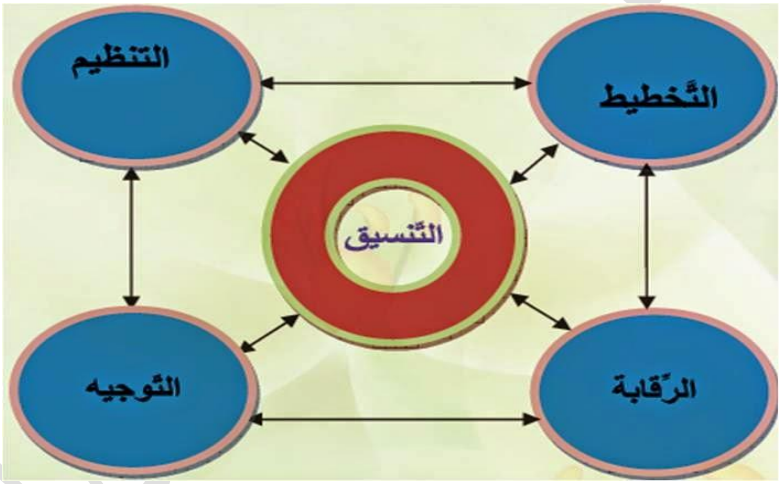
لا يعتبر التنسيق وظيفة مستقلة بل هو عملية ترافق كافة وظائف التسييروالأنشطة , وهو يمثل بالنسبة لوظائف التسيير– جوهر ولب العمليه الإداريه , فالقيام بالتنسيق يعد ضرورة لتأدية الوظائف الأساسية المتمثلة في الرقابة , التنظيم و التخطيط التوجية والتوظيف. وبالتالي فإن التنسيق هو :عملية تحقيق التناغم والانسجام بين جميع الوظائف الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها. حيث تعمل المؤسسة على الأهتمام بالتنسيق لتحقيق الأهداف الآتية:

- تجنب الخلاف والفوضى والارتباك بين الوظائف الإدارية.
- الحاجة إلى تكامل الأجزاء التي يجب أن تعمل بشكل مستقل عن باقي أجزاء المؤسسة.
- تزداد الحاجة للتنسيق كلما زادت الحاجة للتخصص والتقسيم في العمل.
- تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسة ككل.

و من **مزايا التنسيق**:

1. الكفاية في التنظيم : وتتجلى بربط الأطراف التي تعمل في التنظيم فيما بينها بشكل يحقق الهدف الرئيس للمؤسسة
2. يساعد التنسيق المديرين على القيام بواجباتهم بطريقة منظمة مما يكسبهم احترام مرؤوسيهم.
3. يساعد التنسيق الفعال في تنمية المهارات والكفاءات عند الأفراد , وذلك عن طريق ربط الوظائف الإدارية مع بعضها البعض , وتحديد المهام للأفراد.

عرف التنسيق على أنه فعل يجعل جميع الأشخاص المشتركين في خطة أو نشاط ما يعملون معًا بطريقة منظمة، فهو نشاط تنظيم أشياء منفصلة بحيث تعمل معًا، من خلال تنظيم الأنشطة المختلفة أو الأشخاص المشتركين في شيء ما حتى يعملوا بفعالية، [106] وسواء كان النشاط نشاطًا تجاريًا أو نشاطًا بشريًا، فإن عملية تقديم بحث عن التنسيق الإداري يُعد وظيفة من وظائف التسييروالتي تتكون من أربع وظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق [107] .مثل ما هو موضح في الشكل:



ثانيا: خصائص التنسيق

تسعى تسييرالمنظمة إلى تحقيق التنسيق الأمثل من خلال وظائفها الأساسية للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتحكم. لذلك، التنسيق ليس وظيفة منفصلة للتسييرلأن التسييرناجحة فقط إذا تمكنت من تحقيق الإنسجام بين مختلف الموظفين والإدارات. فيما يلي بعض السمات المهمة للتنسيق:

- **يدمج جهد المجموعة**:تظهر الحاجة إلى التنسيق عندما تكون هناك حاجة إلى جهد جماعي لتحقيق هدف ما. باختصار، يمكن القول أن التنسيق مرتبط بجهد المجموعة وليس بالجهد الفردي. لا تنشأ مسألة التنسيق إذا تم تنفيذ المهمة من قبل شخص واحد فقط.

- **يضمن وحدة العمل**:طبيعة التنسيق تخلق الوحدة في العمل. وهذا يعني أنه خلال عملية التنسيق يتم بذل جهد لخلق الوحدة بين الأنشطة المختلفة للمنظمة. على سبيل المثال، يتعين على إدارتي الشراء والمبيعات تنسيق جهودهما بحيث يتم توريد السلع وفقًا لأوامر الشراء.
- **إنها عملية مستمرة** : إنها ليست وظيفة يمكن أداؤها مرة واحدة وإلى الأبد، ولكن يتم الشعور بالحاجة إليها في كل خطوة. يتم تنفيذ العديد من الأنشطة في الأعمال التجارية. في بعض الأحيان أو الآخر، إذا استمر أي من الأنشطة في التقلب إما لأكثر أو أقل من المطلوب، فإن التوازن التنظيمي بأكمله ينقطع. وبالتالي، يجب مراقبة جميع الأنشطة عن كثب للحفاظ على التوازن.
- **إنها وظيفة شاملة**:يشير الإنتشار إلى تلك الحقيقة التي تنطبق على جميع المجالات (المنظمات التجارية وغير التجارية) والأماكن بشكل موحد. طبيعة التنسيق منتشرة. مثل وضع جدول زمني في مؤسسة تعليمية هو مثال مناسب لإنشاء التنسيق.

ثالثا أسس التنسيق

التنسيق هو التوحيد والتكامل والتزامن لجهود أعضاء المجموعة من أجل توفير وحدة العمل في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة. إنها قوة خفية تربط جميع وظائف التسييرالأخرى. وفقًا لموني وريلاي، ‘‘التنسيق هو ترتيب منظم لجهود المجموعة لتوفير وحدة العمل في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة’’. وفقًا لتشارلز ورث، ‘‘التنسيق هو دمج عدة أجزاء في فجوة منظمة لتحقيق هدف الفهم.’’ حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق التنسيق من خلال وظائفها الأساسية للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتحكم. هذا هو السبب في أن التنسيق ليس وظيفة منفصلة للتسييرلأن تحقيق الإنسجام بين جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المجموعة هو مفتاح نجاح التسيير. التنسيق هو جوهر التسييروهو ضمني ومتأصل في جميع وظائف التسيير. و لذلك فإن مهمة التنسيق دقيقة لذا لابد من اتباع عدة خطوات:

- ¨توضيح الأهداف من العمل الذي يقوم به كل موظف.
- ¨تحديد نوع العمل لكل موظف.
- ¨توضيح الصلاحيات لدى كل فرد.
- ¨تسهيل الاتصالات بين العناصر ذات المهام المتقاربة.
- ¨إيجاد جو عام من التعاون و الإحترام.
- ¨توعية الموظفين بدور كل واحد منهم و مسؤولياته في العمل المنوط به.
- ¨التغلب على التناقضات و الآراء الفردية و تحويلها من عناصر تنفيذية إلى عناصر تكامل.
- ¨مراجعة التنظيم من حين إلى حين، حيث يصبح التنسيق من أصعب الأمور لو أختل التنظيم في تسييرمن الإدارات،

إذ يمكن مقارنة المدير بقائد الأوركسترا حيث يتعين على كلاهما إنشاء إيقاع ووحدة في أنشطة أعضاء المجموعة.
التنسيق عنصر أو مكون لا يتجزأ من جميع الوظائف الإدارية كما هو موضح أدناه :

التنسيق من خلال التخطيط :التخطيط يسهل التنسيق من خلال دمج الخطط المختلفة من خلال المناقشة المتبادلة وتبادل الأفكار. على سبيل المثال التنسيق بين الميزانية المالية وميزانية المشتريات.

التنسيق من خلال التنظيم :يعتبر موني التنسيق جوهر التنظيم. حيث يقوم المدير بتجميع الأنشطة المختلفة وتخصيصها للمرؤوسين، ويقوم بإنشاء تنسيق القسم في المقام الأول في ذهنه.

التنسيق من خلال التوظيف :يجب على المدير أن يضع في اعتباره أن الصواب اعتماد توظيف الموظفين في مختلف المناصب مع النوع الصحيح من التعليم والمهارات التي تؤخذ والتي من شأنها ضمان الرجال المناسبين في الوظيفة المناسبة.

التنسيق من خلال التوجيه :يتم تقديم الغرض من إعطاء الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين فقط عندما يكون هناك انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين.

التنسيق من خلال التحكم :يضمن المدير أنه يجب أن يكون هناك تنسيق بين الأداء الفعلي والأداء القياسي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

مما سبق أعلاه، يمكننا أن نؤكد إلى حد كبير أن التنسيق هو جوهر التسيير. إنه مطلوب في كل وظيفة وفي كل مرحلة وبالتالي لا يمكن فصله.

رابعا أنواع التنسيق:

يمكن لنا ان نميز بين اربع انواع من التنسيق :

- **التنسيق الداخلي** : الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة للمنظمة الواحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد في الفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة ، حيث يدور التنسيق الداخلي حول إقامة علاقة بين جميع المديرين التنفيذيين والإدارات والأقسام والفروع والموظفين أو العمال. يتم إنشاء هذه العلاقات بهدف تنسيق أنشطة المنظمة. يتكون التنسيق الداخلي من مجموعتين.
- **التنسيق الخارجي** : نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل وغيرها من المنظمات . كما يوحي الإسم، فإن التنسيق الخارجي يدور حول إقامة علاقة بين موظفي المنظمة

والأشخاص خارجها. حيث يتم إنشاء هذه العلاقات بهدف الحصول على فهم أفضل للأجانب مثل وكالات السوق والجمهور والمنافسين والعملاء والوكالات الحكومية والمؤسسات المالية، إلخ. وعادة، تكلف المنظمات مسؤول العلاقات العامة (PRO) بمسؤولية إقامة علاقات ودية بين موظفي المنظمة والغرباء.

- **التنسيق الرأسي** : الذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة (المدير العام) مثلا وأسفل السلطة في التنظيم كرئيس الفرع ،فمثلا في التنسيق الرأسي، تنسق السلطة العليا عملها مع عمل مرؤوسيها والعكس صحيح. على سبيل المثال، سيقوم مدير المبيعات بتنسيق مهامه مع مشرفي المبيعات. من ناحية أخرى، يضمن جميع مشرفي المبيعات أنهم يعملون بالتزامن مع مدير المبيعات.
- **التنسيق الأفقي** : الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة . في حين التنسيق الأفقي، ينشئ الموظفون من نفس الوضع علاقة بينهم لتحسين الأداء. على سبيل المثال، التنسيق بين رؤساء الأقسام أو المشرفين أو زملاء العمل، وما إلى ذلك. وبعبارة أخرى، في التنسيق الداخلي، يقوم الموظف إما بتقديم التقارير رأسياً إلى المشرف أو المرؤوسين وأفقياً إلى الزملاء أو المشاركين من العمال .

خامسا: العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية

- **العلاقة بين التخطيط والتنسيق :**

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والانتاج ، والعمليات والموارد وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق

- **العلاقة بين التنظيم والتنسيق :**

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دورا رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسؤوليات .ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه « نطاق الإشراف »

- **العلاقة بين التوجيه والتنسيق :**

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط ،وكلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهل المنال . وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل .

- **العلاقة بين الرقابة والتنسيق :**

إن الهدف من الرقابة هو ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد . مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفة الرقابية يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التنسيق

خاتمة :

يعتبر التنسيق الإداري من الأنشطة الإدارية الهامة بل إن بعض علماء الإدارة اعتبره من ضمن وظائف الإدارة بجانب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ويرون إن التنسيق يقوم بعملية الربط بين هذه الوظائف ويعد صعبا إنجاز أحد هذه الوظائف بدون تفعيل نشاط التنسيق. لمسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي رأسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية.

دنجاة وسيلة بلغنامي

التحفيز

تعد الحوافز مف ألمكر اليامة لكث مف أألفراد ك المدرييف كالمؤسساتت حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتيها على مدى دافعية و حماس أفرادها من هذا المنطلق اهتم المسيررون على فهم طبيعة التحفيز. حيث عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه، في أن واحد ، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه،وشدته، و مدته.

و اعتبر البعض الأخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله.و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء.و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة[108]:

ا–التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي:

مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب–التعرف على نظام القيم لكل عامل:

ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

ويحدد ما ينتظره العمال من منظماتهم، عبر إدراكهم للأشياء و وضعيتهم في المنظمة، تصرفاتهم و سلوكهم في العمل.

أولا مفهوم التحفيز :

- عرفت الحوافز على انها : "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف "، يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه .[109]
- وتعرف أيضا أنها: "المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم " [110].
- .كما تعرف بأنها: "كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها[111]"

مما سبق، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل. وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناءا على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ٠ :

- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المؤسسة
- . جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي.

تتشكل توليفة عناصر التحفيز من مايلي :

- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين آدائه عن طريق التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا .
- .الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- .الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

و عليه فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعي من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى دفع إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيمايلي [112]

- زيادةكمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادةكمية المبيعات..
- المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه..
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة..
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها..
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياسكفاءم الإنتاجية في أوقات محددة
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمالكل قدر جهده
- .المحافظة على الآلات وصيانتها
- تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعي.

مقومات نظام الحوافز:

إن تصميم نظام إيجابي وهادف للحوافظ يتطلب الاستناد إلى المقومات التالية:

1-التعرّف على دوافع أفراد التنظيم.

2-تحديد أولويات الدوافع بالنسبة للأفراد.

3-اختيار أنواع الحوافز المتلائمة مع الدوافع.

4-تحديد معايير وشروط منح الحوافز.

5-تحديد قيمة ونوع الحافز.

-6الإعلان عن الحافز بطريقة ملائمة.

-7تأمين تسليم الحوافز لأصحابها دونما تأخير.

-8تقييم نظام التامين من وقت لآخر.

-9تعديل النظام ليتناسب مع التغيّر في رغبات الفرد.

لكن كيف نصمم نظام ايجابي للحوافز؟

كيف يمكن الوصول إلى تصميم نظام إيجابي و فعال للحوافز:

– 1التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم الأساسية.

– 2اختيار نوع الحافز الذي يترجم الرغبات و يتفق معها قدر الإمكان.

ثانيا : أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة و تقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها و كذلك الإمكانيات المتوفرة لديها.ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:[113]

1. المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية:

– الحوافز المادية:تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن و النقل...الخ

– الحوافز المعنوية:تشمل فرص التكوين،التطوير و الترقية.

2. التأثير: و تشمل الحوافز الايجابية و السلبية:

– الحوافز الايجابية: تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل.

– الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

3. المتحصل عليها:و هذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:

– الحوافز الفردية :لكل فرد على حدى.

– الحوافز الجماعية:موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.

– الحوافز على مستوى المنظمة:تكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، كالأرباح، و ملكية السهم،...الخ.

ثالثا : أسس منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء،السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة،أهمها ما يلي:

1-**معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض،وفي بعض الحالات.و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية،أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد أخر.و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2 – **معيار المجهود** : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث,مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات.وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة .أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء.و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.

3– معيار الأقدمية :و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما الى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما.و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية ،و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص .

4–**معيار المهارة**:بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى،أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات،أو دورات تدريبين.و كما تلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جدا، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حشاب حوافز لعاملين.

رابعا: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها[114] :

- 1**القابلية للقياس**:يجب أن تترجم السلوكات و التصرفات و الانجاز الذي سيتمتحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- –2**إمكانية التطبيق**:ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...
- –3**الوضوح و البساطة**:لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- –4**التحفيز**:يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- –5**المشاركة**:يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم،و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- –6**تحديد معدلات الأداء**:يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة،و موضوعية للأداء.
- –7**القبول**:يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

- 8-**الملائمة**:تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9-**المرونة**:يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر.
- 10-**الجدوى التنظيمية**:يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج إعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- 11-**التوقيت المناسب**:تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت،فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصرف.

خامسا :مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسبانه شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز.

