



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مطبع بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد نceği وبنكي والثانية علوم مالية ومحاسبة
عنوان

مدخل لتسخير المؤسسة



من إعداد الدكتورة: مولفرعة فاطيمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2023-2022

﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِظٌ عَلِيمٌ ﴾

الآية 55 من سورة يوسف

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I فهرس المحتويات.....
II فهرس الأشكال.....
01 مقدمة.....
	المحور الأول: مدخل للمؤسسة
04 I. ماهية المؤسسة.....
09 II. مراحل تكوين وتحول المؤسسات الاقتصادية.....
10 III. خصائص المؤسسة.....
11 IV. إمكانيات المؤسسة الاقتصادية.....
12 V. أهداف المؤسسة.....
15 VI. الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية.....
22 VI. تصنيفات المؤسسة.....
	المحور الثاني: مراحل تطور التسيير
35 I. التنظيم العلمي للعمل -.....
38 II. التنظيم الإداري للعمل.....
42 III. البيروقراطية.....
49 IV. مدرسة العلاقات الإنسانية (1930).....
52 V. مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو (1880-1950) -.....
53 VI. مدرسة العلاقات الإنسانية - أبراهم ماسلو (1908-1970) -.....
55 VI. المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945 -.....
56 VI. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - دوغلاس ماك قريكور (1906-1964) -.....
58 IX. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - نموذج ليكرت LIKERT RENSIS (1903-1981) -.....
58 X. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - المدرسة الاجتماعية - التقنية / مدرسة سيرورة التسيير -.....
	المحور الثالث: سيرورة التسيير
61 I. مفهوم التسيير.....
62 II. طبيعة التسيير.....
63 III. التسيير عملية دائرة مستمرة.....

فهرس المحتويات

64	أ نوع التسيير.....IV.
65 V تطور التسيير.....
68 VI مستويات المديرين.....
69 VI المرحلة الأولى للتسير: "التحطيط".....
79 VI المرحلة الثانية للتسير: "التنظيم".....
90 IX المرحلة الثالثة للتسير: "التجييه"/"التنسيق".....
97 X المرحلة الرابعة في التسيير: الرقابة.....
		المotor الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة
104 I الاتصال.....
106 II اتخاذ القرار في المؤسسة (العمليات والنماذج).....
110 III ماهية التوظيف.....
115 IV ماهية التدريب.....
123 V القيادة الإدارية.....
132	خاتمة.....
135	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

صفحة الجدول	عنوان الأشكال	رقم الشكل
06 مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة	01
16 وظيفة التسويق	02
18 وظيفة الانتاج	03
20 وظيفة التمويل والمحاسبة	04
23 تصنیف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم	05
24 تصنیف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة	06
32 أهمية إمكانیات المؤسسة في دورة الإنتاج	07
54 سلم الحاجات لسلسلة	09
62 وظائف التسيير	10
63 التسيير عملية دائرة	11
66 عجلة التسيير	12
67 تطور مفهوم التسيير	13
68 مستويات المسيرين في المؤسسة	14
71 عملية التخطيط	15
76 أنواع التخطيط	16
78 أنواع التخطيط حسب معيار المدف والمعيار الزمني	17
87 رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي الوظيفي	18
88 رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي حسب الأقسام	19
89 رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي المصنوفي	20
92 العلاقة بين التوجيه والعمليات الإدارية	21
105 عملية التعذية العكssية	22
107 اتخاذ القرار لـ عملية التسيير	23

مقدمة عامة

مقدمة

لقد شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف إتجاهاتهم، باعتبارها البنية الأساسية في النشاط الاقتصادي، كما أنها تعبر عن العلاقات الاجتماعية لأن العملية الإنتاجية بشكل عام يتم نشاطها ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة أخرى، كما يشمل تعاملها المحيط . حيث شهدت عدة تغيرات إن تغيرات وتطورات متوازية عبر النظم الاقتصادية والحضارات البشرية.

حيث أن هذه التغيرات والتطورات الاقتصادية تضرب جذورها في المجتمع الرأسمالي وما قبله، ابتداءً من الوسط الأسري البدائي ومروراً على الإنتاج المنزلي والحرفي، كما تعتبر الوحدات الحرافية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة، فتزايـدـتـ أهمـيـةـ المؤـسـسـةـ الـاـقـتـصـادـيـةـ معـ التـطـوـرـ التـكـنـوـلـوـجـيـ واـخـتـالـفـ الثـقـافـاتـ وـالـأـنـمـاطـ الـاسـتـهـلاـكـيـةـ وـتـعـدـ الأـسـوـاقـ.

إن التطرق لدراسة المؤسسة يستوجب الحذر مع توخي الدقة وتجنب المعالجة العامة لها، خاصة وأن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية العالمية منذ نهاية القرن الثامن عشر إلى وقتنا الحالي أحدثت خلطاً في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، مما استوجب على المؤسسة إتباع أشكالاً وأنمطاً لم يكن يتصورها البعض قبل أو أثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا، كما أن دورها يشمل على مجال واسع، بالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي لها فقد تطور كذلك إلى الناحية السياسية (شركات متعددة الجنسيات) ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة العامة والمؤسسات العسكرية).

كما يعتبر موضوع تسيير المؤسسة من أهم موضوعات علم النفس العمل والتنظيم، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزائها وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن للمنظمات أن تتواكب مع التغيرات المحيطة بها ما لم يكون هناك تسيير فعال. والتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة. التي أساسها التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. هذا هو جوهر مهمة المسير. إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة

التخاذل القرارات، وظيفة تسييرية مستمرة تصادف مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة. كما أن التسيير الفعال للمؤسسة يحسن من جودة حياة العمل للموظفين باعتبارها علاقة اقتصادية، واجتماعية، ونفسية بين المنظمة وموظفيها.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- تمهيد

تعد المؤسسة وحدة إقتصادية وأداة قانونية في يد الدولة والأفراد، ينظم ويوجه من خلالها الإقتصاد لما لها من أهمية في التنمية الإقتصادية وتطوير الإستثمار. فقد اختلف المفكرون والمسيرون في إعطاء تعريف شامل ومحدد للمؤسسة وخصوصا مع وجود الاختلاف في أحجامها وأنواعها وحجم نشاطاتها وأشكالها القانونية.

I تعريف المؤسسة:

المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اقتصادية التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. كما يمكن اعتبارها كعامل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن عمليات الإنتاج والتموين والبيع ... الخ.

عرفها M. TRUCHY : المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. في حين عرفها F. PEROUX : المؤسسة هي شكل بواسطته، تضمن zdمة وتدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعون متميزون من ملك المؤسسة ، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدى ينبع عن الفرق بين أساسين من الأسعار. كذلك فإن المؤسسة ليست مكانا للإنتاج فقط وإنما تمثل منظمة اجتماعية لأنها مكونة أصلا من تجمع بشري يحكمه تنظيم معين بحيث تحدد أدوار ومهام وسلطات لكل فرد وكل جماعة، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تحدث فيه علاقات وتفاعلات بين الأفراد المكونين لها وتساهم نوعية هذه التفاعلات في درجة بلوغ أهداف المؤسسة.

كما تقوم المؤسسة باتخاذ قرارات في مختلف الأنشطة وفي مختلف مستوياتها التي تخص نوع السلع، كمية السلع، الأسعار، الاتصال، التوزيع، ... الخ.

والتعريف الذي نراه شاملا وجاما هو أن المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات من أعون اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق النتيجة الملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا للحجم ونوع النشاط.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

كما أن هناك عدة وظائف تمارس داخل أي مؤسسة مجموعة من الوظائف منها وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، المشتريات، الإدارية إضافة إلى النقل والتخزين، المالية وظيفة المحاسبة، إلخ.

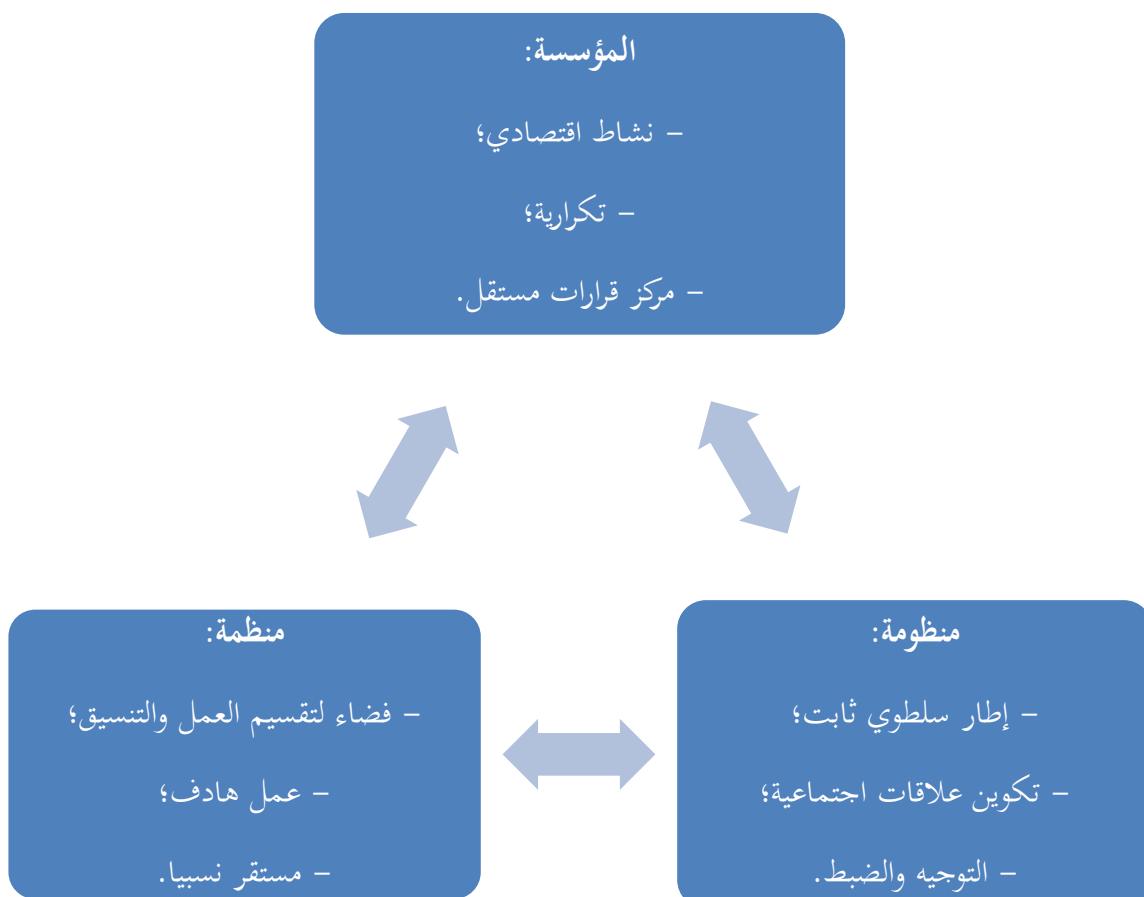
والمؤسسة في مفهوم قانون المنافسة: "كل شخص طبيعي أو معنوي أياً كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع أو الخدمات وينطبق هذا التعريف على كل عون اقتصادي يمارس نشاطاً اقتصادياً بغض النظر عن صفتة وطبيعته، أي كان سواءً شخصاً طبيعياً أو معنوياً عاماً أو خاصاً تاجراً أو غير تاجراً المهم هو أن الشخص يمارس النشاط الاقتصادي بصورة دائمة، ويتدخل ليقوم بعرض منتجاته وخدماته في السوق".