1.تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً . ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز . وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) ، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات ، والمصانع ، والمراكز ، والفروع، والأقسام) . وكما ترى ، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة في طبيعتها . والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز. لذلك ، فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله . فهذا نظام جزئي لرجال البيع ، وذاك لرجال التسييرالعليا ، وأخر لمكافأة الأعمال المكتبية . فعلى النظام أن يغطي كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان. وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالاً من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف . ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2. **دراسة الأداء:**

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد ، وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ. **وجود وظائف ذات تصميم سليم** ، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب . وأن الوظيفة محددة ، وواضحة ، ومفهومة المعالم ، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

ب. **العدد سليم للعاملين** ، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب . وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز . فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الإعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً ، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

ت. **طرق عمل سليمة** ، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للأداء وللاتصال ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل ، وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضاً لنواتج العمل .

ث. **توفر ظروف عمل ملائمة** ، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات ، والأدوات ، والإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والمواصلات وغيرها.

ج. **سيطرة كاملة للفرد على العمل** ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه . أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز ، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

- **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها ، والمبالغ التي تم تحصيلها ، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيراً . وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معنية مثل الساعة ، واليوم ، والأسبوع ، والشهر ، والسنة.
- **جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة ، وحجم المردودات ، وحجم الديون ، وحجم الهالك والهادر.
- **التدريج والترتيب** : ويقصد بالتدريج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وضعيف) . أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول ، ثم الثاني ، فالثالث ، ... فالأخير ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء . ويتحدد ذلك بوضع نماذج ، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو الشهري) ، أو السنوي (أو وفقاً للظروف الأخرى) وذلك للأداء كما يحدث فعلاً . إن

القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف)

3. تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

-**قيمة الحوافز والجوائز** . وهو يمثل الغالبية العظمي لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها

-**تكاليف الترويج** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنودا أخري خاصة بها)

و هنا يجب التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلي حجم الحوافز ذاتها:

1-ميزانية ثابتة . وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنية خلال العام القادم وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة بإعتبارها نسبة من ميزانية .

2-ميزانية مرنة . ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8%من المبيعات وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على التسييرحيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه

4. وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز . وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

1-تحديد الأدوار . وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدم نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلي جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلي أفراد معينة. وتتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير تسييرالموارد البشرية وذلك من حيث الإعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

2-الاجتماعات . قد يحتاج الأمر إلي عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز وغيرة من المديرين ويحتاج الأمر إلي تحديد من المجتمعين ودورية الإنعقاد

3-توقيت تقديم الحوافز . هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

4-نوع الحوافز . هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلي ضرورة تنوع الحوافز

5-النماذج . وتشمل سجلات قياس الداء الفعل ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة والشكل أدناه يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على حافز

خاتمة :

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الآلات .و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس صحيح,و من هنا تظهر أهمية التكوين و دوره في تنمية القدرات المهنية للعمال.

فالمؤسسة تطمح دائما إلى أهدافها و التي القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية اليد العاملة ,كما لا ننسى أن التكنولوجية هي في تطور مستمر مما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور و إدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين, وأيضا يجب توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من أموال باعتبارها موردا لا نرى نتائجه إلا في المستقبل.

الاتصال

الاتصال و التواصل هي عملية منظمة و اساسية من تبادل المعلومات و اعطاء الاوامر و ذلك بهدف تنظيم الجهود و الموارد لتحقيق الاهداف لذلك يمكن اعتبار الاتصال وسيلة للتواصل وتحقيق الهدف من خلال التأثير على أنشطة الأفراد وتوجيهها لما فيه مصلحة المؤسسة مثل طلب تنفيذ عمل أو رفع شكوى أو تقديم اقتراح لقائد فريق العمل .

أولا مفهوم الاتصال و بيئته :

لغة:الاتصال كلمة مشتقة من مصدر (وصل) بمعنى الربط والبلوغ والانتهاء إلى غاية وعموما "الاتصال هو الصلة و العلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة" .

اللاتينية أي محاولة تأسيس نوع من الاشتراك بين communiesو مشتق من شخصين أو أكثر في المعلومات و الاتجاهات لانتقال الأفكار بين الناس.

اصطلاحا:يعتبر الاتصال نوع من المشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار و مرتبط مع الأنشطة الأخرى فهو متعدد المحاور لذا هناك صعوبة في ضبط تعريف موحد له من قبل الكتاب و الباحثين ,فيركز علماء النفس والتسييرعلى أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير فيعرف أنه:"السلوك اللفظي أو المكتوب المستخدم من أحد الأطراف للتأثير على الآخر.

أما من وجهة نظر علماء التسيير فالاتصال:"عملية توصيل قدر من المعلومات و الحقائق من وجهة تملكها إلى وجهة تريدها لانجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك" أيضا "العملية المتضمنة نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي أهداف التنظيم".

أنه "نوع من التفاعل يتم عن طريق الرموز" **Lund berg**و يعرفه

- و يذكر شلبي "الاتصال ما هو إلا عملية إرسال و استقبال المعلومات لإحداث تغيير ايجابي و هي عملية أساسية و هامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية التي بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمة".
- و يمكن تعريف الاتصال إجمالا أنه:"عملية انتقال المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر و إيصال الأوامر والقرارات في المؤسسة عن طريق كلمات أو رموز أو خطابات حول موضوع معين و يكون الاتصال فعال عندما تكون المعلومات كافية وواضحة لكل من المرسل و المرسل إليه.

بذلك الاتصال له مفهوم ضيق او مادي :يعني وسائل الاتصال المادية

و له مفهوم اوسع و اشمل و يقصد بذلك : تبادل الحقائق ، الافكار ، الاراء من خلال عمليات الارسال و الاستقبال و منه نستنتج ان للاتصال عناصر و هي :

مرسل ، رسالة (يقدم مثيرا او منبها)، مرسل اليه (بحيث يدرك معناها المطلوب)

1- **الهدف** المقصود به الغرض من الإتصال أو نقل الرسالة للمستقبل فيجب أن يكون واضحا و بأسلوب جيد

2- **المرسل** : الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل - بساطة ووضوح اللغة – التعبير عن الأهداف بدقة اختيار- أسلوب العرض المناسب - التحضير الجيد والإلمام بالموضوع

3- **المستقبل** : الشخص الذي يستقبل الرسالة

4- **الرسالة** بشكل جيد إلى المستقبل يفضل اتصافها بان تكون بسيطة وواضحة ومختصرة – لا تحتمل أكثر من معنى – مرتبة ترتيبا منطقيا

5- **قناة الاتصال** حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبها الرسالة فيجب أن تكون خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال

6- **التغذية الراجعة** : هي المعلومات الراجحة في المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكون حكم موعين حول فاعلية الاتصال

7- **الاستجابة** : هو ما يقرر ان يفعله المستقبل اتجاه الرسالة بالقبول أو الرفض أو الامتناع .

8- **بيئة الاتصال**: هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصر

بيئة الاتصال

1. الاجتماعات والمؤتمرات.
2. المحادثة.
3. حلقة تدريب.
4. الخطابة .
5. حلقة خاصة .
6. لقاء ما داخل المنظمة.

ثانيا اهمية و اهداف الاتصال:

كما نلمس أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة في أكثر من صورة منها :

*في التخطيط و التنظيم :تظهر أهمية الاتصال قبل و أثناء تنفيذ الخطة بجمع المعلومات و الانطباعات فيستحسن أن يكون الاتصال من المستويات العليا إلى التنفيذية لتشجيع عملية التخطيط و إعداد خطة ناجحة , كذلك مبادئ التنظيم تؤدي مهامها بتوفر اتصال جيد فمعرفة الأهداف و تحديدها لأفراد المؤسسة يمنحهم الأمان و يرفع روحهم المعنوية و هذا لا يكون إلا بالاتصال سواء رسمي أو غير رسمي "التنظيم هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين الأفراد يعتمد عليها إلى حد كبير في انتقاء المعلومات والقيم والاتجاهات .

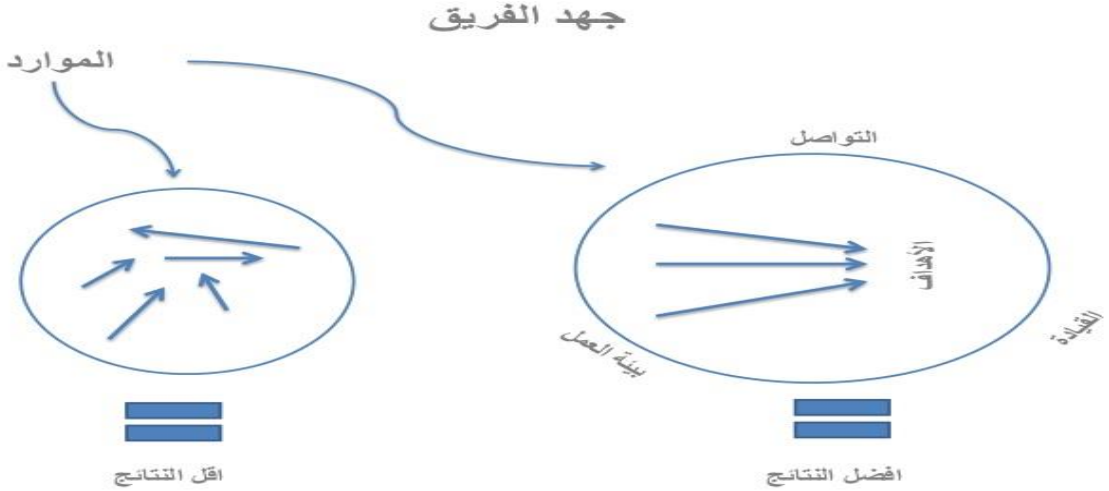
*في التوجيه و الرقابة :إن توجيه الأوامر و التعليمات يحتاج إلى اتصال بكل وسائله و غالبا ما يكون المرسل في التوجيه هو المدير فعليه أن يكون متصلا جيدا ,كذلك من خلال الاتصال يمكن للرقابة أن تكون موضوعية و ذلك بإشراك العمال في وضع المقاييس المعتمدة في الرقابة .

*في اتخاذ القرارات:إن القرار عمل بشري وللمعلومات دور في اتخاذه من حيث تدفقها في الوقت المناسب والصورة الصحيحة وهذا يعكس دور الاتصال.

*في تنمية الموارد البشرية :عندما يتم تدريب فرد ما عن طريق الاتصال فذلك يعود بفائدة على الفرد والمنظمة في أن واحد

و باختصار تتجلى اكثر الاهمية في مايلي :

1. المحافظة على الوقت
2. توجيه الفريق في الاتجاه المناسب و الموحد
3. تمكين الفريق من استخدام مكامن قوتهم
4. توفير المعلومات و تقليل مساحة الاخطاء المحتملة لاختيار افضل البدائل المطروحة
5. المشاركة في مطابقة الرؤية المشتركة بفضل توحيد الجهود



عليه تكمن اهداف الاتصال من وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤوليات المتعددة تجاه العاملين و المساهمين و المجتمع , العملاء , الإدارات الحكومية فأهداف الاتصال هي :***الاستعلام و التحري –الإخبار –التأثير*** .

يجب على المدير البحث و الحصول على المعلومات اللازمة [الاستعلام]و تزويد الآخرين بها و توسيع الفهم [إخبار] وتدعيم الاتجاهات و التصرف [التأثير]

الإعلام والإخبار +التأثير=العمل الجماعي.

إضافة إلى أهداف أخرى:

- تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تحسين العلاقات بين العمال و التسييرو تعزيز العلاقات الاجتماعية بينهم

عليه إن الاعتماد على الاتصال كوسيلة رئيسية في التسييريمكن إدراكها من خلال المهام المؤدات عند مزاولته وعلى حد قول بيتر أن الاتصال ينفرد ب 4 مهام رئيسية هي :

1/ **المهمة الإعلامية** : نجد في المؤسسة مستويات تنظيمية إدارية متوسطة تأطيرية وعليا تنفيذية فمهمة الاتصال تكمن في نقل المعلومات بينها وتزويد مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم وإعلامه للتسييرالمتوسطة والتنفيذية لتنفيذه كذلك نقل المعلومات غير المتعلقة بالمنظمة بين العاملين .

2/**المهمة الانضباطية**: يعتمد سير العمل بالمنظمة على الرقابة والتنسيق والضبط إذ يستلزم وجود سياسات وقرارات لتوضيح ما يجب إتباعه وتجنبه وهذا لا يتم إلا بالاتصال.

3/المهمة الاقناعية : لا تكفي قوة السلطة للتسييرلضمان سير العمل بل يجب تكفلها للعاملين حرية التعبير والموافقة أو الرفض وهذا يرتبط بالمهمة الاقناعية التي تتم بالاتصال وتظهر أبعادها في منح الفرصة للمستقبل بإجراء المزيد من الاستفسارات للاقتناع بشيء معين .

4/**المهمة التكاملية**:تنبع أبعادها من كون الاتصال تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس للتكامل الذاتي والجماعي وتساعد في سيادة روح الوحدة للمنظمة مما يوجب توفير وسيلة لتعرف الموظف على ذاته من خلال الانتساب إلى مجموعة معينة في المنظمة.

ثالثا: و أنواع الاتصال وسائل الاتصال:

هناك عدة تصنيفات للاتصال و أهمها ما يلي:

1/**الاتصال الرسمي**:هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و مستقبلها له عدة أشكال:

- الاتصال اللغوي:يتم تبادل المعلومات إما شفويا أو كتابيا كالمحادثات , التقارير ,الرسم . ويفضل الاتصال الكتابي حيث تكون المعلومات المطلوبة متعلقة بإجراء مستقبلي أما الشفوي فقط في المواقف التي تتطلب إجراء فوري ولفت النظر.
- الاتصال غير اللغوي: يتضمن:

.السكوت والإنصات: للفت الانتباه

.الحركات وإيماءة الرأس:كالدموع,الغضب وهي دالة على نقل الرسالة

.التدريب العملي :فالمدير أو المدرب هو موجه يراقب ما تقوم به وأنت تتعلم كيفية الأداء .

2/ **الاتصال غير الرسمي** : هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي الذي من مزاياه السرعة ويمر عبر المستويات التنظيمية ويتصف بالفعالية , يتم بين الأصدقاء والأفراد في أعمال مستقلة عن الوظيفة وله منفذ في هيكل التنظيم الرسمي

3/**الاتصال الداخلي**:يتم داخل نطاق المؤسسة الإدارية سواء بين أقسامها أوفر وعها و قد تأخذ شكل الاتصال النازل أو الصاعد أو الأفقي.

- أ/**الاتصالات النازلة** : تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله تستخدم للأمر والتوجيه والتعليم من التسييرالعليا إلى الوسطى إلى الدنيا .
- ب/ **الاتصالات الصاعدة**: تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلاه تستخدم في التقرير والطلب والاقتراحات والأخبار من العمال في التسييرالدنيا
- ج/ **الاتصالات الأفقية أو الجانبية** : يقصد بها انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات و الأقسام في نفس المستوى الإداري و يعتبر ضروري لإحداث التنسيق بين الأقسام وله مزايا منها :العمل على تكتل و تنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي لتحقيق الأهداف –الاتصال السريع والمباشر بين المديرين.

4/**الاتصال الخارجي**:يتم بين المؤسسة الإدارية و غيرها من المؤسسات أو الجمهور فيتم إعلان المبادئ للجمهور والوصول إلى أرائه لتحسين الخدمات المقدمة .

وسائل الاتصال:

نلمس نوعين من وسائل الاتصال الكتابي, الشفهي.

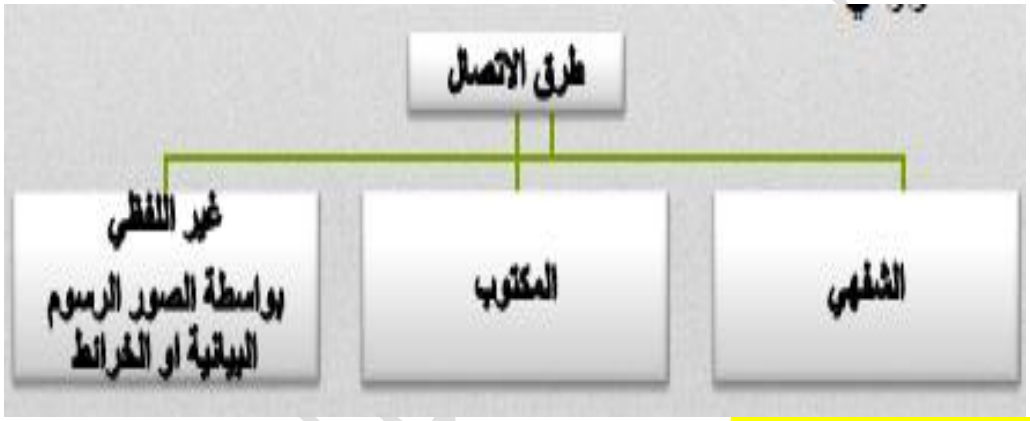
- الكتابي فيتضمن وسائل منها:—التقرير السنوي للموظفين –الخطابات – الملصقات على الحائط.
- الشفهي : المقابلات الخاصة –الاجتماعات على مستوى التسييرأو القسم الاجتماعات العامة –المؤتمرات –المكالمات الهاتفية.