من بين الصعوبات التي تواجهنا هو استعمال المصطلحات والمفاهيم التي تأخذ عدة معانٍ بالنظر إلى موضوع الاستعمال، اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي إليها كل باحث، بالإضافة إلى المصطلح وأين استعمل لأول مرة. وهذا ما نواجهه مع مصطلح مؤسسة الذي نستعمله كل مرة، إلا أن معانٍه ومرادفاته متعددة ويظهر الشكل المعايير التداخل بين المفاهيم الثلاثة لكل من مؤسسة، منظمة، منظمة، حيث لكل منها أبعاد في المحتوى والشكل يجعلنا نميز بينها لكنها في نفس الوقت تعتبر ناقصة لوحدها تحتاج لتكميل بعضها البعض الآخر.

ويكفي جرد أهم المصطلحات والمفاهيم المستعملة لتعبير عن هذا الكائن المتعدد التعريفات، وهي على النحو التالي:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

الشكل رقم (01): مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة



المصدر: مداح عربجي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015،

.ص: 10

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية ومن بينها ذكر : المنظمة، المنشاة، المؤسسة وذلك راجع لكون الكتاب الاقتصاديون يستعملون مصطلحات متعددة للدلالة على شيء واحد وهذا مالا تجده مثلا في اللغة الفرنسية أو الانجليزية كالتالي:

- **المنظمة**:

هو المصطلح الأكثر استعمالا في مجال التسيير لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة. ويقصد بالمنظمة "السيورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذي يعملون فيه...". كما أنها مجموعة

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

مهيكلة تظم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات، ...) في تأثير متبادل. وهي في علاقة مع المحيط، الذي تتلقى منه الموارد والإشارات التي تمزجها من أجل التأثير على هذا المحيط.

كما أنها عبارة تطلق على كل تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس معينة اجتماعية كانت أم اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو غير ذلك ويتم اعتماد هذا المصطلح في حالة التركيز على العلاقات داخل المنظمة.

- **المنشأة:**

حيث عرفها boudin مجموعة الأشخاص الدائمين العاملين في نفس المكان وهم تابعون لنفس المنظمة كما تعرفها بعض المراسيم الفرنسية أنها مصنع أو مكتب أو وكالة أين يعمل شخص أو عدة أشخاص لحساب نفس السلطة المديرة.

- **منظومة:**

يعبر هذا المصطلح على الهيئات الرسمية وأيضاً بمجموع القواعد الاجتماعية الاقتصادية، لبلد أو لمنطقة، التي تحدد وتتوفر شروط اختيار وتحصيص واستخدام الموارد فردياً وجماعياً. وبهذا تتجه إلى مجالات أخرى كال التربية، الصحة، الإعلام والخدمات العمومية.

- **الشركة:**

وهي مصطلح قانوني ويعبر على أحد الأشكال القانونية الممكنة لممارسة النشاط الاقتصادي والتي يجسدتها عقد الشركة، سواء كانت شركات أو أموال.

- **Firme**: مصطلح انجليزي قليل الاستعمال في الوقت الحاضر، ولكنه واسع الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزيئي التقليدي حول الأسواق. تطور هذا المفهوم في الثلثين من أجل تحليل أشكال المنافسة في السوق. وله منظور اقتصادي يبحث بالأساس عن تفسير سبب وجود أشكال منافسة محددة في أسواق محددة، وليس عن تفسير نجاح مؤسسة على أخرى في سوق معين.

- **المؤسسة:**

وهو مصطلح اقتصادي، غير معروف في القانون، وهو غير واضح ويشمل عدة حالات ونشاطات مختلفة. وله عدة تعريفات الأكثر استعمالاً باعتبارها كعميل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لأعوان آخرين

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

يهدف تحقيق الأرباح. عبارة عن شكل من أشكال المنظمات للأعمال ويتم اعتماد هذا المصطلح في حالة التركيز على الجوانب القانونية والتشريعية كما يجب التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والإدارية حيث يمكن التمييز بينهما باستخدام معيارين هما طبيعة المنتج وكيفية تغطية التكاليف. بالنسبة للمعيار الأول الكل يعرف أن المؤسسة الاقتصادية توجه منتجها إلى السوق أي تبحث عن العملاء أما الإدارية فلا تفعل ذلك. أما بالنسبة للمعيار الثاني المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها من مداخيلها أو إيراداتها أما الإدارية فلا توجد لها إيرادات حقيقة وكذلك فهي تقول عن طريق الميزانية إلى متى لها سنوياً من خزينة الدولة وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشرى منتج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية، أما خدمات المؤسسة الإدارية فهي مجانية رغم أنه في بعض الأحيان يدفع المستفيد من أجل خدمات المؤسسة الإدارية مبلغاً رمزاً والذي لا يمثل مقابل المنتج أو للخدمة التي تقدم له.

لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعريف في مختلف الأوقات وحسب الاتجاهات والمداخل إلا أن مصدر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف وحيد يكون صعباً للغاية ولهذا نجد أن كل من هذه التعريف يركز على جانب من الجوانب كطبيعة النشاط العناصر المكونة، الأهداف، الهيكل... الخ، والاختيار بين تلك التعريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها والأهمية التي تعطى من جانب أو أكثر. حيث نجد:

- المؤسسة كعميل اقتصادي:

تكتم بالنشاط الصناعي أو التجاري أو المالي للمؤسسة وتدخل ضمن ذلك عمليات الانتاج والبيع والتمويل والتوزيع والتمويل... الخ.

- المؤسسة من حيث هيكلها العضوي:

التركيز على الفئات المختلفة للعمال وكذلك الوحدات والأقسام والمصالح التي تكونها.

- المؤسسة كنظام:

يعني أنه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبدلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية على أنها "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسخير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية...".

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

من خلال ما سبق نحتفظ بالتعريف التالي:

"هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين يهدف إلى جمع عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع أو خدمات مع أعضاء اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية ملائمة تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه".

II مراحل تكوين وتحول المؤسسات الاقتصادية:

لقد عرفت المؤسسة اليوم عدة تغيرات وتطورات قبل الشكل الذي نراه اليوم وذلك نتيجة التغيرات والتطورات المتواصلة والمتوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية وتمثل المنعرجات العامة في تاريخ المؤسسة الاقتصادية، وأول ما ظهرت كانت عبارة عن:

1. **الإنتاج الأسري البسيط:** وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر وفي الحقول أو المدن، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك، وأهم الحرف اليدوية التي كان سائدة في تلك الأزمنة النجارة، الحداده، صناعة المنتجات الجلدية، الغزل والنسيج.

2. **ظهور الوحدات الحرفية:** بعد ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية، أدى هذا إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتجاريين، النحاسين، الحدادين.... الخ.

3. ظهور تجار أصحاب رؤوس أموال وكل منها مرتبط بالأخر ارتباطا نفعيا.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

4. ظهور المانيفاكتورة: تعبّر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية بحيث أدى تراكم التغييرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفى بأن يقوم هؤلاء التجار بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول manufacture والتي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتُخضع لتنظيم.

5. المؤسسة الصناعية الآلية: ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية تستعمل طاقة محركة بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية.

6. ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات: وذلك مع التطور الذي شهدته الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكتل فيما بينهما (التكتل الاقتصادي) وكذا التوجه إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضاً كمنتج في أكثر من بلد خارجي وهي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات.

III خصائص المؤسسة:

تتمثل فيما يلي:

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من توسيع كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقدرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين... الخ؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمجمة بين الوسائلتين حسب الظروف؛

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- لا بد أن تكون المؤسسة مواية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عمليتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، وبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

كما تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى تحقيق عدة أهداف حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة ميدان نشاطها ويمكن تلخيصها في الأهداف التالية:

الأهداف الثقافية والتقنولوجيا	الأهداف الاجتماعية	الأهداف الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none">- تطور فكري أو ثقافي أو حضاري؛- إنشاء ثقافة علمية تقنية.	<ul style="list-style-type: none">- تحقيق متطلبات المجتمع سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.	<ul style="list-style-type: none">- مساهمة المؤسسة نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية؛- تحقيق الربح؛- عقلنة الإنتاج.

IV إمكانيات المؤسسة الاقتصادية:

- لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لابد من توفر مجموع إمكانيات أساسية، وتمثل هذه الأخيرة في:
- **الإمكانات البشرية:**

وهم مجموع الإطارات المكونين للمؤسسة (تقنيين، مهندسين، مسirين محاسبين وعمال آخرين) الذين يمثلون أحد عوامل الإنتاج وهو العمل في المؤسسة.

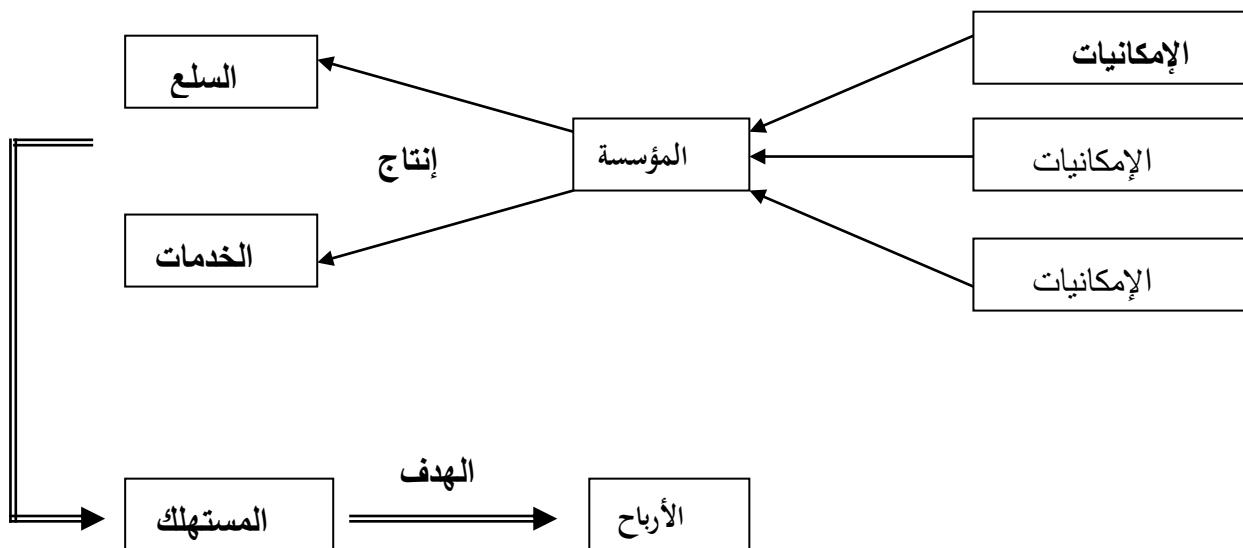
- **الإمكانات المادية:**

وتمثل الموارد التي تحتاجها المؤسسة في إطار عملية الاستغلال والإنتاج كالأراضي والآلات، اللوازم، السلع والمواد الأولية إلخ.

- الإمكانيات المالية:

ت تكون من مجموع رأس المال (سيولة مالية في البنك) المقدمة من طرف المالكين أو المساهمين في المؤسسة من جهة، والأموال المقترضة من طرف المؤسسات المقرضة كالبنوك، من جهة أخرى".

الشكل رقم (02): أهمية إمكانيات المؤسسة في دورة الإنتاج



V أهداف المؤسسة:

لقد تبانت آراء المفكرين تجاه أهداف المؤسسة، فمنهم من يرى أن هناك هدف واحد يتمثل في تعظيم الربح، بينما يقر البعض الآخر بتعدد الأهداف. فمثلا الشركات الوطنية الجزائرية لأنها وجدت في فترة السبعينيات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية، وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية وليس هدف واحد، إذ أهداف المؤسسة تتعلق بأهداف المجتمع.

وفي هذا الصدد والنتيجة أغليّة الآراء أدى إلى الاتفاق على المهد الرئيسي من بين أهداف المؤسسة هو (البقاء في السوق) وليس تعظيم الربح، لأن هذا الأخير يأخذ بعين الاعتبار الزمن.

غير أن هذا لا يعنينا من التطرق بصفة وجيبة وختصرة إلى بعض الأهداف الأخرى التي تسعى إليها المؤسسة ونذكر منها:

- **تعظيم الإنتاج والبيع:** حيث تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لانتاج تشيكيلة من المنتجات مستخدمة الكفاءة الفنية والكافحة الاقتصادية في ذلك، وضمن الجهد الهيكلي من إنتاجية أو

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

طاقة تخزينية وطاقة مالية وطاقة توزيعية في الفترة القصيرة، ووفق هذه الطاقة القائمة إذ فرضنا أن كل ما ينتج يباع فيمكن للمؤسسة استخدام أقصى طاقتها المتاحة والقائمة أو المنافسة الاحتكارية مع التمييز النسبي لمنتجاتها أما في حدود المنافسة التامة لا يمكن تصريف كل ما ينتج إلا إذا تحكمت المؤسسة في أبعاد المنافسة من سعر ونوعية وكمية والتوقيت وطريقة الدفع.

- **تحفيض التكاليف بصورة عامة:** إن المدف من استخدام الكفاءة الفنية والكفاءة الانتاجية هو تعظيم الانتاج وتحفيض التكاليف في أي مستوى بالمؤسسة سواء في وظيفة التموين (الشراء، التخزين) بحيث يشمل هذا المدف على البحث عن الثغرات الداخلية والخارجية وكذا إيجاد الحلول لها والاستفادة منها والعمل بها.

- **تحفيض تكاليف النفاد:** في حالة الانقطاع في التموين تلجأ المؤسسة للمخزون في حالة وجود مخزون أمان غير كاف وفي حالة انعدام المخزون تتوقف المؤسسة عن الانتاج مما يؤدي إلى انقطاع الانتاج، وفي هذه الحالة تكون الآلات صالحة للاستعمال ولا تستغل بسبب الانقطاع في التموين وتسمى هذه الحالة بحالة العجز الداخلي التي تسبب في ظهور تكاليف العجز الداخلية المتمثلة في (دفع الإيجار، تأمين الأجر، ...) وهي تابعة لفترة الانقطاع وهنا المؤسسة مطالبة بتغطية السوق والعملاء خاصة وإن كانت المادة المطلوبة والمؤسسة في حالة التزام فهنا المشكل يتنتقل من العجز الداخلي إلى العجز الخارجي.

وفي حالة عدم وجود مخزون المخرجات لتغطية السوق كاف فيتحول الانقطاع الداخلي إلى انقطاع خارجي وتصبح هناك تكاليف عجز خارجية وهذه الأخيرة تمثل في:

- ✓ الربح غير الحقق؛
- ✓ تكاليف النفور (فقدان العملاء وخاصة إذا كان متكرراً يؤدي إلى فقدان ثقة العملاء فيه)؛
- ✓ تكلفة الفرصة البديلة.

- **تعظيم الربح:** يتم ذلك بالقرارات التالية:

- ✓ زيادة السعر مع ثبات التكلفة: يصلح في حالة الاحتكار ولا يصلح في حالة المنافسة.

- ✓ زيادة السعر مع تخفيض التكلفة: له نفس الأثر مع القرار السابق لأن التكلفة لا يشعر بها المستهلك وهذا القرار صالح في حالة الإحتكار التام أو في حالة المنافسة.
 - ✓ ثبيت السعر مع تخفيض التكلفة: هذا القرار صالح في حالة الاحتكار التام وقد يحدد أيضا سعر السوق بالمنافسة وقد يكون أيضا راجعا للنوعية.
 - ✓ ثبيت السعر مع تخفيض التكلفة: وهو أحسن القرارات يصلح في حالة الاحتكار والمنافسة والربح ويتم عن طريق تخفيض السعر حسب حجم السوق عرضيا وعموديا حسب التكاليف.
- خدمة الزيون: تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة) و بما يفي احتياجات الزبائن وبالتالي الحفاظة على حصة المؤسسة في السوق.
- الأهداف التكنولوجية: وتمثل في:
- ✓ البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة ومصلحة خاصة لعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا.
 - ✓ البحث والتطوير التكنولوجي: يؤدي دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية فمظاهر المؤسسة الاقتصادية العصرية تمثل في طابعين طابع ديناميكي وهو من مظاهر المؤسسة العصرية المتمثل في التطور المستمر ويجب أن تعني بتدعيم تطورها بوسائل واحتراكات تقنية جديدة وذلك لانتاج سلع جديدة منافسة في السوق، إدارة وتنظيم المؤسسة بطرق ووسائل جديدة كاستعمال الكمبيوتر في تحليل المعطيات وبالتالي اتخاذ القرار، الحصول على موارد جديدة في المواد الأولية لإنتاج سلع جديدة. أما الطابع الثاني متمثل الطابع المستقبلي للمؤسسة، إذ يجب للمؤسسة ان تختتم بالمستقبل وأن تعمل على الحفاظة على توفير حاجيات الزبائن الجدد وتقوم بخدمتهم، وذلك بالوسائل العلمية كاستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات، ولهذا الغرض يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تختتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق، واستعمال التقديرات لذلك، والاهتمام بتكوين المستخدمين على التكنولوجيا الجديدة.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- **هدف النمو:** جعل النمو محدداً بالأرباح الحقيقة والقدرة على التطوير أو اشبع احتياجات جديدة تشجع حاجيات المستهلكين بشكل أفضل.
- **هدف خدمة الأفراد العاملين:** تمكين الأفراد في المؤسسة من الاسهام في نجاحها وتحقيق فرد العمل والضمان، رفع مستوى الأداء، تحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **هدف خدمة المجتمع:** تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها، اتجاهه وأداء مسؤوليتها.
- **أهداف اجتماعية:** تتمثل في:
 - ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر؛
 - ✓ تحسين مستوى العمال؛
 - ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة بتقديم منتجات جديدة؛
 - ✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال؛
 - ✓ توفير تأمينات ومرافق اجتماعية للعمال مثل التأمين الصحي والمطاعم.