وكل وسيلة لها استخداماتها الخاصة و اختيارها يتوقف على نوع الرسالة ,درجة السرية ,السرعة

في حين غير الرسمي يتمتع بدرجة من التصديق من أعضاء هذه الجماعات بالرغم من هذا فمعلوماته لا تأتي من مصدر رسمي و هنا يكمن خطره فقد ينقل معلومات لا تمثل الحقيقة.

وعموما تتجلى في مايلي:

- ✓ الاتصال الشخصي(محادثة ، لقاءات ، خطابة.)
- ✓ الهاتف
- ✓ اللاسلكي
- ✓ الفاكس
- ✓ وسائل الإعلام(لوحات الإعلانات، الصحف، الانترنت، التليفزيون،الراديو)
- ✓ البريد الالكتروني



رابعا :مقومات الاتصال الفعال

الاتصال كظاهرة اجتماعية يرتبط بحاجات الأفراد و إشباعها مثلا إشباع الحاجة لتحقيق الذات و احترام النفس يتحتم تفهم الطرفين للمقاصد و المعاني المشتركة و التفهم المشترك

يتعامل الفرد في ممارسة جوانب حياته مع عدد كبير من المنظمات كأن يصحب أسرته إلى فندق أو مطعم أو.....و في كل مرة يزاول عملية الاتصال بالتالي هذا الأخير يمثل نشاطا حركيا وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة وتتسم بالاستمرارية التي هي أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة.و يوجد الآلاف من صور الاتصال بأي منظمة و بصدد طبيعة الاتصال بالمنظمة نجد أن الاتصال يأخذ طريقين أو طريق واحد ففي الأول تنشأ الحاجة لدى طرفي الاتصال لتبادل المعلومات أما الثانية فتتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة وتعليمات على الأفراد الالتزام بها ,يميز طبيعة الاتصال أيضا أنه غرضي أو مهامي فالناس يزاولون الاتصال للحصول على ما يريدون ولتحقيق أهداف ما أو إشباع رغبات معينة .

أيضا من السمات كونه يرتبط بالسلوك الإنساني فالبشر متقلب المزاج و الإدراك بالتالي يتأثر الاتصال بالتفاعلات الإنسانية و الظروف المحيطة بطرفي الاتصال.

نخلص من كل هذا أن طبيعة الاتصال تتسم ب:*الاتصال مسبب:لابد من أسباب لمزاولته

*الاتصال مدفوع:يرتبط بدوافع

*الاتصال موجه:نظرا لتوجيهه اتجاه هدف معين

*حركي:نظرا للاستمرارية في مزاولته

*اجتماعي: لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني *تفاعلي:نظرا لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر

*نوعي:لاختلاف أنواعه وصوره

*ضروري:فهو ضروري للحياة في الأسرة, المدرسة العمل

عليه فان فعالية الاتصال تتوقف على عدة عوامل أو مقومات منها:

1. الإصغاء(الإنصات الجيد)
2. الحديث المؤثر(باعتماد الشرح و ضرب الامثلة للايضاح)
3. لغة مفهومة باستخدام حتى لغة الإشارة و المؤثرات الدالة لجذب الانتباه الكامل
4. السؤال والمناقشة
5. التقويم(كأسلوب رقابة وتحفيز)
6. الاستجابة
7. اختيار الوقت و المكان المناسب لابلاغ المعلومات و عدم التسرع في اتخاذ القرارات.

خامسا: معوقات الاتصال و كيفية تجنب معوقات الاتصال:

1. **تتعلق بالمرسل** : استخدام ألفاظ تحمل أكثر من معنى، التحريف، الاحتفاظ بالمعلومات، التحيز
2. تتعلق بقناة الاتصال:عدم الوضوح، عدم ملائمة، محيط الرسالة
3. تتعلق بالمستقبل:تقبل الرسالة حسب الميول، الاستيعاب، أحكام مسبقة، عدم الانتباه

و يتم تجنب معوقات الاتصال:

1. توضيح وترتيب الأفكار
2. وضوح الهدف من الرسالة
3. الاتصال يبدأ بالوجه قبل اللسان
4. . الإصغاء والاهتمام
5. التصرفات تؤيد التعليمات
6. . التغذية المرتدة
7. .اختيار الظروف المناسبة للاتصال.

سادسا :عوامل نجاح و مبادئ الاتصال او معوقات الاتصال:

- **عوامل تتصل بالمرسل** : تحدث بسبب اختلاف التفاسير للكلمات و الرموز فينبغي تفسيرها بنفس معناها وينصح في حالة وجود شك للتفسير الخاطئ للرسالة التأكد من فحواها ,كذلك حسن اختياره للوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة المرسل و الرسالة .
- **عوامل تتصل بالرسالة:** يجب تناسب موضوعها مع المستقبل من حيث إدراكه وحسن صياغتها و تضمينها عنصر التشويق و الإثارة .
- **عوامل تتصل بالمستقبل:** يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة و كذا مستوى الإدراك الحسي له باعتبار أنه الطريق إلى التعرف على الرسالة (سمع,بصر)
- **عوامل تتصل بوسائل الاتصال:** إن التنويع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص إنجاح عملية الاتصال .

و لذلك يجب التحلي بمجموعة من المبادئ التي تساعد في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على 4 جوانب للاتصال: نوعية الرسالة – ظروف استقبالها– الحفاظ على الجهود المنظمة – الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي

- **مبدأ الوضوح:**حتى يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بالتعبير بطريقة مفهومه سواء كتابة أو كلام.
- **مبدأ الاهتمام:**أي توجيه كل الاهتمام و التركيز لاستقبال الرسالة للتغلب على الإهمال.
- **مبدأ التكامل و الوحدة:**للوصول إلى أغراض و أهداف الاتصال
- **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:الاستفادة** منه في نقل و نشر المعلومات المكملة للاتصال الرسمي.

على غرار ذلك هناك تصنيفان لمعوقات الاتصال: نفسية و تنظيمية.

- **المعوقات النفسية** فهي أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء ا و قد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو ثنائية .
- **المعوقات التنظيمية:** ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي أو سوء استعمال أدوات الاتصال أو نوع شبكات الاتصال .

و عموما نخلص إلى المشكلات المؤثرة في فعالية الاتصال و هي:

- **الضوضاء** :عامل خارجي يعوق فعالية الاتصال عن طريق صرف الانتباه أو حذف جزء من الرسالة و هناك مصادر تساهم في زيادة هذا العامل أهمها :- التوقيت السيئ لإرسال الرسائل أو التعليمات – المعلومات الناقصة –**الهيكل التنظيمي** إذ يجب وضع سلسلة قيادة و قنوات اتصال واضحة .
- **عوائق اللغة** :تحدث بسبب اختلاف التفاسير للكلمات و الرموز فينبغي تفسيرها بنفس معناها وينصح في حالة وجود شك للتفسير الخاطئ للرسالة التأكد من فحواها
- **القدرة على فهم الرسائل** : ينبغي على المدير الناجح إدراك تأثير العوامل المؤثرة على قدرة الفهم بالتفاعل مع الآخرين وعليه اتخاذ الخطوات لإزالة سوء الفهم السلبي بين الموظفين .
- **مصداقية المرسل** :عندما يخطئ المرسل بمصداقية عالية تحظى الرسائل بقبول من قبل المسلم ويتم تفسيرها بنفس معناه إذا كان هناك احترام وتقدير للمرسل

و من الصعب تحقيق اتصال فعال دون إعطاء تحسينات واهتمامات لها وهذا من عدة جوانب:

***جانب اللغة** :يجب ملاءمة اللغة لمستوى الأفراد ووضوحها وسهولتها من حيث البساطة أو يكون الأفراد مدربين على حسن استخدامها .

***الجانب الثقافي والاجتماعي** :الالتزام بقيم المجتمع والتقيد بالثقافة الفرعية للمؤسسة ومواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

***الجانب الإنساني** :يجب توفي الصدق والإخلاص ومراعاة الأمانة وتنمية مهارات الإصغاء والحديث .

***الجانب التنظيمي** :يجب وضوح شبكات الاتصال الرسمي من خلال التنظيم الرسمي وعدم إهمال التنظيم غير الرسمي وتجنب المركزية .

***الجانب التكنولوجي** :حسن الاستفادة من الوسائل ا لتقنية الحديثة مواكبة التغيرات الحديثة والمشاركة في الأبحاث والتجارب .

خاتمة:

الاتصال هو عملية نقل معلومات أو رموز من فرد لآخر ، لتعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف ، ويستهلك المديرون نحو 70 – 80% من أوقاتهم في إجراء عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال ، وتأخذ هذه الاتصالات اتجاهين هما : اتصالات داخلية ، واتصالات خارجية حيث تكمن أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف و عمليات التسييرالأخرى.من شأنه : التوضيح المستمر لأهداف المنظمة وخططها من بداية وضعها حتى تنفيذها . الوقوف على مدى انسجام أفراد التنظيم نحو وظائفهم (الرضا الوظيفي). التوضيح المستمر لاهتمام المؤسسة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم.توضيح التغييرات التي تطرأ داخل المؤسسة نتيجة العوامل الخارجية ، ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الأداء المخطط والأداء المنفذ . التعرّف على صورة المنظمة تجاه الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة .

دنجاة وسيلة بلغنامي

القيادة

إن الدور الذي يؤديه القائد في المؤسسة او في أي مجموعة عمل ليس فقط إشرافي أو رئاسي كمسؤول في أعلى الهرم أو في درجة مثلى و إنما يعني بتقديم المساعدة كفرد من أعضائه ،عليه في المطلب تحديد ماهية و تطور القيادة بالتعرض إلى جل المقاربات التنظيرية التي تناولت مصطلح القيادة إلى أن إرتقت إلى جانب وظيفتي الإتصال و التحفيز لتشكل إحدى أهم وظائف التسيير او بالاحرى الوظائف الإدارية التي تشكل في محصلتها وظيفة التوجيه، ثم نقوم بتحديد أنماطها مع الإشارة إلى صفات و مقومات القيادة الفعالة .

أولا: تطور مفهوم القيادة في ظل تطور مدارس الفكر.

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، إن التطور التاريخي لمفهوم القيادة كان متناولا قبل ظهور مدارس الفكر، حيث إرتبط مفهومها أولا بمصطلح القوة و السلطة (فرض أنماط سلوكية لدى شخص ما) منذ العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، كتعبير للإنصياع وهي مناقضة لمبدأ التعاون ثم تناولت المذاهب الفكرية تطور مفهوم القيادة الإدارية التي جرت عليها تغيرات جذرية تزامنت مع التغيرات في الفكر الإنساني السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي، و لقد ساهمت العديد من النظريات الإدارية في تطوير هذا المصطلح .

1) القيادة حسب اسهامات المدرسة الكلاسيكية: من أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية النظرية البيروقراطية لماكس ويبر التي إعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدما الرشد[115]، أما في نظرية التسييرالعلمية التي نادى بها فردريك تايلر فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية، لتحقيق الكفاءة أو الانتاجية ، للوصول لأفضل الطرق لعمل القيادة الإدارية[116]،ثم إسهامات هنري فايول باعتبار أن السلطة والحكم مبدأ أساسي في التسييرمعتمدا على مبدأ تقسيم العمل و لخص مفهوم القيادة بإصدار الأوامر و التعليمات ، هذه الأخيرة التي تعبر عن إرادة القائد في كيفية تحقيق الأهداف بفضل إعطاء أوامر و تعليمات محددة مما ينجر على ذلك على الدرجة العليا السلطة للدرجة التي أدناه الرئيس المطالبة بالإخضاع و على المرؤوس الإلتزام بالإمتثال و في كلا الحالتين بتنفيذ أو رفض الأوامر يترجم من خلال عمليتي الجزاء و العقاب[117].

2) القيادة حسب إسهامات المدرسة السلوكية: تطورت القيادة لتشكل دافع و وسيلة من خلال وظيفة التوجيه مع بداية الستينات بعد أن أصبح التيار الكلاسيكي أقل تكيفا و على أنقاضه المذهب السلوكي بالتحديد مع بروز مدرسة العلاقات الانسانية ، كان لإنتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلا رئيسا لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للرد ،مركزه الاجتماعي و رضاه النفسي كونه يكافح من اجل حفظ ماء وجهه و ليس إشباع حاجاته يرى ناقدو هذه النظرية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية أنها لم تأتي بالجديد و لا التغير في مفهوم القيادة الإدارية القديمة[118] . عليه بعد ذلك إهتم بها علماء النفس و الاجتماع باعتبارها محورا أساسيا من ديناميكية الجماعة تنبثق من وجود الفرد داخل الجماعة كمحرك أساسي في تماسك الجماعة و تنظيمها فركزوا رواد

المدرسة الاجتماعية بالإتصال الناجح في الجماعة ليتغير مفهوم القيادة من سلطة مفروضة على جماعة إلى ظاهرة إجتماعية تنبع من الجماعة نفسها و من هنا قام الباحث الأمريكي إلتون مايو بتجارب هاوثورن والتي تهدف إلى معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية [119]. ثم أضاف إبراهام ماسلو أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، بدءا من الحاجات الفيسيولجية ثم تتدرج إرتفاعا لتصل لقمة الهرم حيث الحاجة لتحقيق الذات ، و بالتالي العامل ينجز عمله بالطريقة يشبع من خلالها حاجته120.ثم عززت إسهامات مدرسة التنظيم الإجتماعي حركة العلاقات الإنسانية على أن المؤسسة نظام اجتماعي وفني ، يربط بين رضى العامل وإنتاجه ، من خلال مجموعة من الأفراد يعملون مع بعض لتحقيق أهداف شخصية وجماعية ، حيث يرى "باك" أهم رواد هذه المدرسة أنه يمكن للقيادة أن تحقق التفاعل الاجتماعي من خلال التوافق بين متطلبات الفرد و متطلبات المنظمة[121]، في حين وضح" أرجريس" أنها عبارة عن الأسلوب الذي يهتم بالعاملين و مشاكلهم و هو الذي يحفزهم و يحسن ادائهم[122]،و اضاف "ليكارت" من خلال تحليله لعملية القيادة أن النمط القيادي يركز إهتمامه على الموظفين بجانب اهتمامه بالعمل الذي يحقق أعلى إنتاجية[123].

ومن التصورات الأخرى للمدرسة السلوكية ما تضمنته اسهامات مدرسة التوازن التنظيمي التي خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد لا كأجزاء منعزلة كأنهم عائلة واحدة متفاهمة و متعاونة [124]،تحدث بينهم إتصالات مستمرة و لديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة[125] ، اين يرى العالم الإجتماعي "شستر بارنارد" أن مهمة القائد هي فهم المجموعة و معرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد التي ينتمون إليها و البحث عن المشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم[126].أما "سيمون هيربرت" فإنه يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين الإسهامات التي يقدمها الفرد و المغريات التي يحصل عليها [127].

3)القيادة حسب إسهامات المدرسة الحديثة: وهي تتألف من ثلاث اتجاهات رئيسية، اتجاه نظرية النظم التي تشمل المنظومة بكاملها معتمدة على المقاربة الكلية الشمولية [128]. حيث تبني مدخل النظم يساعد القائد الإداري على فهم سير المؤسسة بشكل أفضل و يمكنه من إدراك العلاقات و الصلات لجزيئات الأعمال في العملية ككلا متكاملا مكون من أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف على أنه شبكة معلومات متدفقة129. أما الاتجاه الثاني قدمته المدرسة الكمية على اسس موضوعية و معيارية تمكن القائد بإتخاذ القرارات باستخدام أساليب و نماذج رياضية و بحوث العمليات التي توفر قاعدة بيانات دقيقة و سريعة بتكلفة ملائمة [130]. و اخيرا برهنت التسييراليابانية للعالم أجمع مدى نجاحها في تسييرالمؤسسة ، و يكمن سر نجاحها في إهتمامها بتنمية المورد البشري و إشراكه في إتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة و المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة [131]. بإعطاء القائد أهمية كبيرة ودورا بارزا على أساس الخبرة و المهارة و التدريب ، ثم طور "وليام أونشي" مبادئها من خلال نظرية z للتكيف مع المؤسسات الأمريكية في تنظيمها على هيكل تنظيمي لامركزي وتدني درجة الرسمية[132].