VI الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

تمارس داخل المؤسسة مجموعة من الوظائف منها وظيفة الانتاج، المالية، التسويق، النقل، المشتريات، ... الخ. كما انه من خلال الهيكل التنظيمي لأى مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي:

1- وظيفة التسويق:

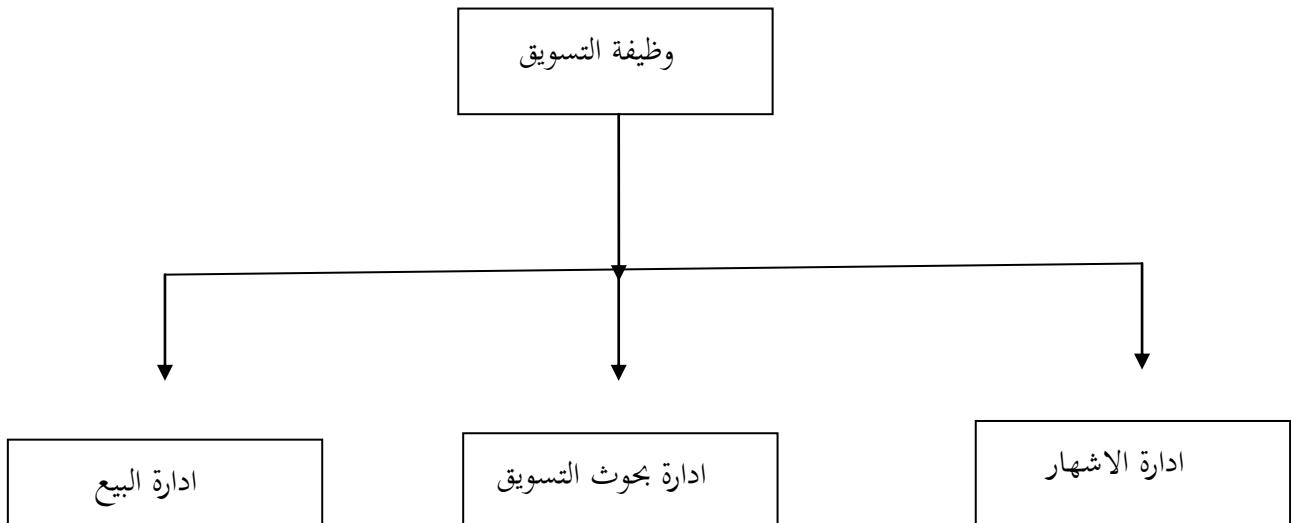
عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القديم، وقد ظهرت هذه الفكرة لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وبالأخص في شركة General Electric. تهدف هذه الوظيفة إلى دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين وكذلك إنشاء أو عرض منتج أو خدمة لسوق خاص، كما تختص هذه

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

الوظيفة على الإعلام بوجود منتج أو خدمة والتعریف بمختلف خصائصها، والعمل على تحديد سعر البيع للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، وضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات الالزامية إتجاه السوق. أي تهم هذه الوظيفة بصفة عامة بالمنتج والأسعار واحتيار منافذ التوزيع وتحديد سياسات الترويج والبيع والإعلان وغيره من الأنظمة التي تشكل أساساً وظيفياً للتسويق، ويعرف المعهد التسويقي بلندن وظيفة التسويق "التسويق آلة سياسية وإدارية تنظم وتوجه كل الأنشطة التجارية، وكذلك تقوم بتنظيم القدرة الشرائية وتحويلها".

كما أنه ومن خلال سياستها الترويجية تستطيع المؤسسة التأثير في أذواق المستهلكين وبالتالي تحديد الطلب المستقبلي لمنتجاتها، ونوضح أهم فروع وظيفة التسويق من خلال الشكل التالي:

الشكل(02): وظيفة التسويق



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسبيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكعون الجزائر، 1995، ص: 120.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- **بحوث التسويق:** منهج منظم وموضوعي المدف منه هو إمداد المؤسسة بالمعلومات المساعدة في إتخاذ القرارات التسويقية، وبعد تحليل وتفسير البيانات تنتج جملة من المعلومات المفيدة التي تساعده في إتخاذ القرارات، وذلك يقلل من حالة عدم التأكيد.

- **الإشهار:** وتعمل هنا المؤسسة على التعريف بمنتجاتها لدى السوق بالنسبة للسلع الجديدة والموجودة سابقاً وهذا للترويج لها وضمان أكبر عدد من العملاء الدائمين، ويكون الإشهار عبر وسائل الإعلام كالصحف والتلفزيون والانترنت وغيرها.

- **البيع:** يعتبر البيع أحد الأنشطة التي تستخدمنها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين أو في سوق المشترين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع. فنظراً لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء، فإن الكثير من الشركات أخذت توقيع هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل ليعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعها.

أي تقتصر هذه الوظيفة بصفة عامة بالمنتج والأسعار واختبار منافذ التوزيع وتحديد سياسات الترويج والبيع والإعلان وغيره من الأنظمة التي تشكل أساساً وظيفياً للتسويق، ويعرف المعهد التسويقي بلندن وظيفة التسويق "التسويق آلة سياسية وإدارية تنظم وتوجه كل الأنشطة التجارية، وكذلك تقوم بتنظيم القدرة الشرائية وتحويلها".

2- وظيفة الإنتاج:

هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية (الإنتاجية) إلا أنه يمكن الحديث عن إنتاج الخدمات، ويقى مضمون هذه الوظيفة هو الوصول إلى تحقيق أكبر مردود من خلال نوعية المنتجات واحترام رغبات المستهلك. وقد تختلف خصائص الإنتاج حسب علاقة المؤسسة مع زبائنها.

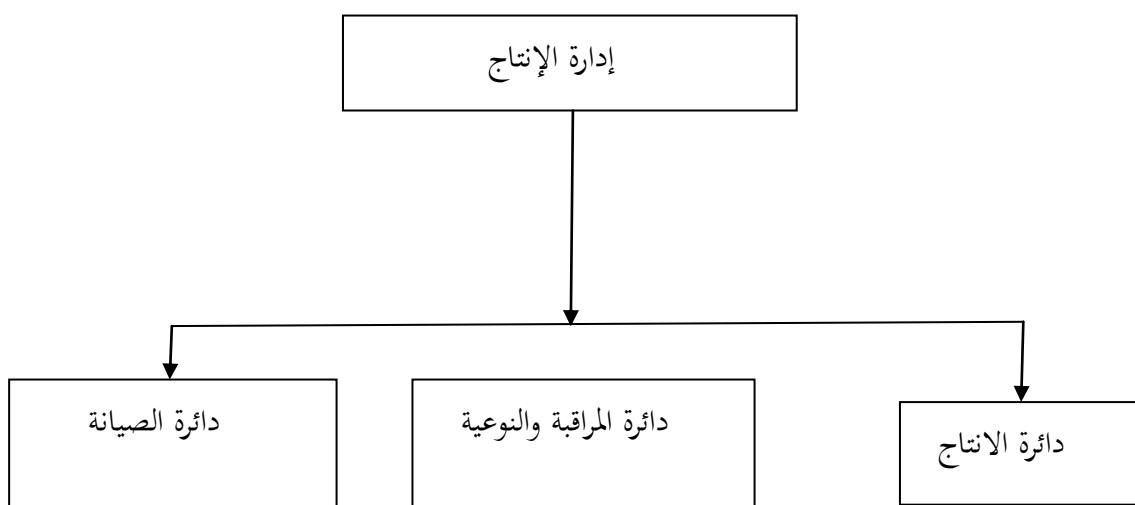
كما تعرف هذه الوظيفة أنها العمليات التي يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية إلى سلع تهدف إلى تلبية الطلبات والرغبات للمستهلكين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وتحدف هذه الوظيفة أساساً إلى إدارة نواحي فنية متعلقة بتصنيع منتج خاص بالمؤسسة والإدارة القصوى المتعلقة بالقيمة.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

إذا فهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم، وحل للمشاكل، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات توصلا إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن.

ومنه تعتبر وظيفة الإنتاج الوظيفة الأساسية للمنظمة، وهي التي تتکفل بتحويل الواردات إلى صادرات تجلب بها الربح، فمن المعلوم أن المنتج أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيا متقدمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(03): وظيفة الإنتاج



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسخير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون الجزائر، 1995، ص:119.

-3 وظيفة الأمن:

تحتوي هذه الوظيفة على أمن الأشخاص وأمن الممتلكات فهي المسئولة على تنمية الأمن داخل المؤسسة والرقابة من المخاطر، وتعتبر عاملًا فعالًا وأيضاً واجب اجتماعي، فكل مسئول في المؤسسة عليه أن يحسن تعليمات الأمن ويعمل على الاحترام من قبل الجميع.

-4 وظيفة المالية:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

هي حقل إداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة جرى النقد والرامية لتمكين المشروع من تنفيذ أهدافه ومواجهة التزاماته، وهي تشمل الاستثمار إضافة للتمويل. بمعنى أبسط أن الوظيفة المالية فدورها يكمن في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باختيار أحسن مصادر التمويل وبأحسن الشروط، وهذا باحترام أهداف الملاعة والمرودية.

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق. دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجدها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكليف أقل مما يمكن وتشير أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقاً في الخطة العملية وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجاً وخططياً مسبقاً.

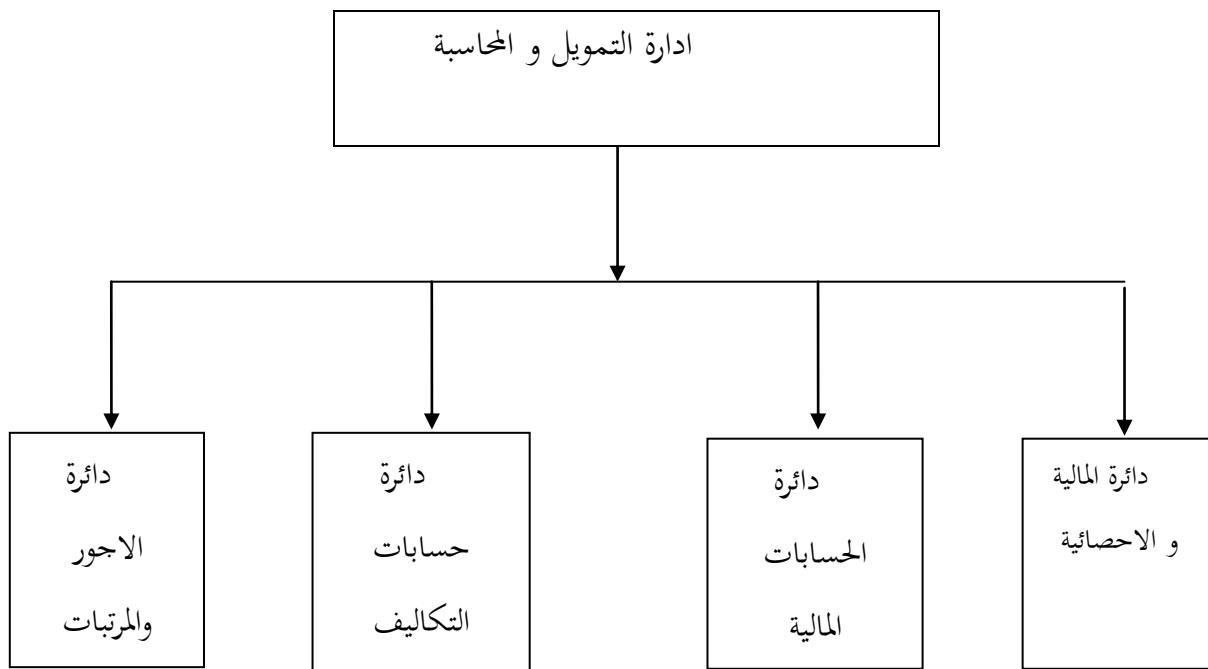
5 - وظيفة المحاسبة:

هي حقل المعرفة موجه لتقديم العديد من المعلومات الرقمية طبقاً لاعتبارات قانونية واقتصادية، من خلال الحسابات التي تتم على شكل تسجيل وتبويض وتلخيص العمليات والأحداث ذات الطابع المالي. كوظيفة المحاسبة والجرد والميزانية، سعر التكلفة، جميع الاحصائيات وغيرها.

المؤسسة لا تخلو من هذه الوظيفة لما لها من أهمية تزويد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالوضعية المالية للمؤسسة، كما تسمح بتوحيد القرارات المستقبلية على أساس النتائج التي توصلت إليها هذه المهمة. ومن المؤسسات من يصنف المحاسبة ضمن المهام الإدارية والكثير منها من يعتبرها من مسؤولية الرجل المالي لما له من مؤهلات علمية ومهنية تسمح له بقراءة المعلومات والمعطيات بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها المسؤول الإداري.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

الشكل(04): وظيفة التمويل والمحاسبة.



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسخير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكرون الجزائر، 1995، ص: 123.

وإذا نظرنا إلى الواقع، فإننا نجد ارتباط وثيق بين وظيفتي المحاسبة والمالية ولا يكون من الخطأ اعتبارهما متكمالتان من خلال الوظائف التي تقوم بها كل منها وهي تكمن المهمة الأساسية لوظيفة المحاسبة في:

- **الاستجابة لمطلب قانوني:** حيث أن المحاسبة في كل الدول ومنها الجزائر تعتبر قانونية وإلزامية فيما يتعلق بإمساك الدفاتر المحاسبية وإعداد الميزانية.

- **المهمة الاقتصادية :** أداة تسخير داخلية ونظام معلومات خارجية . وقد تطور مفهوم هذه الوظيفة لينتقل من إعطاء الصورة الوفية للذمة المؤسسة إلى إنشاء أدوات تسمح بتسخيرها، وفي هذا الإطار تقوم معظم المؤسسات بتجزئتها إلى مصلحتين: المحاسبة العامة التي تعالج العمليات حسب الطرق القانونية، والمحاسبة التحليلية(أو محاسبة التسخير) ذات الاستعمال الداخلي، والتي تعطي معلومات تسمح بتوسيع قرارات التسخير.

6- وظيفة التموين:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق. ويقصد بالتمويل مجموع العمليات التي تضع تحت تصرف المؤسسة كل السلع والخدمات الضرورية (مواد أولية...) المحصل عليها من طرف الموردين، في الشكل الأمثل الذي يحقق العلاقة: أمان - تكلفة - نوعية. هذه العمليات تتمثل في المشتريات وتسخير المخزون.

7 - الوظيفة الإدارية:

حسب تايلور فإن الاهتمام بالوظيفة الإدارية مهم جدا يقود المؤسسة إلى السير الحسن، وتحكم فيها خمس عناصر وأحكام هي:

- **التبؤ:** هو ثبيت الأهداف في الحالات التي لها تأثير على مردودية العمل على المدى القصير لمخططات البيع والإنتاج وعلى المدى الطويل لمخططات الاستعمال السياسية والاجتماعية، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الاستهلاك والتطور الفني وتعيين الوسائل المناسبة لإنجاز الأهداف.
- **التنظيم:** إن الهدف الرئيسي والأasicي للوظيفة التنظيمية للمؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة.
- **اعطاء الأوامر:** مهمة لتنفيذ الأعمال، ولتنفيذ هذه الأعمال لا بد من احترام القوانين التي تحمي جميع العمال لتجنب الأخطار التي لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
- **التنسيق:** خلق الترابط والتكميل بين جميع وحدات المؤسسة ومصالحها.
- **المراقبة:** مهمة لجميع نشاطات المؤسسة، كما أنها ضمان التنفيذ الحقيقي للأهداف ودورها يكمن في الوصول إلى تحقيق وتحسين ما خطط لحقيقة ملموسة.

8 - وظيفة الموارد البشرية :

وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتكوينها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. وتتضمن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- تحليل العمل: بمعنى دراسة دقيقة لمهام كل منصب والتي تسمح بتحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل وأهدافه، تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية، وذلك لتسهيل وضع الكفاءات المناسبة في مكانها المناسب وتشمينها؛
- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين؛
- الاختيار والتعيين: البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب؛
- تصميم هيكل الأجر والحوافز: وذلك لضمان مقابل عادل لكل أداء متميز؛
- تقييم الأداء: ب مختلف الطرق لتسهيل احتساب منح المردودية والترقية؛
- التكوين: من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من التكوين لتوفيرها.

VII تصنيفات المؤسسة:

تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

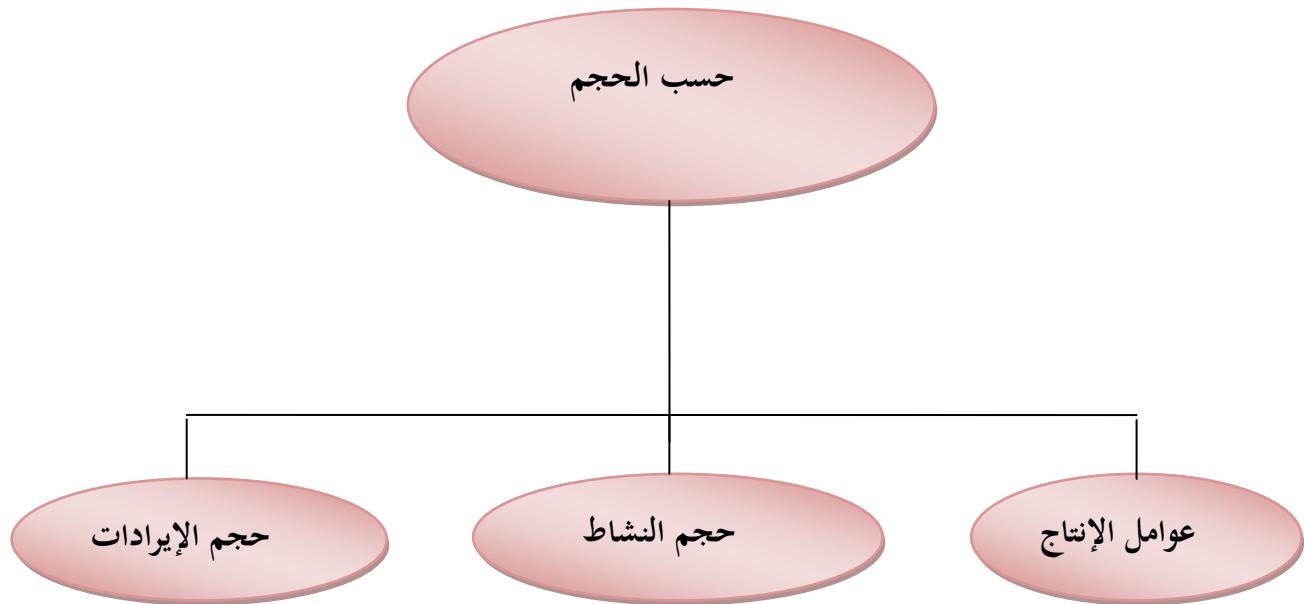
I حسب حجم المؤسسة:

- حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 12/12/2001 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها إلى:
- **مؤسسة صغيرة:** وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج؛
 - **مؤسسة صغيرة:** عدد عمالها بين 10 و49، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج؛
 - **مؤسسة متوسطة:** عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدي 500 مليون دج.
 - **مؤسسة كبيرة:** عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

كما جب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معيار الاستقلالية المالية حيث جب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25% من رأس مالها.

الشكل(05): تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم



I حسب طبيعة النشاط:

ونذكر أهمها:

- **المؤسسة الصناعية:** وهي ذات طابع إنتاجي حيث تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تدرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد و الصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج؛
- **المؤسسة التجارية:** هي التي تكتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء والبيع دون أدنى تحويل و من أمثلتها نذكر المساحات الكبرى؛
- **المؤسسات الفلاحية:** وهي مؤسسات هتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقسيم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي: النباتي الحيواني والسمكي؛

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل والبريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي: الخدمات الصغيرة، الخاصة وخدمات التوزيع.