ثانيا: المرادفات المشابهة لمصطلح القيادة.

كلمة القيادة "***Leadership***" مشتقة من الفعل اليوناني"***Archein***"، الذي يتفق مع الفعل اللاتيني"***Agere***" و يعني :يقود ، أو يحرك أو يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية ، و عمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات شخصية المنفرد بها [133]، اما في اللغة العربية فان القيادة هي "القود" نقيض "السوق"، يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ،وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة والمرشد[134]،و القيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، و عليه كلمة القائد تعني الشخص الذي يوجه و يرشد[135].

و لكن قبل تحديد مفهوم القيادة بدقة لابد من الفصل بين مفهوم القيادة و التسييرمن جهة و القيادة و الاشراف من جهة أخرى ،. و فيما يلي نوضح الفروقات في الجداول الموالية :

الجدول رقم (01) :اوجه الاختلاف و التشابه بين التسييروالقيادة

المعيار	القيادة	التسيير
الموقف من التغيير	القائد يعمل على التغيير.	المدير يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم و ليس له دور في تغييره و له القدرة على السيطرة على الاحداث ، لكن على المدى القصير.
الوظائف	القيادة تهتم بالاشراف و التوجيه	التسييرتركز على اربع عمليات و هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة
القيم	تعمل على تشجيع العاملين و خلق جو ملائم للعمل، التحفيز.	تعمل في اوضاع رسمية ومواقف روتينية مستمرة تحددها اللوائح و القوانين.
مجال الاهتمام	**بالكل**	**بالجزء و التفاصيل**
الاعتماد على فرق العمل	تعتمد في ممارسة أعمالها على فرق العمل، وتنصب هذه الاعمال نحو رؤية واضحة و محددة.	تعتمد على فرق العمل
اوجه التشابه		
كل من التسييرو القيادة تشتركان في تحديد ما الذي يجب القيام به و خلق الجو الذي يساعد على تحقيقه و في الأخير التأكد من تحقيق المطلوب وفقا لمعايير معينة .		

المصدر :من اعداد الطالبتين، بالاعتماد على قاسم شاهين بريسم العمري،(2009)،انماط القيادة الادارية و تاثيرها في انجاح المنظمات الحكومية،اطروحة دكتوراه،كلية التسييرو الاقتصاد، جامعة البصرة،ص56ـ57.

عليه فان المنظمة بحاجة للقيادة و التسييرمعا فالتسييرلوحدها تؤدي إلى الجمود و عدم مسايرة التطور و القيادة لوحدها يكون التركيز على الكليات دون الإهتمام بالجزئيات و بالتالي فالمنظمة تحتاج إلى قائد يملك مهارات إدارية.

الجدول رقم (01):أوجه الإختلاف و التشابه بين القيادة والاشراف

المعيار	القيادة	الاشراف
المفهوم	هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين عن طريق التأثير و الإستمالة ، أو بإستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة لتحقيق هدف معين.	عبارة عن عملية ذهنية و مادية يتم من خلالها تكليف الأفراد بمهام معينة وتوجيههم ورقابتهم لتحقيق أهداف محددة.
أوجه التشابه		
كلا المفهومين يتفقان في عنصر التأثير على الاخرين.		

المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وائل محمد جبريل،القيادة، من الموقع:https:/hrdiscussion.com /hr50471 .html

بعد تحديد أهم الفروقات بين القيادة و بعض المصطلحات المشابهة لها ، نتطرق إلى التعريف الإصطلاحي لمفهوم القيادة ، على الرغم من إهتمام الكثير من الكتاب و الباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنه لا يزال لغزا مميزا وموضوعا غامضا، إذ لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم و سنورد بناءا على ما تقدم مجموعة من التعاريف و منها مايلي:

لقد عرف "بيتر دراكر" القيادة بأنها الإرتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق،و الإرتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات ، أما "أرثر" ويمر فيعرفها بأنها القدرة على التأثير على الآخرين و يتفق معه" كونتز" و "أودنل" بأنها القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف[136].

- يعرفها "محمد قاسم القريوتي" بانها قدرة تاثير شخص ما على الاخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية و دونما الزام قانوني و ذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق اهدافهم ،وكونه معبرا عن اماالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد[137].
- اما "تيد" يراها بانها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص للتاثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة[138].
- اتفق كل من "دي امبروسيو" و"كاردونا" على انها علاقة تبادلية للسلطة و المصلحة المشتركة بين اولئك الذين اختاروا ان يقودوا و اولئك الذين قرروا ان يتبعوهم"[139].
- كما عرفها "هايمان" و "هيلجرت "على أن القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين و إتجاهاتهم و سلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين و توجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد[140].

مما تقدم يمكن القول ان القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص(يمثل القائد) الذي يرشد و يوجه، والطرف الآخر (يمثل المتلقي) لهذا التوجيه و الارشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني ، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف و التعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة و توصيلها إلى المتلقين و تحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم و تحقيق أهداف مشتركة للطرفين[141].

ثالثا :أنماط القيادة حسب عدة اسهامات

أشارت العديد من الكتب و المراجع الإدارية والرسائل و البحوث العلمية في مجال التسييرإلى وجود عدد كبير من المفاهيم والآراء تفسر الأنماط القيادية و مدى كفاءتها و هي كما يتضح من نظريات القيادة الإدارية، و يقصد بالنمط القيادي[142]" السلوك المتكرر المعتمد من طرف القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الاهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة".

1) القيادة الوظيفية:

تقوم القيادة على أساس التفاعل الوظيفي بين الشخصية و الظروف الموقفية و البيئة المحيطة ،فهي تدرس الموقف و تتفاعل مع المجموعة من خلال وظائف تتمثل في دراسة مهام و وظائف القيادة و المعايير المتصلة بها التي تهتم بتوزيع المسؤوليات االقيادية، اضافة الى التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط و التنسيق[143].

2) الموقفية(الظرفية):

حسب هذه النظرية فإن النمط القيادي يتغير حسب الموقف، فالقيادة وقت الحرب أو الأزمات تختلف عن القيادة وقت السلم و الرخاء ،كما أنها تختلف في نفس المؤسسة من موقف لآخر و من تسييرلأخرى ، و هذا حسب الهدف المطلوب تحقيقه و نوعية الأفراد المراد قيادتهم للتأثير فيهم و توجيههم نحو الهدف [144]، أي أن القائد الناجح يغير سلوكه و يكيفه حسب الموقف الذي هو فيه و بذلك يعتمد على التفاعل الذ يحدث بينه و بين مجموعته في موقف معين ، و ما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع مجموعة أخرى أو حتى مع نفس المجموعة في موقف آخر[145] . من خلال هذه النظرية تظهر أربعة أنماط وهي كما ياتي[146]:

- **القائد الموجهD (اخباري)**: يتميز القائد الموجه بدرجة التوجيه عالية جدا، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة و يحكم الرقابة و السيطرة، يمارس القائد هذا السلوك مع العاملين الجدد ذو الخبرة المنخفضة و الالتزام المرتفع.
- **القائد المساند S(مشارك)**: يمدح القائد المساند العاملين و يعمل على تشجيعهم و يصغي بشكل جيد لهم،حيث يقوم بدور الميسر و المساعد لتنفيذ الأعمال، يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية و مع متوسطي الالتزام.
- **القائد المفوضD(مفوض)**: يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين ذوي الكفاءة العالية و

- و الالتزام المرتفع تحمل المسؤوليات المحالة اليهم لاتخاذ القرارات المناسبة.

– **القائد الرئيس C(استشاري)**:القائد الرئيس يوجه و يساعد في نفس الوقت، و يزود المرؤوسين بالتعليمات و يوضحها لهم و يساعدهم على تنفيذها ،يمارس هذا الاسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة و الالتزام المنخفض.

3) نظرية النظم الادارية [147]:

تعتمد هذه النظرية على بعدي الثقة بالعاملين و قدرة العمال و بذلك يمكن التمييز بين أربعة أنماط:

باعتماد البعد الأول : على اساس الثقة بالعاملين يمكن التفريق بين الانماط التالية:

1) **القيادة المستغلة(المتسلطة)** : حيث لا توجد ثقة بين القائد و اتباعه و بالتالي فإنهم يقومون بالعمل خوفا من العقاب، القيادة المتسلطة العادلة تكون الثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين ، مع الإحتفاظ بصلاحيات اتخاذ القرارات و مراقبتها ويسمح بإتخاذ قرارات بسيطة.

2) **القيادة الإستشارية** :الثقة كبيرة مع تفويض إتخاذ القرارات التنفيذية ، أما القائد فيقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة.

3) **القيادة الجماعية (المشاركة)** : تكون الثقة كاملة وبالتالي فإن القائد يوزع مع المرؤوسين صلاحية إتخاذ القرارات كل حسب إختصاصه .

باعتماد البعد الثاني : على اساس الاهتمام بالعاملين هي الاخرى تعتمد على معايير فرعية تتضمن الاهتمام بالأفراد والإنتـاج ، حيث ان القـائد الناجـح هو الذي يركز على الأفراد و يهتم بهم بدرجة عالية ، و ينتج عن تلاقي المعيارين الأنمـــاط التالية [148]:

1) **القيادة السلبية**:يكون الإهتمام بالأفراد و الإنتاج ضعيفا جدا مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف.

2) **القيادة المتسلطة**: يكون الإهتمام بالإنتاج بدرجة كبيرة على حساب الأفراد مما يؤدي إلى إنخفـاض الروح المعنوية .

3) **القيادة الإنسانية** :فهي تهتم بشكل أكبر بالأفراد العاملين مما يؤدي إلى العلاقات الجيدة و الشعور بالرضا بين الأفراد.

4) **القيادة المعتدلة** :حيث يكون الإهتمام معتدل بين الأفراد و الإنتاج و يمكن أن يوصف هذا الأسلوب بالمرونة .

5) **قيادة الفريق(القيادة المثالية) و التسييرالجماعية** : و نجد أن هناك إهتمام عال بالأفراد و الإنتاج.

ارتبط مفهوم القيادة أولا بمصطلح القوة و السلطة (فرض أنماط سلوكية لدى شخص ما) منذ العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، كتعبير للانصياع ، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين، لتسييرالمصالح العامة كمخازن التموين والزراعة...الخ[149] وحسب رأى ماكس فيبر وجينسبريساتد

أن تطور مفهوم القيادة كان انبثق من – الحضارة الفرعونية – أين كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية[150]، كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم[151] ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا مت دفع بيتر دراكرإلى القول في محاضرة له سنة 1987 إن أفضل المديرين كانوا أولائك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرامات في مصر، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا[152]. و هي : الاحساس الانساني ،الانصاف ، ادراك عادات و تقاليد المرؤوسين، الاخلاق (تظهر في السلوك)، الامتثال للقواعد ، الثقة و المعرفة ، بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما:[153]

- **درجة قوة الشجاعة: (Yong)**: خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي، الدفاع عن مصالح الجماعة.
- **درجة قوة الشدة أو الصرامة: (Yan)**: لا تعني بالضرورة العقاب، بل تعني "صارم، لكن عادل"، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا من مواقفه وقرارات.

حيث اقترن مصطلح القيادة بالحكمة عند الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427 – 347 ق.م)[154] أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هو الأولى بالقيادة من غيرهم، لاكتسابهم حظا أوفر من العلم والمعرفة، وبهذا هو قادرون على تلخيص البشرية من الشرور والآثام.

ثم جاء ليفسر نمط الحكم و أشار أرسطو (384 – 322 ق.م)[155] أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الارستقراطية والديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فإن كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا، وأن كان العدد كبيرا فالحكم ديمقراطي، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة، فمثلا في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع. وفي رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى.

ليتطور المصطلح عند الرومان ليشكل احد معايير الانتقاء للانتماء إلى الطبقة الحاكمة بتركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد يكون على أساس الثراء وأصحاب النفوذ. ليعتمد بعدها على معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة لاختيار و تعيين القادة بعد ظهور الإمبراطورية (78 ق.م – 3065م) وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة و لكن من خلال التسييرالتشاركية ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية[156].

أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، ويتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه كما قال تعالى (**فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول)**[157]. حيث تبين تعاليم الإسلام كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي[158]:

- **المقومات الذاتية:** تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة، والبيان، الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء
- **الشروط القيادية:** لا بد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة أنفا لتتحقق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة، وهي الاصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.
- **مقومات سلوكية قيادية:** متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة، تضمن له الفعالية والاستمرار، وتتمثل في: القدوة، الصبر،الرحمة، الشورى، الاجتهاد، العزيمة ، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

إجمالا وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.على غرار التاريخ المعاصر تزامنت مع التغيرات في الفكر الإنساني السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي، في ظهور العديد من مدارس الفكر الإداري التي قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للتسييرلـ " فرديرك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي:[159]

- أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.
- أن يكون متعاونا معهم بإخلاص وأن يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل.
- أن يكون عادلا في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "المغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية السريعة...الخ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة[160] ، و لخص "هنري فايول" مفهوم القيادة بإصدار الأوامر و التعليمات ، هذه الأخيرة التي تعبر عن إرادة القائد في كيفية تحقيق الأهداف بفضل إعطاء أوامر و تعليمات محددة مما ينجر على ذلك على الدرجة العليا السلطة للدرجة التي أدناه الرئيس المطالبة بالإخضاع و علىالمرؤوس الإلتزامبالإمتثال

و في كلا الحالتين بتنفيذ أو رفض الأوامر يترجم من خلال عمليتي الجزاء و العقاب161. بالاشارة الى الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمةوحدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي[162]:

- **صفات عقلية:** القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمور.
- **صفات أخلاقية:** حسن المعاملة الشجاعة والاحترام.
- **صفات ثقافية:** ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل.
- **صفات تتعلق بالخبرة والتجربة:** والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة.

في هذا الصدد أشار " ماكس فيبر" من خلال المدرسة البيروقراطية الأسلوب القيادة من خلال التمييز بين ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:

- **السلطة التقليدية:**ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة[163].
- **السلطة الكاريزمية:** فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين[164].
- **السلطة الشرعية:** فقد اقترح فيبر الأسلوب البيروقراطي للتسيير، وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية. وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي[165].

أما التيار السلوكي رأى القيادة أحد العناصر الأساسية لتشكل مع الدافع و الاتصال وظيفةأساسية ظهرت مع بداية الستينات هي التوجيه ، التي تظهر القدرة التي يتميز بها المدير عن مرؤوسيه لتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعاتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.كما ساهمتمدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" التي خلصتإلى وجود عوامل أكثر تأثير هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق لهم الرضا، كالاحترام والتقدير[166]، التي تركز على[167]:

- القيادة الناجحة تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين على مبدأ المشاركة
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي.
- ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.

واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ المشاركة الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الإبداع والحماسة على الفرد[168]. كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين

أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء[169].

اخيرا برهنت التسييراليابانية للعالم أجمع أن اشراك المورد البشري في إتخاذ القرارات من خلال الممارسات الإدارية المختصة و المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة [170]. بإعطاء القائد أهمية كبيرة ودورا بارزا على أساس الخبرة و المهـارة و التدريب ، ثم طور "وليام أونشي" مبادئها من خلال نظرية Z للتكيف مع المؤسسات الأمريكيةفي تنظيمها على هيكل تنظيمي لامركزي وتدني درجة الرسمية[171].

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن قسيمها إلى قيادة مركزية وأخر لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر.وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الانماط القيادة الإدارية. حيثأشارت العديد من الكتب و المراجع إلى وجود عدد كبير من الأنماط القيادية و مدى كفاءتها و هي كما يتضح من خلال نظريات القيادة، حيث برزت العديد من الاصناف نذكر أهمها:

1) **القيادة حسب سلوك القائد أو أجواء العمل:** و هنا نميز بين ثلاث أنماط قيادية: الأوتوقراطية (السلطوية) ، القيادة الديمقراطية (المشاركة) و القيادة غير الموجهة (الحرة)

أ. **القيادة الأوتوقراطية (السلطوية)** :[172]

تؤثر القيادة على أراء العاملين حيث تتميز باستعمال القائد لسلطته كوسيلة ضغط على مرؤوسيه في اتخاذ القرار ومتابعة إنجاز العمل، كما يحفظ لنفسه القيام بكل شيء بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعتهم له عن طريق إتباعأسلوب الإشراف المحكم لعدم الثقة الشك فيهم، فهو يكون متسلطا عنيفا متشددا يقوم أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه على التخويف والعقاب وإلزامية التنفيذ، أو قد يكون متسلطا باستخدام أسلوب المدح والثناء لضمان ولاء المرؤوسين له.كما قد يكون متسلطا مناورا باتخاذ القرارات موحده، ولكن يحاول جعل العامل الظن بأنه ساهم في ذلك كما في نظرية X، من خلال اعتماده على :

- الالتزام بتنفيذ القرار دون مناقشته.
- إبلاغهقراره مع شرحه وجهة نظره للفوز بتأييد المرؤوسين نظره دون ابداء اية مقترحات من جانبهم.
- أن يصنع القرار و يستمع لمقترحاتهم و لكن دون الرغبة في تعديل القرارات(مستبد طيب).

غير أن هذا الأسلوب يؤذي لعدم الرضا لأن فرص التقدم والنمو أمامهم ضعيفة، لكن يجب أنعملوا حتى لا يتعرضوا للعقاب أو الطرد ويبدو جليا أن هذا النوع يفيد في حالة الأزمات والطوارئ التي تحتم اتخاذ قرارات سريعة أو الضغط بسب ضيق الوقت أو حالة غياب الانضباط وسيادة اللامبالاة عند العاملين أو نقص اهتماماتهم بالعمل وخبرتهم. لذا فإن النمط الأوتوقراطي: أسلوب مناسب في:

- الأزمات ← موظفون جدد لديهم قدرات بسيطة.
- يكون الاتصال والتنسيق فيه بالغ الأهمية ← افتقاد روح المسؤولية والمبادرة .

ب. القيادة الديمقراطية (المشاركة) :[173]

فيها يمتاز القائد باستشارة المرؤوسين والأخذ بآرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ، ويقوم بتوزيع المسؤوليات بينه وبين الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، ومحاولة القائد الابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين، من خلال بعض الحوافز التي ترفع من روحهم المعنوية وتنمي قدراتهم، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالات مجموعات العمل المحفزة بدرجة كبيرة والمدربة تدريبا جيدا أي مستوى نضج وفهم لأساليب العمل، وأيضا في حالة تكوين قادة ومساعدين لهم وكذلك عند الأشخاص الذين يمتلكون خبرة.و يتميز القائد الديمقراطي: أسلوب مناسب في:

- قرار يؤثر على الجميع ← القائد غير خبير في مجال المشكلة ← سلطة المشرفمحدودة
- الموظفون ذو مهارات عالية ومندفعون للعمل ← من المتوقع مقاومة القرار.

ت. القيادة غير الموجهة (الحرة) :[174]

هي التي يعطي فيها القائد حرية كبيرة لمرؤوسيه في أداء العمل كما يرضيهم واتخاذ القرار وكل، ما يقوم به هو أخبار الجماعة بالعمل المطلوب انجازه، فهو يكون مجرد مستشار وفي هذا النوع منها يفقد القائد بعضا من قدراته على تسيير الأمور مما يؤدي لانتشار الفوضى والسلبية من جانبه، كما أنه نوعا لا تحكمه القوانين والإجراءات المحددة ويرجع السبب عدم قدرته على اتخاذ القرارات أو معرفة المشاكل وحلولها وترك الأمور في المؤسسة تسير دون توجيه أو رقابة لكن قليل وناذر وأقل الأنواع إنتاجا وفاعلية في العمل، كما أن عماله لا يحترمون شخصية القائد فيشعرون بالإحباط والضياع فيلجئون للاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب تدخل هذا القائد.

ويكون هذا النوع فعالا في حالة تطبيقه في المؤسسات التي تهدف إلى تنمية روح المبادرة عند العاملين وزيادة اعتمادهم على ذاتهم،[175] غير أنه نوع نادرا ما يوجد بصورة مطلقة في جماعة عمل بل هو نتيجة مزيج جميع الأنواع المذكورة وبنسب مختلفة وذلك تبعا لمتغيرات أخرى.

على هذا لا يمكن القول أن أحد هذه النماذج هو الأصلح ولكن الموقف الذي توجد فيه هو الذي يحدد الأسلوب القيادي للمواجهة أو نمط القيادة المناسب فلكل شخص طريقة إشراف فالموظف حديثا يحتاج لمتابعة دائمة ليتعلم كيفية أداء العمل، أما الأشخاص الذين يعرفون العمل جيدا ولديهم دافعية لإنجاز فيحتاجون إلى إشراف قليل لأن مهاراتهم العالية تصعب عليهم طلب المساعدة، لذا يجب على المشرفين البقاء بالقرب منهم لتنمية علاقات طيبة تتيح لهم التدخل في الوقت المناسب.ومن هنا فإن القائد الناجح هو الشخص " القادر على تحديد الأسلوب الناجح والنمط القيادي المحدد الذي يتناسب معه لمواجهة موقف معين ويحقق له أعلى درجات النجاح" واستخدامه لهذا الأسلوب يجعل منه أكثر فعالية من خلال توضيحه العلاقة بين اختيار أساليبه القيادية وميول ورغبات موظفيه لأداء المهام المكلفين بها[176].

2) **القيادة حسب مجال العمل (سلطة القيادة)**: وتقسم إلى قيادة رسمية و غير رسمية

أ. **القيادة الرسمية (المهنية)**:[177]

تقوم على امتلاك خبرات ومعارف في مجال عمل معين وتمارس مهاما وفقا لمنهج التنظيم أي تستمد سلطاتها من اللوائح والقوانين الرسمية، فالقائد يمارس مهامه انطلاقا منها وتكون سلطاته محددة من قبل مركزه الوظيفي، كما أنه يمثل المنصب الذي يشغله فقط بحكم تخصصه في تلك المهنة ويقوم بتوجيه مهاراته في مساعدة الأفراد في إطار الأهداف التي رسمتها المؤسسة التي يعمل فيها[178].

ب. **القيادة غير الرسمية (الاجتماعية)**:[179]

هي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس على أساس مركزهم ووضعهم الوظيفي ويكون لها تأثير على أفراد الجماعة والمجتمع، فقوة شخصية القائد بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع قد تجعل منه قائدا ناجحا، كما أن خبرته وامتلاكه للمهارة في العمل تجعل العامل يرغب في الاستفادة منها، إضافة إلى قوة مركزه في إصدار الأوامر ومنح المكافآت المعنوية والمادية، أو جعله يمتثل لأوامره عن طريق التهديد النفسي أو المادي[180]، لأنه ينبع من المجتمع ذاته ويتم اختياره عن طريق أفراده لخدمتهم، وسعيه لإشباع حاجاتهم بالاشتراك معهم ويستمد شرعيته من قبول الجماعة له.

وكل هذه الأنواع تساعد على فهم الطبيعة القيادية لكل شخص مهتم بتطوير أساليبها فكل نوع منها نتيجة لمجموعة من الخصائص التي تحيط بالشخص القائد أو نتيجة ما يمتلكه من قدرات أو الظروف العامة التي تحيط به من كل النواحي الفردية والجماعية والثقافية والاجتماعية وغيرها لهذا فتطبيقها يرتبط بشخصية القائد القائم عليها وكذلك بمدى مناسبتها للبيئة المحيطة بالعمل.

3) تقسيمات أخرى للقيادة :

أ. القيادةالوظيفية:[181]

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو الأهداف وتحسين النوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والانشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد فيّ إطار الوظائف والاشخاص الذين يقومون بها طبعا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة و المديرين في مجال تسييرالمؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

ب. القيادة الموقفية(الظرفية): [182]

ترجع هذه النظرية الى رائدها الأمريكي فيدلر ، تقوم هذه النظرية على افتراض اساسي و هو أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي، بمعنى أخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الاول على القوي خارجية بالنسبة الذاتية، ليملك سوي السيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة.[183] بناءا على ما سبق اتجه الباحثون اتجاها فاكتشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدواّ أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليدين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة...)، وهنا ظهرت أهمية الموافق والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وممتازة هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة على عدد محدود من الناس وانما تجعلها مشاعا بين الجميع.طبقا لهذه النظرية يقرر (سيسل) أن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد بل انها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.[184] و أثمرت في أبحاث (وليم، وجنكر) أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة ولكنه مقدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة الموقفية، فالموقف هو الذي يحدد القائد.و بناءا على ذلك اجمع رواد هذا الاتجاه أن الموقف و الظروف و الفروقات الفردية تؤثر في تحديد ما هو مناسب لظروفهم كقادة.من خلال الموائمة بين :

- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.
- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.
- مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

بذلك ظهرت مجموعة من الانماط القيادية على حسب الموقف :

- **القائد الموجه D(إخباري)**: يتميزالقائد الموجه بدرجة التوجيه عالية جدا بينما درجة الدعم منخفضة يشرف على التفاصيل الدقيقة و يحكم الرقابة و السيطرة يمارس القائد هدا السلوك مع العاملين الجدد دو الخبرة المنخفضة و الالتزام المرتفع.
- **القائد المساند (مشارك)**: يمدح القائد المساند العاملين و يعمل على تشجيعهم ويصغي بشكل جيد لهم حيث يقوم بدور الميسر و المساعد لتنفيذ الاعمال يمارس هدا السلوك مع العاملين دوي الكفاءة العالية
- **القائد المفوضD(مفوض)**: يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين دوي الكفاءة العالية و الالتزام المرتفع و تحمل المسؤوليات المحالة اليهم لاتخاذ القرارات المناسبة
- **القائد الرئيس C(استشاري)** :القائد الرئيس يوجه و يساعد في نفس الوقت و يزود المرؤوسين بالتعليمات و يوضحها لهم و يساعد على تنفيذها يمارس هدا الاسلوب مع دوي الكفاءة المتوسطة و الالتزام المنخفض

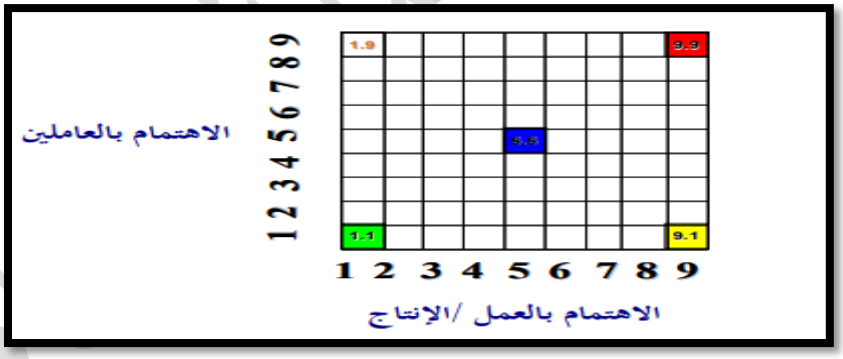
ت. القيادةحسب نظرية الشبكة الإدارية عند بلاك و ماوتن :[185]

يندرج ضمن هذه النظرية خمس أنماط قيادية بناءا على تقاط محورين اساسين قدمهما كل من بلاك وبموتون :

- **المحور الافقي** : الاهتمام بالعمل اي الانتاج
- **المحورالعمودي**: الاهتمام بالعاملين

حيث تم تشكيل شبكة ادارية على شكل مصفوفة مثل ما نشير اليه في المخطط أدناه :

الشكل 01: أنماط القيادة حسب مصفوفة بليك و ماوتن



المصدر :درويش.محمدأحمد، 2009

و بذلك تم تشكيل الانماط القيادية الخمسة كما يلي:

- **نمط قيادي متسلط يركز على المهمة**: شديد الاهتمام بالعمل والإنتاج ، بالمقابل هو ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين فهو يستخدم معهم الرقابة.
- **نمط قيادي اجتماعي** : يهتم فيه المدير بالعاملين بدرجة كبيرة ، مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصداقة ، وهو يسعى للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين ، بينما اهتمامه ضعيف في العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف

- **نمط قيادي متساهل** :القائد في هذا النمط ضعيف لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية في العمل ، وهو لا يحقق أي أهداف ، وتكثر الصراعات والخلافات في العمل . وهذا النمط هو أسوأ الأنماط على الإطلاق حيث لا يوجد اهتمام بأهداف المنظمة أو باحتياجات العاملين.
- **نمط المدير العملي**: يهتم المدير في هذا النمط اهتماماً متوسطاً بالعاملين ، ويبدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل ، وهذا النمط يظهر درجة متوسطة من الاهتمام بالعمل والعاملين إلا أن درجة الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة ، مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال.
- **نمط المدير القائد** :هذا النمط يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي ، فهو يبدي اهتماماً عالياً بالعاملين و العمل ، لذلك يمتاز بقوة روح الفريق ومناخ العمل الجماعي اللذان يشكلان محوراً مهماً في القيادة و هذا ما يعرف بتسييرالفريق التي تربط الأفراد بالمنظمة ،ويهتم بالتغيير والتجديد .

ث. القيادة التحويلية :[186]

تهتم القيادة التحويلية بضرورة التأكد من أهمية أدوار الافراد و دوافعهم الاستراتيجية التي تعكس ميزة تنافسية على المدى البعيد و بذلك فان القائد التحويلي صاحب رؤية و رسالة تحول الاتباع الى تبني افكاره بالمعاني و القيم لبلوغ الاهداف بناءا على معاير محددة ، حيث أثار باس اربع عناصر تشكل القائد التحويلي و المتمثلة في التأثير المثالي ، الحوافز ، الاهتمامات و الاثارة الفكرية (الافكار المثالية التي تستميل التابعين) من هنا قامت القيادة التحويلية على :[187]

- الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين
- الايمان بتقدير الذات لدى الفرد حاجة أساسية للقادة تنمى و تشكل النواة الاولى لتصنيف الحاجات و ليس غاية للوصول اليها
- يتبع الافراد الكفاءات الفذة الذين يعجبون بهم و من هنا تنمى حاجات الاتباع و دوافعهم من خلال الدور الطي يلعبونه باعتباره دعاة للتغيير و غير مقاومين للتغيير .

رابعا :ماهية القيادة:

كلمة القيادة "Leadership" مشتقة من الفعل اليوناني"Archein" ،الذي يتفق مع الفعل اللاتيني "Agere " و يعني :يقود ، أو يحرك أو يحكم، فالقيادة في بدايتها انفرادية ، و عمل يطبقه الآخرون حسب إرشادات شخصية المنفرد بها [188]، اما في اللغة العربية فان القيادة هي "القود" نقيض "السوق"، يقال يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ،وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و القدوة والمرشد[189]و القيادة مهنة القائد أو المكان الذي يكون فيه القائد، و عليه كلمة القائد تعني الشخص الذي يوجه و يرشد[190].حيث أن مفهوم القيادة ورد في مرجع العربية وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف سنكتفي فقط بذكر

التعريف الأكثر شيوعا والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة.ويمكن إنجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي:[191]

- **عرفها باس** بأنها العملية التي تتم عن طريقتها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.
- **وعرفها لكرت** بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.
- **وعرفها أوردواى** بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.
- **وعرفه كلمن فنقر وبرثيوث** بأنها فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات وشد هممهم لبلوغ غايات منشودة وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب كفاءات والاستعدادات والإمكانيات المادية المتاحة.