III حسب ملكية رأس المال:

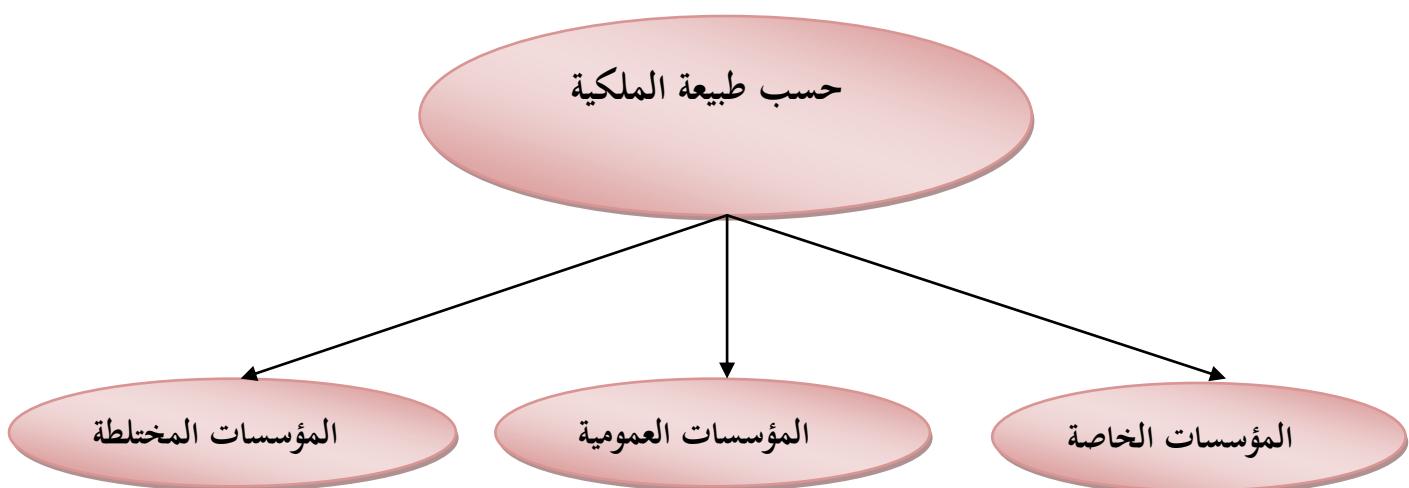
تقسم المؤسسة حسب ملكية رأس المال إلى:

مؤسسات خاصة: وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، كالمؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها؛

مؤسسات عامة: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالتأمين أو الإنشاء، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص اختارتهم الجهة الوصية، وهي بدورها تنقسم إلى مؤسسات تابعة للوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية؛

مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والأفراد، لكن تنظيمها يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام خاصة.

الشكل(06): تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة



IV حسب الشكل القانوني:

حسب هذا المعيار المؤسسات تقسم إلى:

1-IV المؤسسات الخاصة (**Les Entreprises Privées**):

تشتمل المؤسسات الخاصة بدورها أشكالاً متعددة، ونجد أنها بنوعين: مؤسسات فردية وجماعية.

أ- المؤسسات الفردية **Les Entreprises Individuelles**:

هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلته تتميز بالسهولة في التنظيم والإنشاء. لهذا النوع مزايا سهلة الإنشاء والتنظيم؛ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، هو الذي يقوم بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يكون دافعاً له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن. كما لهذا النوع عيوباً تتمثل غالباً في قلة المال لكون صاحب المؤسسة هو الممول الوحيد لرأس المال؛ ضعف خبرة المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

ب- المؤسسات الجماعية **Les entreprises Sociétaires**:

تشمل شركات الأشخاص (SARL, EURL, SNC)، وشركات الأموال، والشركات التعاونية. كالتالي:

- أولاً: شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية شركائها بمعنى أن شخصية الشركاء محل اعتبار نظراً للتعرف القائم بينهم ولثقة التي تربط بعضهم بعض وترتبطهم عادة رابطة القرابة أو رابطة امتهان الأعمال التجارية فتقوم الشركة أساساً على اعتبار الشخص ولذلك أطلق على هذا النوع من الشركات تسمية شركة الأشخاص، ويشمل هذا النوع شركة التضامن كما يشمل أيضاً شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة كالتالي:

✓ شركة التضامن:

نص المشرع الجزائري على الأحكام المنظمة لشركة التضامن في المواد 551 إلى 563 من القانون الجزائري. تتميز هذه الشركة بعدة خصائص أهمها أن جميع الشركاء فيها يسألون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية ومطلقة فكل شريك يكون مسؤولاً عن ديون الشركة كما لو كانت ديونه الشخصية؛ أن

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

الشركة تسمى بأسماء الشركاء وجميعها، كما يكفي ذكر واحد منهم مع إضافة عبارة وشريكه أو وشركائه؛ أن جميع الشركاء يكشفون صفة التاجر بمجرد الانضمام إليها و القاصر لا يحق أن يكون شريكا فيها إلا إذا كان مؤهلا للإتجار؛ عدم قابلية الحصص للتداول سواء لعوض أو بغير عوض إلا بالشروط الواردة بالعقد وبموافقة الجميع، ولا يجوز انتقال الحصص إلى الورثة بوفاة الشريك إلا إذا كانوا اتفقوا على خلاف ذلك في عقد الشركة.

أما فيما يخص إدارتها يقوم بها مدير واحد أو أكثر أما الإدارة فحسب المادة 523 من قانون التجاري تعود إدارة الشركة لكافة الشركاء ما لم يشترط في القانون الأساسي على خلاف ذلك، ويجوز أن يعين في القانون المشار إليه مدير أو أكثر من الشركاء أو غير الشركاء، أو ينص على التعين بموجب عقد لاحق ونشاطات هذه المؤسسة أو الشركة يكون في عدة قطاعات اقتصادية. فهو يعد أحد أجهزتها كما يعد ممثلها الشرعي حسب مفهوم المادة 51 مكرر من قانون العقوبات وطبقا للمادة 553 من القانون التجاري يجوز أن يكون أجنبيا عن الشركة.

والشراكة تكون ملزمة كشخص معنوي بما يقوم به المدير من تصرفات تدخل في موضوع الشركة وذلك في علاقتها مع الغير، كما تسأل الشركة أيضا عن الأعمال غير المشروعة التي يرتكبها المسير أثناء إدارته وتسبب ضررا للغير. وتكون مسؤولة مسؤولية تقديرية عن تعويض هذا الضرر على أساس قواعد مسؤولية المتبرع عن أعمال تابعة.

إلى جانب مسؤولية الشركة مدنيا عن أعمال المدير فإن هذا الأخير يسأل مسؤولية شخصية جزائية عن تصرفاته المعتبرة جريمة في نظر القانون ولو تمت في حدود سلطاته. وبموجب التعديل الذي أجراه المشرع الجزائري على قانون العقوبات بموجب نص المادة 51 مكرر من القانون 15-05 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات أصبحت هذه الشركة تسأل كشخص معنوي عن الجرائم التي يرتكبها مسير الشركة لحسابها باعتباره الممثل الشرعي لها.

✓ شركة البوصية البسيطة:

أضاف المشرع الجزائري هذه الشركة بموجب المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 المعدل والمتمم للقانون التجاري ونص على الأحكام المنظمة لها في المواد 563 مكرر إلى 563 مكرر 10. ولم يعارضها كما فعل المشرع المصري في المادة 23 من القانون التجاري المصري بأنها: "الشركة التي

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

تعقد بين شريك واحد أو أكثر مسؤولين ومتضامنين وبين شريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارة ويسمون موصين". ويتبين من هذا التعريف أن شركاء المتضامنين أو شركاء موصون مسؤوليتهم محدودة بقدر حصتهم.

- خصائصها:

تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنين يسألون مسؤولية شخصية تضامنية في أموال الشركة، ويكتسبون صفة التاجر والشريك المتضامن وحده من يقوم بإدارة الشركة دون الشريك الموصي. أما الشركاء الموصون فهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية محدودة أي أن تقدر الحصة المقدمة إلى الشركة؛ عنوانها لا يشتمل إلا على اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين ويضاف إليهم كلمة وشركائهم أما الشركاء الموصون فلا تدرج أسمائهم في عنوان الشركة؛ الشريك الموصي لا يكتسب صفة التاجر ولا يترب على افلاس الشركة شهر افلاسه على حلف الشريك المتضامن لكنه يمكن أن يكتسب صفة التاجر إذ ظهر اسمه في عنوان الشركة بإذن منه أو بعلمه دون اعتراض منه، وفي حالة تدخله في أعمال الإدارة الخارجية للشركة؛ لا يجوز للشريك الموصي أن يتنازل عن حصته للغير إلا بموافقة باقي الشركاء المتضامنين والموصين، ولا تنتقل حصته إلى الورثة بوفاته إلا إذا اتفق على خلاف ذلك في عقد الشركة.

أما فيما يخص إدارتها فتخضع لنفي الأحكام التي تنظم إدارة شركة التضامن من حيث تعيين مسير أو مدير الشركة، والسلطات التي يتمتع بها في تمثيل الشركة أمام الغير ومسؤولية الشركة عن أعماله طبقا لنص المادة 563 مكرر من القانون التجاري الجزائري. كما تسأل الشركة أيضا كشخص معنوي طبقا للشروط المنصوص عليها في المادة 651 مكرر من قانون العقوبات عن جميع الجرائم التي يرتكبها مديريها لحسابها باعتباره أحد أجهزتها وممثل شرعي لها.

✓ شركة المحاصة:

المشرع نظم أحكامها من المادة 795 مكرر 1 إلى المادة 795 مكرر 05 من القانون التجاري الجزائري، وهي شركة ليس لها شخصية معنوية ولا اسم، كما أنه ليس لها وجود بالنسبة للغير، وإنما آثارها تظهر على الشركاء فقط، فهي تتعقد بين شخصين أو أكثر للقيام بالأعمال التجارية حيث يقوم بها أحد الشركاء وباسمه الخاص. فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

اقتصادي لتقديم حصة مالية، أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسارة، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير، وبهذا فإنّها تنظم تنظيمًا خاصًا على أساس الـذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مدیراً فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص. حيث يقتصر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة.

✓ الشركات ذات مسؤولية محدودة SARL:

عند صدور القانون التجاري الجزائري عام 1975 اعترف المشرع الشركة ذات المسؤولية المحدودة المكونة من شخصين فأكثر إلا أنه قام بتعديل نص المادة 564 ق.ت. ج بموجب الأمر 27/96 المؤرخ في 09 ديسمبر 1996 فأصبح بالإمكان تأسيسها بشخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حرص ولا يزيد عددهم عن 20 شريكًا. أما إذا كانت من شخص وحيد فتسمى شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة.

والذي يمكننا قوله في هذا الصدد أن هناك تناقض بين ما نص عليه المادة 416 من القانون المدني التي تعرف لنا الشركة والأحكام الخاصة في القانون التجاري لإزالته على المشرع أن يتدخل من جديد ويعدل نص المادة 416 من القانون المدني بإضافة فقرة ثانية تسمح للشريك أن ينشأ شركة بمفرده.

- خصائصها:

شركة تجارية بحسب الشكل؛ لا يسأل الشريك عن ديون الشركة؛ لا يجوز تأسيسها أو زيادة رأس مالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام كما لا يجوز لها اصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول خلاف شركة المساهمة وهذا ما نصت عليه المادة 569 من القانون التجاري؛ لا يجوز أن يقل رأس مالها عن 100.000 دينار جزائري بحيث يقسم رأي مالها على حرص متساوية لا تقل قيمة كل واحدة منها عن 1000 دينار وهذه الحرص غير قابلة للتداول ولكن يجوز انتقالها على شخص أجنبي هن الشركة شريطة موافقة أغلبية الشركاء التي تمثل ثلاثة أرباع رأس مال الشركة على الأقل؛ لا تتحل هذه الشركة بممتلكات أحد الشركاء وإنما تنتقل حصته للورثة؛ يجوز لهذه الشركة أن تتخذ اسمًا خاصًا ويمكن أن يكون مستمدًا من غرضها كما يمكن أن يضم اسم شريك أو أكثر على أن يشتمل اسمها على ما يدل على خاصيتها وهي عبارة شركة ذات مسؤولية محدودة أو الأحرف الأولى فيها وهذا ما نصت عليه المادة 564 فقرة الأخيرة. أما

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

فيما يختص إدارتها فضلا عن الجمعية العمومية للشركات لا بد من تعيين مدیرا طبیعی أو أكثر لإدارة الشركة، فهذا الجهازان هما ما يمثلان إدارة الشركة في حدود الاختصاصات الموكلة لكل منهما. وهم من تسأل الشركة عن تصرفاتها المجرمة التي يرتكبونها لحسابهما.

أ- شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL):

هذا المصطلح الجديد يعد انقلابا على مفهوم الشركات بصفة عامة حيث أن المشرع لأول مرة يسمح للفرد سواء كان طبيعيا أو معنويا أن ينحصر جزءا من أمواله لتكوين شركة بمفرده لها كيانا مستقلا. فحسب القانون شخص واحد ولا يتحمل الخسارة إلا في قدر ما قدم من حصة.

ج- خصائصها:

تحديد المسؤولية؛ التقليل من اللجوء للشركات الوهمية؛ تحقيق إدارة أفضل للمشروعات تسهيل وتشجيع عملية الانتقال من الطابع الفردي إلى الطابع الجماعي والعكس. يتولى إدارتها شخص طبيعي بصفة الزامية هذا ما نصت عليه المادة 576 من القانون التجاري الجزائري.

- ثانيا: شركات الأموال:

تقوم الشركات الأموال على اعتبار المالي أي يعني أنها تعتمد على ما يقدمه الشريك من حصة في رأس المال الشركة وليس شخصية الشريك، وتنقسم إلى: شركة مساهمة؛ شركة التوصية بالأوسم؛ شركة ذات مسؤولية محدودة.

✓ شركات الأموال (المساهمة) :SPA

المشرع نظم أحکامها من المادة 592 إلى المادة 715 مكرر 132 من القانون التجاري الجزائري، بحيث تعتبر النموذج الأمثل لشركات الأموال لأنها تقوم بالمشروعات التجارية والصناعية الكبرى التي يحتاج نشاطها إلى رؤوس أموال ضخمة فضلا عن امكانية امتداد نشاطها من الصعيد الوطني إلى الصعيد الدولي في شكل شركات عملاقة ومتعددة الجنسيات ذات فروع متعددة في عدة دول. وتعرف شركة المساهمة بأنها "الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصة وت تكون من شركاء لا يتحملون الخسارة إلا بقدر حصصهم".

- خصائصها:

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول؛ الشريك فيها لا يسأل عن ديون الشركة إلا بقدر قيمة ما يملكه من أسهم كما أنه لا يكتسب صفة التاجر بمجرد دخوله في الشركة؛ شركة المساهمة لا تنهي بوفاة أحد المساهمين أو الحجز عليه أو إفلاسه لأنه لا مكان لاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات؛ يطلق على شركة المساهمة تسمية شركة ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأس المال ويجوز إدراج اسم شريك واحد أو أكثر في تسمية الشركة هذا ما نصت عليه المادة 593 من القانون التجاري الجزائري.

أما فيما يخص تسيير هذه الشركة فالقانون يقرر كيفيتين لتسييرها هما التسيير بمجلس إدارة والتسيير بمجلس مدربين وكيفية التسيير المعمول بها أكثر هي التسيير بمجلس إدارة، أما مجلس المديرين الذي يعد حديث النشأة فيدخل نوعاً من الديمقراطية في المؤسسة وبالفعل يمارس مهامه تحت رقابة مجلس مراقبة. بينما مجلس الإدارة يجمع التسيير والمراقبة أو يستدعي اللجوء إلى مجلس المديرين لإدراجه في القانون الأساسي وبموجب قرار من الجمعية العامة غير العادية وفي غياب هذا الاشتراط يتولى إدارة الشركة مجلس الإدارة.

✓ الشركة التوصية بالأسهم:

المشرع نظم أحكامها من المادة 715 ثالثاً إلى المادة 715 ثالثاً من القانون التجاري الجزائري. أدخلت هذه الشركة في القانون الجزائري بموجب المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل 1993، وهي الشركة التي تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامنين لهم نفس مركز الشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون مسؤولون في حدود حصتهم ونعرف بأنها الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. يكون الشريك الموصي فيها خاضعاً للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركة المساهمة ويكون شريك واحد أو أكثر مسؤولاً مسؤولية شخصية وتضامنية عن ديون الشركة، ولا يمكن أن تتأسس بأقل من أربعة (04) شركاء، يشترط أن يكون ثلاثة منهم على الأقل من المساهمين وشريك متضامن واحد على الأقل.

- خصائصها:

تضم نوعين من الشركاء شركاء متضامنين لهم نفس مركز الشركاء المتضامنين في شركة التوصية البسيطة أما الشركاء الموصون وهو النوع الثاني فيسألون عن ديون الشركة في حدود حصتهم في رأس مال

الشركة وهم من حملة الأسهم لا يكتسون صفة التاجر ولا يحق لهم التدخل في إدارة الشركة؛ عنوانها يتالف من من اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين ولا يجوز أن يذكر اسم الشريك الموصي في عنوان الشركة وإلا أصبح مسؤولاً كشريك متضامن اتجاه الغير؛ رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

تتميز إدارتها بتنوعها فهناك مسیر الشركة أو مديرها الذي يعهد إليه بإدارة الشركة وهناك أيضاً الجمعية العامة للمساهمين تنبه هذه الجمعية عن المساهمين في مواجهة المديرين وتعقد مرة واحدة على الأقل في السنة للمصادقة على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وتقرير المديرين وتقرير أعضاء مجلس الرقابة وتنطبق هنا نفس القواعد المقررة للجمعيات العامة في شركة المساهمة ومجلس الرقابة وتنطبق هنا نفس القواعد المقررة للجمعيات العامة في شركة الجمعية العامة العادلة وفقاً للشروط المحددة في القانون الأساسي ولا يجوز أن يعين عضو في مجلس المراقبة الشريك المتضامن وذلك تحت طائلة بطلان تعينه. كما لا يجوز للمساهمين الذين لهم صفة شريك متضامن أن يشاركون في تعيين أعضاء مجلس المراقبة. ويعد مسیر شركة التوصية بالأسماء أحد أجهزتها والممثل الشرعي لها أيضاً.

2-IV المؤسسات العمومية (Les Entreprises Publiques):

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً كالمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها. يضاف إلى ذلك أن الدولة أو الجماعات المحلية تستطيع أن تملك كل رأس المال (100%) كما تستطيع أن تشتري مع مساهمين خواص في إطار الاقتصاد المختلط (كمثال على ذلك شركة الخطوط الجوية الفرنسية). بالنسبة للاقتصاد الجزائري يمكن التمييز بين أنواع للمؤسسات العمومية هي:

أ- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (E.P.I.C):

وهي تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لا تسوده المنافسة (احتكار مطلق) مع تميزها بوجود طاقة انتاجية موحدة وواحدة مثل: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)، هاته المؤسسات تقدم منتجاً للسوق، وفي نفس الوقت تؤدي خدمة عمومية، وهي تحاول الآن تطبيق أسعار تتماشى مع تكاليفها، دون أن ننسى أن هاته المؤسسة تستفيد من إعانات مالية من الدولة تساعدها في تسييرها نظراً لدورها في تقديم خدمة عمومية.