كما تفسر القيادة أيضا بأنها العلاقة بين اثنين أو أكثر وفيها يحول القائد التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.[192]

وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التطبيقية[193].بيد أن البعض يعبأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين.[194] ويؤكد الآخرون بأن القائد هو الذي يتمتع بسلطة أكبر من الآخرين كما أنه الشخص المهم والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة كما يؤكد على أهمية وضرورة المواقف في القيادة حيث أن المواقف المختلفة تظهر لنا صورا مختلفة للقائد. ومن مجموعة التعريفات السابقة للقيادة نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة هي:[195]

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- القائد ينتقى بناءا على التنظيم من أفراد الجماعة قادرة على التأثير في سلوكياتهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- الموقف الاجتماعي

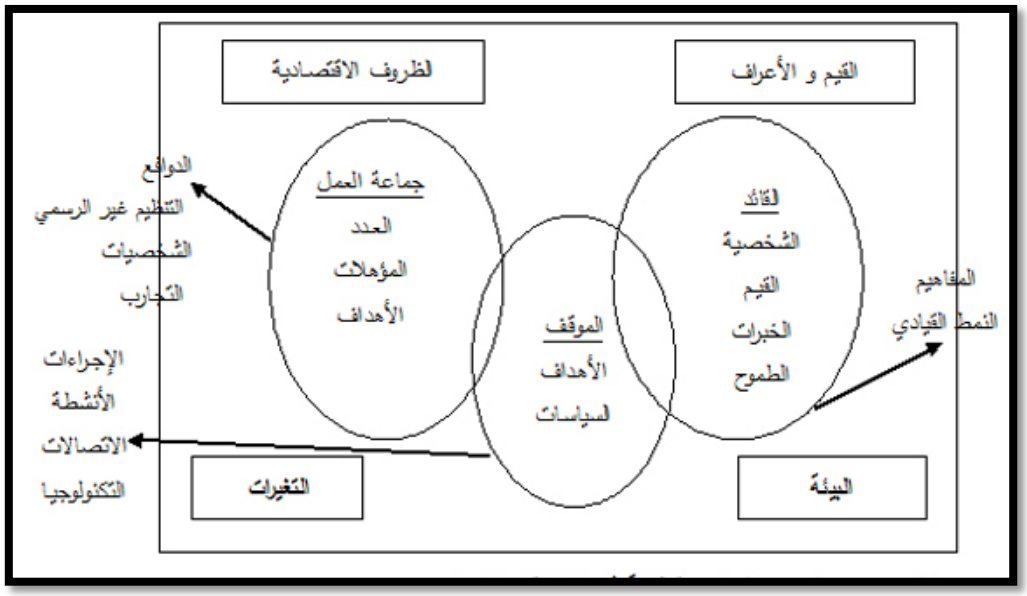
نستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي " القدرة التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه"[196]

خامسا:مكونات العمليات القيادية:

تتشكل العمليات القيادية من مجموعة من العناصر ترتبط بينها علاقات تفاعلية شأنها كاي نظام يتأثر و يؤثر و مثلما ما هو مشار اليه في الشكل أدناه فهو يحتوي على العناصر التالية :

- القـائد
- جماعة العمل
- الموقف
- التأثير
- الاهداف

الشكل 02:يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر : علي محمد عبد الوهاب ،كتاب مقدمة في التسيير(علوم التسيير) ، دار النشر: معهد التسييرالعامة :1979، ص : 103.

1) **القائد:** يعتبر أهم متغير في العمليات القيادية، يتبع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، وقدمت له عدة تعاريف منها:

- يقول كورتوا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافاتهم وتوحيدهم وأن يحبهم وأن تكون محبوبا لديهم[197]".
- كما يرى دراكر أن التعريف الوحيد للقائد "أنه شخص له تابعون"[198]
- ويعرف أيضا أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة[199]"

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لابد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ. المهارات الفنية:

تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية ترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب[200]، نذكر منها[201]:

- الإلمام بجوانبالعمل الفنية واستيعاب الأنظمة والإجراءات واللوائح.
- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.
- استخدام المعلومات والتأكد منالطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

ب. المهارات الإنسانية:

هي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذاالعوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل[202].

من بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد[203]:

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.
- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه.
- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها.
- فهم الدور للبعد العاطفي في مكان العمل في الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع، الالتزام.[204]

ج. المهارات الفكرية:

تشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة. وفي ما يلي بعض هذه المهارات[205]:

- القدرة على التوقع و تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة،
- امتلاك الرؤية الشاملة لربط و فهم اجزاء كل الموضوع[206].
- ايجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين والشكل التالي يحدد متطلبات تحقيقها:

الشكل رقم 07: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324 (بتصرف)

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع:[207]

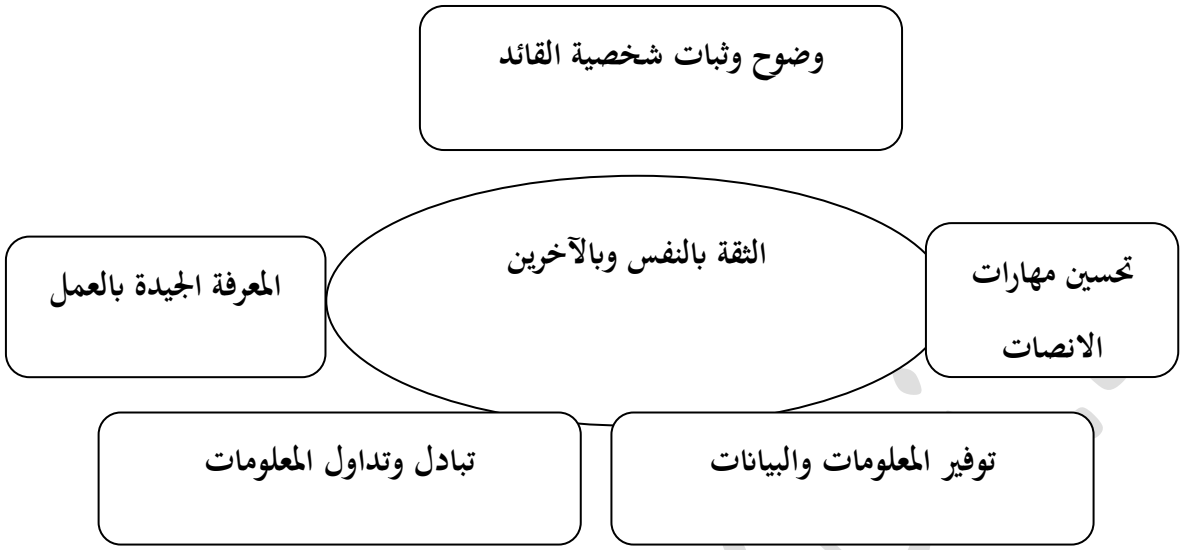
- بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.
- المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم.
- القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

ح. المهارات الشخصية:

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يرتكز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها[208]:

- **الإنجاز**: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات.
- **الشجاعة**:تقتضيمنالقائدالجرأة و المبادرة و تحملالمخاطرة المترتبة بهدف إنجاز الأعمال على ذلك.
- **الإتقان**: في أداء وإنجاز العمل.
- **امتلاك الحنكة**: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة.
- **الثقة بالنفس بالآخرين**[209]: تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد أن يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء العمل المطلوب منهم. والشكل التالي يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين.

الشكل رقم 08: متطلبات تحقيق الثقة بالنفس وبالآخرين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325 (بتصرف)

2) **الأتباع (المرؤوسين):** هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي و باري بوسنر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي[210]:

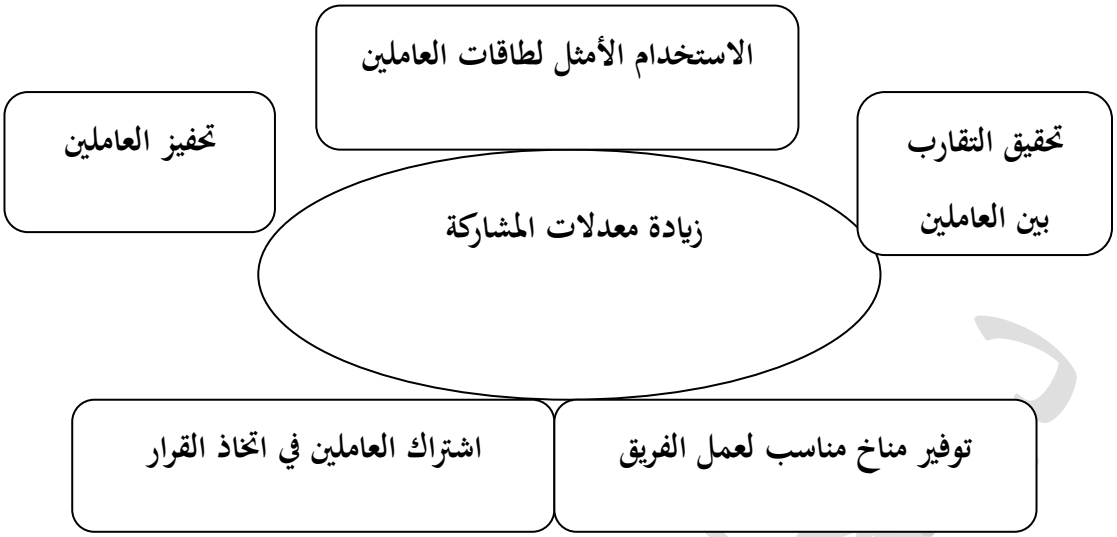
- **الصدق:**لتحديد التوافق بين الأقوال والأفعال، لان التابعين يؤمنون إلا بالوقائع أمامهم.
- **الكفاءة:** عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، لتقديم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة كفريق.
- **التوجيه إلى المستقبل:** يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه.والمرؤوسين ينتظرون من القائد الإجابة على السؤالين: لماذا نعمل؟ كيف يمكننا القيام بالعمل؟
- **التحفيز:**ملازم للقيادة لانجاز و أداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية يؤدي الى زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين (أشكال الديمقراطية والشورى) مما يعظم من الثقة و التعاون و الاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

و بالموازاة تسمح النقاط السالفة الذكر ان يتسم الأتباع بمايلي[211]:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسين في تخطيطها.
- بناء تدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

والشكل التالي يمثل العوامل الواجب تحقيقها من أجل تطبيق مبدأ المشاركة.

الشكل رقم 09: عوامل رفع معدلات المشاركة



المصدر: مدحت أبو النصر مرجع سبق ذكره، ص 326 (بتصرف)

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف مالم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين[212].

3) **عملية التأثير** : وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ. **المصادر الرسمية للتأثير:**

أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في:

- **القوة الشرعية:** تمثل الاطار الرسمي(الحق القانوني) الذي يتمتع به الفرد (القائد) بناءً على اتفاق معين، يفرض به سلوكا معينا على الآخرين[213].
- **قوة منح المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس[214]، حسب التنظيم المعمول به في منح المكافآت.
- **القوة القسرية:** أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية وواجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس[215]. وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها)[216].

ب. **المصادر غير الرسمية للتأثير:**

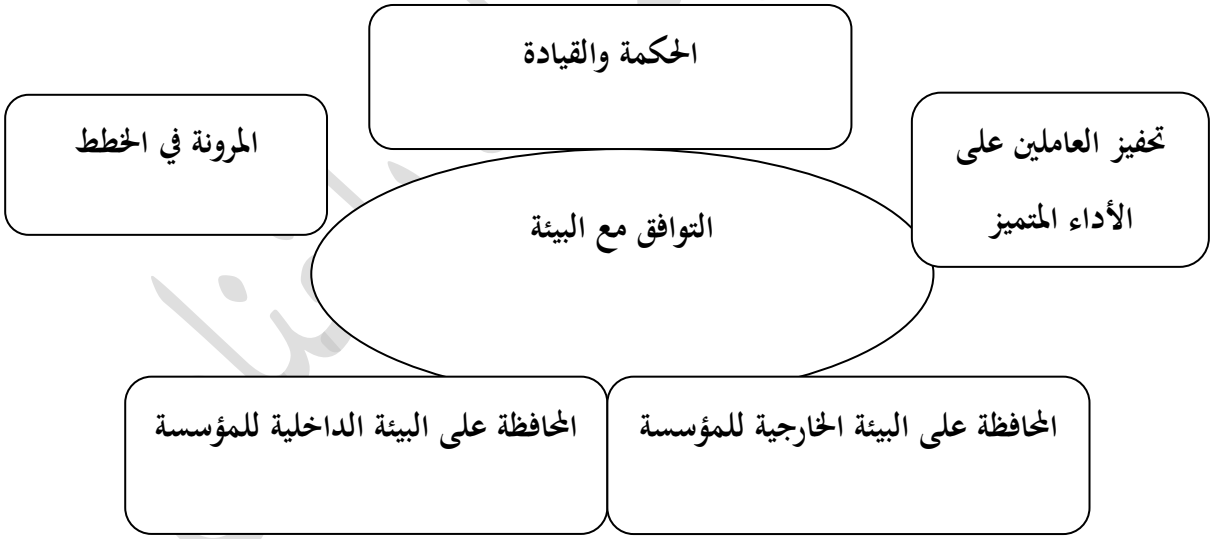
أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجه مرؤوسيه، بطريقة تدفع بهم مستقبلا إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

- **القوة المرجعية:** أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته، يصبح مرجعا لهم يستمدون منه أفكارهم، مبادئهم، طريقة عملهم[217].
- **قوة الإقناع:** يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم بأن يطلبه منهم أداؤه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة[218].

4) **الموقف:** يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية[219]:

- **فريق العمل:** يمثل المدخل المشترك بين الأعضاء ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
- **طبيعة المشكلة:** المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
- **القيد الزمني:** الزمن عامل مهم في عملية اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
- **ظروف المنظمة (بيئة العمل):** تؤثر بيئة العمل على الثقافة التنظيمية و القائد و في تحديد مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية حسب الامكانيات المتاحة.

الشكل رقم 10:عوامل تحقيق التوافق مع البيئة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 331 (بتصرف)

يتضح من الشكل ان عوامل تحقيق التوافق مع البيئة تتمخض عن القائد الحلقة الاولى إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال. و الذي يتكون على اساس الانسجام الداخلي و الخارجي لبلوغ الأهداف[220].

5) **الأهداف المشتركة** : تتعد و تتباين الأهداف المراد تحقيقها بين أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها،و هنا أشار ذكر ليتر " أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة.... إلا

أن الصعوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، أو الاحرى في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولا إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير. وقدمت ماري فوليت" من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة[221].عليه على القائد أن يدرك هذا التنوع و يصغي للاختلافات بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين.[222] الشكل الموالي يبين العوامل المساعدة له .

حيث يتضح من الشكل أن مكونات عملية القيادة هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد، وبين قائدهم وفريق العمل كجماعة، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق التوافق داخليا وخارجيا في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والزعامة والتسيير، والمطلب الموالي يوضح الفرق بينهما.

الشكل رقم 11: العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكر، ص 328 (بتصرف)

سادسا سمات وصفات القيادة الفعالة

يقصد بالصفات او السمات القيادية" السلوك المتكرر المعتمد من طرف القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الاهداف والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة".[223]حيث قام كلامن دانى كوكس (Dany coxes) وجون هوف (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها لتلخيص صفات القادة إلى 10 صفات هي[224]:

- تطابقالأخلاقيات الشخصية مع الأخلاقيات المهنية.

- ارتفاع النشاط العالي خاصة في الظروف الغير السائدة.
- القدرة على انجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وانجازها.
- السرعة و الاقدام الجريء لإنجاز الأعمال مع تحمل لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة.
- العمل بدافع الإبداع.
- العمل الجاد بتفان والتزام جاد تجاه تلك الأعمال[225].
- تحديد الأهداف التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- استمرار الحماس للنمو و التطور و بلوغ الاهداف.
- امتلاك مستوى رفيعا من الحنكة و الثبات امام المواقف الحرجة.
- مساعدة الآخرين على النمو بخلق جوعمل سليما يسمح بالعصف الذهني لتشكيل جزءا متكاملا.

أما عن السمات الشخصية للقائد الإداري التي يجب أن تتوفر فيه كمسؤول و اداري نذكر البعض[226]:

- **الصدق**: يجب أن يكون رجل التسييرالسلم لمعلما أمر مدير صادقا مع نفسه، لكي يكون صادقا مع الآخرين، وأن تتسع آراؤه أيضا بالصراحة والجدية وعدم المراوغة حتى يكون موضع ثقة من قبل الآخرين يقول تعالى : يأيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع لصالحين (التوبة 11).
- **إتقان العمل**: إن إتقان العمل يعد شرفا لازما لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة، وفي مجال العملية التعليمية بصورة خاصة، ويقول الرسول (ص) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).
- **التواضع قولا وعملا**: يجب أن يكون المعلوم متواضعا وأن تصرفاته بالخلق الطيب و التسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه يقول تعالى (وعباد الرحمان، الذين يمشون في الأرض هونا وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما). (الفرقان 63).

بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى[227]:

- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور وفي اتخاذ القرارات،
- القوة البدنية والسلامة الصحية، الإيجابية في العمل،
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف،
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل،
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد،
- تقبل البناء،
- الديمقراطية في القيادة، توافي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

من سمات و صفات القائد الفعال تحقيق أعلى درجات الفعالية من خلال تحقيق الأهداف و النتائج المرسومة للمؤسسة، و أعلى درجات الكفاءة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية، التدريب المستمر

للعاملين من أجل الأداء المتميز ،يعمل على تحويل الأفكار إلى أفعال و إفساح المجال للتجربة و الخطأ، تشجيع العلاقات الرسمية و غير الرسمية داخل و خارج المنظمة ، يذكر العمال بالتحديات القائمة و المخاطر الداخلية الخارجية المحتملة ،و يربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي و العكس صحيح. حيث يتوجب ان يتوفر لقائد الناجح بصفات و سمات.[228]

أولا:صفات و مقومات مهارات القائد الفعال.

تستند صفات و مقومات مهارات القائد الفعال على مدخلين اساسين :

- **مدخل المدرسة السماتية(الخصائصية):** و في هذا المدخل يتم تحديد السمات بالاعتماد على مجموعة من الخصائص التي يتميز بها كل فرد معينا و فيها تكون القيادة عبارة عن موروث بالفطرة يحملون صفات القيادة أو ما يسمى بالقيادة الموروثة[229].تطور هذا المفهوم لاحقا بفضل تطور مدارس الفكر لتشكل الخبرة و التعلم و عوامل البيئة تأثيرات مهمة في تنمية و تطوير قدراتهم[230]. أهم ما يؤخذ على هذه النظرية و جود افراد يملكون نفس السمات لكنهم ليسوا بقادة أكفاء و مؤثرين.
- **القيادة التفاعلية (التكاملية):** تعتمد هذه النظرية على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء تتعلق بالقائد والمجموعة التي يتولى قيادتها لكسب ثقتهم و تعاونهم لتحقيق الاهداف المنشودة بنجاح[231] .

من خلال هذان المدخلين نستخلص ان كل قائد ينفرد بصفات ومهارات عن غيره تساعده على التأثير في سلوك تابعيه لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا :صفات القائد.

القائد الناجح هو الذي يتميز بصفات معينة أهمها:

1) **المفكر:** يملك القائد المفكر القدرة على تسييرالافراد و تنظيم العمل ، لديه قدرته عالية على اتخاذ القرارات الصعبة و يستمتع بالتحديات الفكرية المعقدة و المتشابكة حيث يستطيع استخدام قدرته على التفكير و الابداع ، و هو مهتم أكثر بالكليات عن التفاصيل، القائد المفكر يرتبط بالفكرة اكثر من ارتباطه بالمنظمة و هو محلل استراتيجي متميز ، يتابع الاحداث عن كتب ، و يربط بينها بدقة متناهية، قدرته عالية على استشراف المستقبل[232].
2) **الموجه:** يقوم القائد الموجه بتحديد الأهداف و الخطط التفصيلية و البرامج الزمنية ، يرشد العاملين (أفراد و فرق عمل) عن ماهية العمل و كيفية أدائه و زمن تنفيذه، يزود الأفراد بالمعلومات و التعليمات اللازمة لإنجاز الأعمال كما يقوم بالإشراف على الإنجاز

و تحقيق الأهداف المرسومة ، يساهم في حل المشكلات و النزاعات و إزالة معوقات التنفيذ على مستوى الأفراد أو التسيير ، كما يتولى رقابة و تقييم مسارات العمل إستنادا إلى معايير قياسية معتمدة ، يهتم بالعمل و تحقيق النتائج و الأهداف و توجيه الأنظار له دائما[233].

3) **المدرب**: يعامل كل العاملين على أنهم أصحاب طاقة كامنة قابلة للتطور و النماء، يستخدم التدريب كحافز من الحوافز للعاملين ، ينظم عملية التدريب و توفير الميزانيات و الأوقات و الأماكن المناسبة و الكافية ،حيث يعطي أهمية كبيرة لبرامج التدريب حتى في الأوقات الصعبة ، يقوم بتوفير أفضل المدربين اصحاب الخبرة و التجربة لتنفيذ برامج التدريب ،على كل المهارات التي يمكن التعلم عليها و بما يحقق مصلحة المؤسسة، و أخيرا تطبيق برامج التدريب الاستشاري المستند إلى البحوث والدراسات العلمية[234].

4) **المغير**: من مهام القائد المغير التجديد و التطوير في الأهداف والوسائل و الطرق، يسعى دائما للبحث عن الجودة و النوعية بتطبيق نظرية تسييرالجودة الشاملة من خلال الخدمة المتميزة و نقل الزبائن من مرحلة إرضائهم إلى مرحلة إسعادهم ، من سمات القائد المغير المواكبة و المعاصرة من أجل إحداث التغيير، السرعة و الإحساس بقيمة الوقت من أجل أداء الأعمال و المهام معيار أساسي للقائد، لديه الجرأة و قبول التحدي لتبني الأفكار و الأساليب التي فيها مصلحة المنظمة ، من أحد أبرز إهتمامات القائد التفوق و البحث عن الامتياز و الوصول الى درجة الاتقان[235].

5) **المحرك**: معنى التحريك الاهتمام بمن يكلف بعمل ما و اشعاره بذلك ومن سمات التحريك الفعال للقائد تجاه مرؤوسيه القيام بإستكشاف الطاقات و تفجيرها و تشغيلها و حشدها بإتجاه الأهداف المرسومة، المحافظة على روح الفريق و بناء نفسية العمل الجماعي لتحقيق مصلحة المنظمة،بالإضافة إلى العمل على زيادة التفاعل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، يمارس القائد المحرك مبدأ القيادة بالقدوة و المثل الحي، يفسح المجال للتنافس المحمود بين العاملين من أجل أداء أفضل، يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، و أخيرا يسعى لدراسة معوقات التنفيذ وإيجاد الحلول اللازمة لها[236].

6) **المحفز**: يظهر التحفيز من خلال إشراك العاملين في وضع أهدافهم و منحهم الحرية لاختيار وسائلهم،و تلبية احتياجاتهم المعيشية و النفسية و الذهنية و الذاتية،و أيضا احترام وتقدير لجهودهم، يسعى القائد المحفز إلى تطبيق نظام مناسب للأجور، و نظام فاعل للمكافآت لمزيد من التشجيع للعاملين، و أيضا العقوبات تكون عادلة تحاسب المقصرين و تقوم الاعوجاج[237].

المفعل: من سمات القائد المفعل تحقيق أعلى درجات الفعالية من خلال تحقيق الأهداف و النتائج المرسومة للمؤسسة، و أعلى درجات الكفاءة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المالية و البشرية، التدريب المستمر للعاملين من أجل الأداء المتميز ،يعمل على تحويل الأفكار إلى أفعال و إفساح المجال للتجربة و

الخطأ، تشجيع العلاقات الرسمية و غير الرسمية داخل و خارج المنظمة ، يذكر العمال بالتحديات القائمة و المخاطر الداخلية الخارجية المحتملة ،و يربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي و العكس صحيح[238]

خاتمة :

تعتبر القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة تقوم أساسا على التأثير، وأن القائد الإداري حتى يتمكن من القيام بهذه العملية يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد، وتتراوح مصادر هذه القوة ما بين المصادر التي تعتمد على أساليب القهر، حيث لا يملك العامل أي خيار، والمصادر التي تعتمد على الأساليب التي لا يوجد فيها أي نوع من القهر، حيث يملك العامل حق القبول أو الرفض. وتبين أن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد الإداري لتوجيه عامليه تعكس التباين الموجود بين المدير/القائد والمدير/الرئيس وبين أساليب وأنماط القيادة المختلفة، وهذا لأن القيادة بصفة عامة تعني عدم الاعتماد على أساليب القهر.

وتبين كذلك أن موضوع القيادة من الموضوعات التي يصعب في حالة تناولها الخروج بنقاط محددة، يتفق عليها الغالبية من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، حول وضع معايير ثابتة يمكن على أساسها تفسير القيادة الفعالة واختيار القادة الفعالين والأكفاء، ومع ذلك فهناك معالم واضحة حاولت إبراز المتغيرات الأساسية التي تساهم في تحقيق الفعالية في العملية القيادية، وتبرز هذه المعالم في مجموعة من النظريات كما تبين أن المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر لدى القائد الإداري متعددة ومتنوعة، حيث يمكنه اكتساب أغلبها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة.

بلغنامي

قائمة المراجع :

[1] غنيم أحمد محمد، (2004)،نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، ص04 .

[2] Dietrich A., Pigeyre F., (2005)la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères.

[3] L.Cadin et al, (2002,P11) ., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »

4 Williams Chuck., (2007) ., « Management »,edition : Nelson Education Limited,

[5] Bob Johnson & Kate Williams, (2004) ., « Introduccing management : adevelopment guide ; elsevier butterworth-Heinemann

[6] AUNEGE (Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Économie-GEstion),Introduction à la gestion - Qu'est-ce que la gestion ? - AUNEGE : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/module_Intro_gestion.html

[7] أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ,أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ,د. بشرى بنت بدير المرسى غنام،(2014)، مبادئ تسييرالاعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة ،العبيكان للنشر، الرياض – المحمدية-

[8] عبد الرزاق بن حبيب: » اقتصاد المؤسسة « ديوان المطبوعات الجامعية 2000– ص –103

[9] جميل أحمد توفيق: » تسييرالأعمال « دار الجامعات المصرية – سنة1970– مصر – ص –9

[10] خليل الشماع: » مبادئ التسيير« دار المسيرة للنشر و التوزيع – عمان1999– ص –1.

[11] مرسي محمد منير (1993) "التسييرالتعليمية أصولها وتطبيقاتها"عالم الكتب، القاهرة، ص (19).

[12] عريفج سامي (2001) "التسييرالتربوية المعاصرة " الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، ص (20).

[13] إسماعيل ختام (2006) "دليل المدراء في التسييرالمدرسية" الطبعة الأولى، دار التقدم، ص (11).

[14] عطيوي، جودت (2006) "التسييرالمدرسية الحديثة" الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص (10).

[15] أحمد أحمد (2003) "التسييرالمدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين " الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، ص (11).

[16] بلغنامي نجاة وسيلة ، (2016)، محاضرات تسييرالمعرفة ، ماستر سنة اولى مانجمنت موارد بشرية ، المركز الجامعي تندوف.

[17] زيد منير عبوي، سامي محمد هشام ، حريز،(2006)، مدخل إلى التسييرالعامة بين النظرية والتطبيق ،دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الاردن

[18] أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ,أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ,د. بشرى بنت بدير المرسى غنام،(2014)، مبادئ تسييرالأعمال :الأساسيات والاتجاهات الحديثة ،العبيكان للنشر، الرياض – المحمدية-

[19] أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ,أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ,د. بشرى بنت بدير المرسى غنام،(2014)، مبادئ تسييرالأعمال :الأساسيات والاتجاهات الحديثة ،العبيكان للنشر، الرياض – المحمدية-

[20] Fredrick W Taylor ;(1911). the principles of scientific Management ; New York ? HARPER PRESS.

[21] أ.د محمد الفاتح محمود المغربي ،(2016)، أصول التسييرو التنظيم ،دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان.

[22] Nicolas Aubouin,(2010), Les nouveaux territoires de l'art et de la gestion: De la construction de nouveaux mondes de l'art à la transformation des modes d'action publique , Editions universitaires europeennes EUE.

[23] Belghanami Nadjat Wassila ,(2014), La GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise , Editions ediliver Paris.

[24] Jonathan Winterton, Françoise Delamare- Le Deist, Emma Stringfellow ,(2006) , Typology of Knowledge, Skills and Competences. Clarification of the Concept and Prototype: Cedefop References, Office for Official Publications of the European Communities.

[25] أ.د محمد الفاتح محمود المغربي ،(2016)،

[26] Ilen Benowits,(2001), Cliffs quick Review Principle of management, Hungrey Mind INC.

[27] D.Valjaya Nth I ,M, A Zelka Jabeen, V.S James Sahayam,(2010), . Managemt priciples ; Tamil Nadu text book CORPORATION.

[28] موفق حديد محمد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في تسييرالأعمال ،دار النشر المنهل. عمان، الأردن

[29] موفق حديد محمد،(2010)

[30] أ.د محمد الفاتح محمود المغربي ،(2016)،

[31] برنوطي سعاد، (2001)، اساسيات تسييرالاعمال، دار النشر وائل ،عمان.

[32] علي فلاح الزعبي – احمد دودين، (2016)، الاسس والاصول العلمية في تسييرالاعمال، دار النشر وائل.

[33] مسلم علاوي شبلي، (2012)، التوجهات والمفاهيم الحديثة في التسيير، دار النشر الكتاب

[34] علي فلاح الزعبي – احمد دودين، (2016)، الاسس والاصول العلمية في تسييرالاعمال، دار النشر وائل.

[35] http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro06.html

[36] https://www.politics-dz.com /مفاهيم-اساسية-حول-المؤسسات-الاقتصادي/

[37] "Types of Enterprises", My Agriculture Information Bank, Retrieved 26-2-2017. Edited.

[38] "Types of enterprise", Economics Online, Retrieved 26-2-2017. Edited.

[39] ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998

[40] علي الشرقاوي، المشتريات وتسييرالمخازن، الدار الجامعية ، بيروت، 1995 ،ص: 20 4 .

[41] 20 4 . أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ،ص: 75.

[42] http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/yacine/pro05.html

[43] الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، بحث جامعي – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صفحة 5، 6، 7، 8. بتصرّف.

[44]Luc Boyer, Noël Equilbey, ,(2003) Organisation :Théories – Applications, 2ème édition ,Editions d'Organisation.

45 Jean Mercier, (2001)L'administration publique: de l'école classique au nouveau management public, Presses Université Laval.

46 CHEVALIER ET LOSHACK, (1974),introduction à la science administrative. Ed puf parie .

47Frédéric W. TAYLOR (1856-1915) -- Organisation scientifique. principes et applications -- TIRE A PART de la Revue de Métallurgie vol. XII, Avril 1915. P., Dunod, 1915, 1 portrait, pp. 185/400 ---- Joint : [F. Winslow TAYLOR]. Publications posthumes. Traduction de M. F. Schwers. P., Dunod, 1917, 37pp.

48 Jean-Michel Plane. ,(2012), Théorie et management des organisations - 3e ed. Dunod.

[49] نظرية المنظمة للدكتورة خليل محمد حسن الشماع،دار الشباب،السكندرية.:.J.M.plane : Théories des organisations

50 Olivier Meier,(2009), Henry Fayol - Les principes de "saine" administration de l'entreprise , Éditions EMS.

51 Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition.

52 Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition.

[53]Crozier, M ; 1965, *Le phénomène bureaucratique ;* Paris, Editions du Seuil.

[54] Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique.* Montréal : Les presses Universitaires du Québec.

[55] Salvatore Maugeri, (2008) ,les théories de la motivation au travail: histoire et actualité, Laboratoire d'économie d'Orléans.

[56]Arnaud Berthoud ,(2004), Histoire de la pensée et théories, Editions d'Organisation, Editions L'Harmattan .

[57] Daniel S. Juhn , (1972)McGregor's Theory X-Y and Maslow's Need Hierarchy Theory: An Empirical Study of Managerial Thinking in the New Orleans Area, Numéro 15, Division of Business and Economic Research, Louisiana State University in New Orleans.

[58] Daniel S. Juhn , (1972)McGregor's Theory X-Y and Maslow's Need Hierarchy Theory: An Empirical Study of Managerial Thinking in the New Orleans Area, Numéro 15, Division of Business and Economic Research, Louisiana State University in New Orleans.

[59] Dr. Karminder Ghuman, (2010) Management: Concepts, Practice & Cases , Tata McGraw-Hill Education

[60] Herzberg F,work andthe nature of man,Cleveland,The world Publishing Compagny ,1996

[61] Frederick Herzberg, (1959), The Motivation to Work. Second Edition. [By] F. Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, New York; Chapman & Hall: London; printed in the U.S.A

[62] المفاهيم الإدارية الحديثة ، د.فؤاد سالم وآخرون ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ،1989

[63] Judith Ann Harper Miller , (1994), Leadership Styles of Principals Trained in Blake and Mouton's Managerial Grid and Principals who Have Not Been Trained, and Teachers' Perceptions of Their Leadership Performance, University of Southern Mississippi

[64] Denis Proulx,(2008), Management des organisations publiques: théorie et applications ,edition : illustrée

[65] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[66] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[67] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[68] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[69] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[70] Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories – Applications,(2003), Editions d'Organisation, 2ème édition

[71] تعريف و معنى تخطيط في قاموس المعجم الوسيط"، www.almaany.com، اطّلع عليه بتاريخ 30-12-2018.

[72] مروان جوبر (2018م)، التخطيط والبرمجة التربوية للأنشطة البدنيّة والرياضيّة، الجزائر- فيسديس: جامعة مصطفى بن بولعيد باتنة، صفحة 2. بتصرّف.

[73] أ ب ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، الجزائر: جامعة أم البواقي، صفحة 2. بتصرّف.

[74] Janet Shapiro, Overview of Planning , Johannesburg: CIVICUS, Page 5-4. Edited.

[75] Idem,op ;cité

[76] Idem

[77] محمد الطيب العلوي: » التربية و التسييربالمدارس الجامعية « دار النشر قسنطينة – سنة-1982 ص72.

[78] "Planning", BUSINESS JARGONS, Retrieved 9/7/2021. Edited

[79] ^ أ ب "What is Planning?", economicsdiscussion, Retrieved 9/7/2021. Edited.

[80] عبد الله أحمد هادي ، الفرق بين : (المسؤوليات ـ الصلاحيات ـ السلطات) الإدارية،1429هـ، منهل الثقافة التربوية : (https://www.manhal.net/art/s/130# %20(2.

[81] مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة (جدة : تهامة 1405هـ) ص398.

[82] براهيم بدر شهاب الخالدي ـ معجم الإدارة ـ الطبعة الأولى (الأردن ـ عُمان : دار أسامة للنشر والتوزيع 2011م) ص 289 .

[83] مناور محمد العتيبي ـ مدير مكتب التربية والتعليم بساجر.

[84] مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة الثالثة (جدة : تهامة 1405هـ) ص393.

[85] Hellriegel, Slocum, Woodman(2004) – management des organisations – éditions de boeck université – 1 édition – bruxelles.

[86] https://saudihr.sa/Arabic/OrganizationChart/Pages/-نماذج-الهيكل-التنظيمي-حسب-تصنيفات-مينتزبرج-Mintzberg.aspx

[87] طارق طه(2007 (– التنظيم (: النظرية، الهياكل، التصميمات (– دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية

[88] مؤيد سعيد السالم(2008 (– نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم – دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الثالثة – عمان – الأردن

[89] محمد قاسم القريوتي (2008 (– نظرية المنظمة والتنظيم – دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الثالثة – عمان – الأردن.

[90] "تعريف ومعنى رقابة في معجم المعاني الجامع"، المعاني، اطّلع عليه بتاريخ 3-6-2017، بتصرّف.

[91] ↑ "control", Oxford Dictionaries, Retrieved 3-6-2017. Edited.

[92] السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة، صفحة 44، 45، بتصرّف.

[93] ربحي مصطفى عليان(2007 (– أسس التسييرالمعاصرة – دار صفاء للنشر والتوزيع – الطبعة الأولى – عمان .

[94] الكنز الوسيط، قاموس فرنسي عربي، 1984، مطبعة فؤاد بيان وشركاؤه، ص 573.

[95] سعد رزوق، موسوعة علم النفس،المؤسسة العربية للدراسات العربية والنشر، بيروت، ط2، ص46.

[96] مسعود بوطاف،1996، التوجيه المهني بين متغيرات الشخصية والواقع الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07،ص 52 .

[97] سيد عبد الحميد مرسي ،1975، الإرشاد و التوجيه التربوي و المهني، مكتبة الخانجي، القاهرة ، ط1 ، ص 188

[98] يوسف ميخائيل أسعد ،ب ت، رعاية المراهقين ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، ط1 ،ص 1

[99] سهير كامل احمد،1999، التوجيه و الإرشاد النفسي. الازاطية، الإسكندرية، ط1،ص9.

[100] حامد عبد السلام زهران، 1980 ، التوجيه والإرشاد النفسي ، عالم الكتب ،القاهرة، ط2، ص9.

[101] يوسف مصطفى القاضي ولطفي محمد فطيم ومحمود عطا حسين،1984، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي،دار المريخ،الرياض، ط1، ص 260

[102] حمد مصطفى زيدان ، 1983 ، دراسة سيكولوجية تربوية لتلميذ التعليم العام ، دار الشروق للنشر والطباعة والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ط2،ص 201.

[103] محمد مصطفى زيدان، المرجع السابق، ص 204.

[104] عبد العالي الجسماني، 1994،علم النفس و تطبيقاته الاجتماعية و التربوية ، الدار العربية للعلوم ، بيروت لبنان ، ط 1 ، ص 445

[105] عبد الحميد مرسي، 1976، الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني، القاهرة، ط1، ص102.

[106] ↑ "coordination", www.dictionary.cambridge.org, Retrieved 25-08-2019. Edited

[107] ↑ "7 management lessons that entail Ramayana", www.entrepreneur.com, Retrieved 25-08-2019. Edited

[108] مداوي وسيلة، تسييرالموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمة، سنة 2004، ص151.

[109] Alain Meignant : "Ressources humains, Deployer la strategie", edition liaisons, SA, Paris,2000, P 226.

[110] أحمد ماهر: "تسييرالموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،1995 ،ص22

[111] ديب نورة: "التحفز بوحدة نوميديا"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 1998-1999 ،ص

[112] فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات التسييرالحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ،ص46

[113] حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص156-157

[114] د. عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات تسييرالموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 ص 372

[115] زياد حمد القطارنة،(2017)،"اساليب القيادة و اتخاذ القرارات الفعالة" ، المنهل،ص16.

[116] زياد حمد القطارنة ،مرجع سابق، ص16.

[117] بلغنامي نجاة وسيلة ، (2016)،محاضرات مقياس: تسييرالفريق، المركز الجامعي علي كافي تندوف.

[118] أميرة إسماعيل ،التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية، من الموقع:https://hrdiscussion.com/hr43251.html .

[119] سالم بن سعيد القحطاني،عرض كتاب القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي،من الموقع: http://dr-ama.com/?p=1532.

[120] سالم بن سعيد القحطاني،مرجع سابق .

[121] نواف كنعان،(2009)،القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى،ص97.

[122] نواف كنعان ،مرجع سابق ،ص79.

[123] ديمة وصوص،(2014)،الإشراف التربوي ماهيته تطوره انواعه اساليبه،المنهل،ص293.

[124] محمد قاسم القريوتي (1993)، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية) دار الشروق.

[125] عمر و صفي عقيلي،(2007)، ،عمان، دار زهران للنشر و التوزيع ،ص138.

[126] نواف كنعان،مرجع سابق،ص80 ـ 81.

[127] نواف كنعان ،مرجع سابق،ص82.

[128] محمود سلمان العميان،(2005)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الطبعة الثالثة،دار وائل،عمان،ص113.

[129] عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق،ص157.

[130] حميدة بن شخرون،(2016) ،القيادة الإداريةو دورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ،رسالة ماجستير،تخصص تسييروعمل،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة محمد خيضر ـ بسكرة ـ،ص37.

[131] محمود سلمان العميان،مرجع سابق،ص 53 ـ 54.

[132] حميدة بن شخرون، مرجع سابق ،ص37.

[19] عينة المسعود، (2010)،القيادة الادارية و دورها في عملية الرقابة في التسييرالجزائرية ، رسالة ماجستير،تخصص صنع السياسات العامة،كلية العلوم السياسية و الاعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة دالي براهيم ـ الجزائر..

[134]باحسن علي، عدوان بلقاسم،(2010)،القيادة التربوية،الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، ثانوية أبي بكر عيسى بالأغواط،02 نوفمبر إلى 04 نوفمبر 2010،ص4.

[135] وائل محمد جبريل،القيادة، (السنة)من الموقع:https:/hrdiscussion.com /hr50471 .html

[136]بشير العلاق، (2016)،القيادة الادارية ،عمان ـ الاردن،دار اليازوري، الطبعة الاولى ،ص5.

[137]عاكف لطفي الخصاونة،حمدان رشيد الجمال،(2012)،نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر و الفكر الإسلامي ،مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ،العدد30.

[138]مريم عيتاني،(2013)،علم المكتبات و مراكز المعلومات،المنهل،ص24.

[139]توفيق حامد طوالبة، (2008)،اثر الانماط القيادية على تسييرالصراع التنظيمي لدى المديرين، اطروحة دكتوراه،تخصص تسييرالاعمال، كلية العلوم المالية و المصرفية،ص14.

[140]زياد حمد قطارنة،مرجع سابق،ص19.

[141]محمود حسن جمعة ،حيدر شاكر نوري، (2011)،تاثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، مجلة التسييروالاقتصاد،العدد التسعون ،ص305.

[142]محمود سلمان العميان ،(2013)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دار وائل للنشر،ص 274.

[143]مريم عيتاني ،(2013)،علم المكتبات و مراكز المعلومات، المنهل،ص53.

[144]صباح هليل الفارس،سمراء هليل الفارس،(2017)،القيادة علم و فن، دار النشر الكتاب،الطبعة الاولى،ص18.

[145]زياد حمد القطارنة ،أساليب القيادة و إتخاذ قرارات فعالة، مرجع سابق،ص18.

[146]قاسم شاهين بريسم العمري، انماط القيادة الادارية و تاثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، اطروحة دكتوراه، كلية التسييرو الاقتصاد، جامعة البصرة،2009، ص 48 ـ 49.

[147]هاني خلف خليل الطراونة ،(2013)،علم المكتبات و مراكز المعلومات،ktab INC.

[148]مريم عيتاني،مرجع سابق،ص51.

[149]حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، ط3، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص 27

[150] نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، عمان، دار الثقافة،1999، ص ص 27-28

[151] حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 27

[152]محمد الحديدي، (التسييرالعلمية في المستقبل)، مجلة العربي، العدد 447 الثلاثي الثاني، الكويت، 1996

[153]SopieFaure , Manager à l'école de confuvius, paris, édition d'Organisation, 2003 p p 129-130

[154] حسن عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010 ص ص 26 27

[155] نفس المرجع، ص 28

[156] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40

[157]سورة النساء الآية59

[158] عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط1، القاهرة، المعهد العالي للفكر الإسلامي، 1996، ص ص 140 – 141

[159] محمد قاسمي القريوني، مبادئ التسييروالعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان، 2006 ص ص 52 – 56

[160] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 58

[161]بلغنامي نجاة وسيلة ، (2016)،محاضرات مقياس: تسييرالفريق، المركز الجامعي علي كافي تندوف.

[162] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 63

[163]حسين عبد المحيد أحمد شروان، مرجع سبق ذكره، ص 44

[164] نفس المرجع، ص ص 42 – 43

[165] صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والأساليب في التسيير، عمان دار وائل للنشر، 2007 ص 26

[166]Dimitri weiss , les relation du travail, 4éme edition, Dunod, paris , 1978 p 10

[167] Rouleau Linda Théories des organisations : Aproches classiques, contempoaines, et de l'avant – garde presses de l'universite du Quebec, canada, 2007 p 22

[168]Dimitri weiss, Opci, p 11

[169]محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 45

[170]محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 53 ـ 54.

[171]حميدة بن شخرون، مرجع سابق ،ص37.

[172]محمد كامل المغربي: السلوك التنظيمين دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط3، 2004، ص 212

[173]ماهر محمد حسن , القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم , دار الكندي للنشر والتوزيع ,عمان, االردن , ط الأولى ,2014م, ص 77

[174]المرجع نفسه.

[175]محمد كامل المغربي: المرجع نفسه، ص 214

[176] مارشال غولد سميث وآخرون: ترجمة سيف عبد العزيز السيف: التدريب للقيادة، التسييرالعامة لمركز البحوث للطباعة والنشر، الرياض، 2006، ص 357

[177]محمد كامل المغربي: المرجع نفسه، ص 214

[178] محمد مصطفى أحمد، هناء حافظ بدوي: الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها في التعليم ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 258

[179] محمد مصطفى أحمد، هناء حافظ بدوي: الخدمة الاجتماعية وتطبيقاتها في التعليم ورعاية الشباب، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 258

[180]هاي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط2،2008 ص 146

[181]الجارودي.ماجدة بنت إبراهيم ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة ، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع ، 2011.

[182]درويش.محمد أحمد ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة ، القاهرة ، عالم الكتب ،2009

[183]درويش.محمدأحمد ، 2009

[184]شفيق. محمد ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، القاهرة ضة مصر للنشر ، 2009.

[185]درويش.محمدأحمد ، 2009

[186]الجارودي.ماجدة بنت إبراهيم ، 2011.

[187]نورث هاوس .بيتر ج ، ترجمة:صلاح المعيوف ، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ،2009.

[19]عينة المسعود، (2010)،القيادة الادارية و دورها في عملية الرقابة في التسييرالجزائرية ، رسالة ماجستير،تخصص صنع السياسات العامة،كلية العلوم السياسية و الاعلام ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،جامعة دالي براهيم ـ الجزائر..

[189]باحسن علي، عدوان بلقاسم،(2010)،القيادة التربوية،الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوي للجنوب، ثانوية أبي بكر عيسى بالأغواط،02 نوفمبر إلى 04 نوفمبر 2010،ص4.

[190]وائل محمد جبريل،القيادة من الموقع:https:/hrdiscussion.com /hr50471 .html

[191] درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 – 2012، ص 31 32

[192]بشير العلاق، (2016)،القيادة الادارية ،عمان ـ الاردن،دار اليازوري، الطبعة الاولى ،ص5.

[193] درويش شهناز، مدكرة ماجستير قسنطينة.

[194]درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 – 2012، ص 34 35

[195]درويش شهناز، مدكرة ماجستير قسنطينة.

[196] درويش شهناز، مدكرة ماجستير قسنطينة.

[197]كورتوا –ج، ترجمة سالم العبسي، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص ص 7-8

بيتر فردناندداركر (Peter Ferdinand Drucker) كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (1909 – 11 نوفمبر 2005)أجمع الكل أنه الأب الروحي للتسيير، فهو الذي حدد مفهوم الشركة في تحليله "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م

[198] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 227

[199] علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وتسييرالابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 16

[200] موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، تسييرالأعمال، دار اثراء للنشر، الأردن، 2008 ص 302

[201] سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

[202] سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

[203] علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71

[204] دانيال جولمان وآخرون، ترجمة عثمان الجيلالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، دار المريخ، الرياض، بدون تاريخ، ص 30.

[205] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص 50

[206] ماكس لاندز بيرغ، ترجمة غادة الشهابي، أدوات القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 20

[207] سامر جلده، مرجع سبق ذكره، ص 147

[208] زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28

[209] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 324

جيمس كوزي james M.KOUZES من مواليد 1945 أستاذ في مدرسة ليفي لتسييرالأعمال في جاعة سانتا كلارا.

باي بوسنر زي Barry Zane posnerمن مواليد 11 مارس 1949 أستاذ القيادة في مدرسة ليفي لتسييرالأعمال في جامعة سانتا كلارا

[210] Alain Duluc et confiance, Dunod, paris,2003,p p 76 77

[211] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

[212] علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 16

[213] سعيد يسن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 300

[214] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258

[215] المرجع نفسه، نفس الصفحة

[216] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 39

[217] حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 97

[218] سعيد يسن عامر، مرجع سبق ذكره، ص 299

[219] علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 21

[220] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 325

ماري باركر فوليت Mary Parker Follett(3 سبتمبر 1868 – 18 ديسمبر 1933) رائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوط التنظيمي ولدت فوليت في ولاية ماساشوستس، وأمضت جزءا كبيرا من حياتها المبرة هناك. في سبتمبر 1885 التحقت في جمعية أنا تكنورAnna Ticknor جمعية تشجيع الدراسة في المنزل، في عام 1898 تخرجت من كلية رادكليف، لكنها حرمت من شهادة الدكتوراه في جامعة هارفارد على أساس أنها أمراة.

[221] الصديق بوسنينة وسليمان الفارسي، الموارد البشرية: أهمها – تنظيمها – مسؤوليتها – مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003

[222] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 327

[223] [1]محمود سلمان العميان ،(2013)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ص 274.

[224] بحوث وأوراق عمل، مرجع سابق ص 17

[225] بشير العلاق، مرجع سابق ، ص 25

[226] محمد حسين الجسمي، مرجع سابق ، ص 121.

[227] بشير العلاق، مرجع سابق ص 27

[228] محمد اكرم العدلوني، مرجع سابق ،ص58.

[229] مريم عيتاني،(2013)،علم المكتبات و مراكز العلومات ،المنهل، ص47.

[230] صلاح عبد القادر النعيمي،(2008)،التسيير،دار اليازوري العلمية،ص110.

[231] زياد حمد القطارنة ،مرجع سابق،ص 18.

[232] ابراهيم الخميس، الانماط الستة عشر للشخصية وفقا لمؤشر MBTI ، من الموقع :.baaqi blogspot.com.

[233] جمال قاسم الجعفري، الصفات العشر للقائد الناجح، من الموقع:kenanaonline .com.

[234] جمال قاسم الجعفري ،مرجع سابق.

[235] محمد اكرم العدلوني،(2000) ،القيادة في القرن الحادي و العشرين، قرطبة للإنتاج الفني،ص55.

[236] محمد اكرم العدلوني، مرجع سابق، ص56.

[237] محمد اكرم العدلوني، مرجع سابق ،ص57.

[238] محمد اكرم العدلوني، مرجع سابق ،ص58.

دنجاة وسيلة بلغنامي