المحور الأول: مدخل للمؤسسة

بـ- المؤسسات العمومية الاقتصادية (E.P.E):

وهي مؤسسات يقارب عددها 400 تتمتع بالاستقلالية، تنظيمها تسييرها يكون بواسطة مجلس إدارة، وتميز بالمنافسة فيما بينها وكذا بالحرية فيما يخص تسيير أموالها كما تنص على ذلك النصوص. مثال: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومائية (ENIEM).

جـ- المؤسسات العمومية المحلية (E.P.L):

تمثل كل المؤسسات التي تنشط على مستوى محلي ونجدتها غالبا في قطاع الخدمات، أغلب هاته المؤسسات حل أو في طريق التصفية.

دـ- مؤسسات تابعة للوزارات:

المتمثلة في الشركات الوطنية وتأخذ مراقبة وتسيرها من طرف الوصية التابعة لها، بحيث يقدم لها تقارير دورية.

هـ- المؤسسات نصف عمومية (مختلطة):

ظهور هذا النوع من المؤسسات المدف منه مراقبة بعض القطاعات الإقتصادية والتحكم من طرف الدولة، بحيث الشريك الأول هو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية والطرف الثاني يمثل القطاع الخاص ويكون الإنماء عن طريق الشراكة.

ومنه فإن المشروع والمتوسط الذي توجد فيه المؤسسة أعطاها عدة أشكال وأنواع تميزها. فقد نجد مؤسسات مصنفة وفقا لنشاطها، أو على حسب ملكيتها، أو على حسب نوع الشراكة. بحيث وضع شكل واحدة منها لكننا نجد في بعض المرات يتعارض ويتناقض مع ما جاء به فمثلاً أن هناك تناقض بين ما تنص عليه المادة 416 من القانون المدني التي تعرف لنا الشركة والأحكام الخاصة في القانون التجاري لذلك إزاماً على المشروع أن يتدخل من جديد ويعدل نص المادة 416 من القانون المدني بإضافة فقرة ثانية تسمح للشريك أن ينشأ شركة بمفرده. لهذا على المشروع إعادة صياغة بعض الفقرات التي تبين وتنظم الشكل القانوني للمؤسسة الجزائرية.

المحور الثاني: تطور التسيير

- تمهيد:

من الفكر التسييري بظهور مدارس عديدة، حيث حملت كل مدرسة في طياتها مجموعة أفكار جديدة لفهم التسيير معارضة بذلك الأفكار التي كانت سائدة قبلها، مرکزة بذلك على مجموعة من المعاور وذلك إتباعاً لما يقتضيه المنهج التحليلي السائد آنذاك. وبهذا التنوع والتعارض تشن وترسخ الفكر التسييري بتنوع وتنوع المدارس التي كانت متكاملة فيما بينها إذ كلما جاءت مدرسة إلا وحاولت احتواء الفكر القائم وتطوирه للوصول إلى مفهوم يعكس حقيقة مصطلح التسيير.

كان ظهور ما يعرف في تاريخ الفكر الاقتصادي بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطة تمام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من أزمنة. فقد كان هذا التطور كبيراً من حيث التغيرات التي حدثت فيه، وشاملاً من حيث النواحي التي أثر عليها، لأنه أثر في كل الجوانب التي تتكون منها مختلف أوجه الحياة الحضارية أي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. فإذا كان التطور الاقتصادي الذي شهدته المجتمعات الأوروبية قد نقلها من مرحلة الاقتصاد الإقطاعي إلى مرحلة الرأسمالية التجارية، فإن الرأسمالية لم تتوقف عند هذا الوضع، بل تطورت حتى وصلت في حوالي منتصف القرن الثامن عشر إلى أن تأخذ طابعاً صناعياً وذلك بفضل الثورة الصناعية التي شهدتها العالم ما بين نهاية قرن 18 وبداية القرن

.19

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى الكلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يختفي الكثيرون باعتقادهم أن معنى الكلمة هو (الشيء التقليدي أو القديم). لكن في الواقع أن معنى كلاسيكي هو الطراز الأول أو المثالي أو النموذجي أو الممتاز وهي كلمة يونانية الأصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجدهم وألت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أُعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وباحتاجاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفتة العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين.

مرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر، كما تعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مررت بها المدرسة هي رحلة ظهور الثورة الصناعية أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرزه من خلال النقاط التالية:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.

I. التنظيم العلمي للعمل (OST 1915-1856) :

يعتبر Fréderic Winslow Taylor أحد أعمدة التسيير، وهو مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل(OST). من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية مارس 1856 عمل في أحد مصانع الحديد في ولاية فيلادلفيا مهندساً، كان في البداية عاملًا في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية ن و كان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة وأنباء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيقفائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، ونشر تجاربه بعد ذلك في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية عام 1911 هو أبو الإدارة العلمية.

الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريده من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

وكان يرى أنه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تعبه مع حصولهم على أجور أحسن، ويكون ذلك من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير. وتكون المنهجية العلمية من خلال:

- تحديد المدفء؛

- جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة؛

- وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)؛

- القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)؛

- جمع وتقديم المعطيات الحصول عليها؛

- التوصل إلى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

وتتمثل مبادئ التسيير في هذه المدرسة بـ:

- التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام): وهي مهام التصور (التخطيط)، الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لأفراد مختلفين.

- دراسة علمية للعمل: حيث يتم تحليل طرق العمل، ثم تجهيزها، حسب وقتها بدقة ثم عقلنتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات (المجهود).

- التقسيم الأفقي للعمل: حيث يتم تقسيم مراحل.

- الإنتاج لمهام جزئية تُسند لعمال متخصصين.

- الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.

- تكيف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.

- الأجر حسب المردودية.

يرى تايلور أن علاج عدم الكفاية يكمن في التسيير المنسق وليس في البحث عن الرجل الخارق للعادة، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي في الحصول على أعلى أجر ممكن، ويتحقق الأمران كلاهما في زيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية. لكن تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة من أهمها:

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.
- تماثل (راتبة) العمل بشكل ممل.
- إلغاء المبادرات الفردية.

كل هذه المشاكل بفعل الوقت أدت إلى سوء التشغيل الاجتماعي (حوادث العمل، وجود غيابات،..الخ) التي تترجم نقص التحفيز لدى العمال.

إن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تاييلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن يتنظم في خط الإنتاج تماماً كالآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن المدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، ودخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن اهتمام تاييلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم.

II. التنظيم الإداري للعمل:

رائدتها فايول وهو مهندس مناجم (Henry Fayol 1841-1925)، فرنسي الأصل، عمل مدیراً تنفيذياً لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية عام 1916 م.

يعتبر الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها قائلاً أن تقوم الإدارة معناه أن تتبنّى وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب، متمماً لدور تايلور، حيث ركز كلامها على الكفاية الإنتاجية، وبينما اهتم تايلور بتسخير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنایته بتسخير المدراء وعملية التسيير ذاتها في القمة.

ويعتبر أول من عرف "التسخير Management" وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التتبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة (6) أصناف:

- الوظيفة التقنية للإنتاج والتحويل.
- الوظيفة التجارية التي تتضمن الشراء، البيع والتبادل.
- الوظيفة المالية: وتتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسويتها.
- وظيفة الأمن: تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).
- الوظيفة المحاسبية.
- الوظيفة الإدارية التي تُعطي المهام الإدارية.

وهذه الأخيرة هي التي كانت محور أبحاثه.

حيث يرى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون فقط بإصدار الأوامر والرقابة، لكن فايول أضاف مهام أخرى مهمة لعمل المدير، هي: التتبؤ، التنظيم والتنسيق.

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة، حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جوليوك وموني ورائيلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه.

فعلي حين شغلت الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916م تحت عنوان "الإدارة الصناعية وال العامة".

ولم يترجم هذا المؤلف الذي نشر بالفرنسية إلى الإنجليزية حتى عام 1929م في بريطانيا، وعام 1949م في الولايات المتحدة الأمريكية. وإن كان جانب من إنتاج فايول قد تضمنته مجموعة الوثائق التي أصدرها لوثر جوليوك وليندال أرويك عام 1937م.

وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملحوظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقية للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى في ميدان الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة.

المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة ومحددة فقد وضع أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تتضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها، وهذه المبادئ هي:

1. تقسيم العمل : ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

2. السلطة والمسؤولية : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موازية للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزجها من السلطة الرسمية المستمدّة من المصب الرسمي واحتياصات والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

3. الالتزام بالقواعد : وهي في نظر فايول احترام الالتزامات المادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

4. وحدة الأمر : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأمر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

5. وحدة الإتجاه : ذلك أن كل مجموعة من النشاط متعددة المدف ي يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة، وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

6. خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصالحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمرارته.

7. **المكافآت:** يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومحزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

8. **المركبة:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمة ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركبة والمطلقة والمركبة الكاملة.

9. **تسلسل القيادة:** يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.

10. **النظام:** ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يتم بتنسيق الجهد، وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.

11. **العدالة:** يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافه.

12. **الاستقرار الوظيفي:** ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عملة، كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13. **المبادأة:** المبادأة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطلب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل وأبدا المقترنات وتنمية روح الإبتكار.

14. **العمل بروح الفريق:** يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

كما قد كرس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري – سواء في فرنسا أو غيرها – أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

III. البيروقراطية:

رائدتها ماكسيمiliان كارل إميل وibر (بالألمانية : Maximilian Carl Emil Weber) (21 أبريل 1864 – 14 جوان 1920) كان عالماً ألمانياً في الاقتصاد والسياسة، وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" حيث أن هذا أهم أعماله المؤسسة في علم الاجتماع الديني وأشار فيه إلى أن الدين هو عامل غير حضري في تطور الثقافة في المجتمعات الغربية والشرقية، وفي عمله الشهير أيضاً "السياسة كمهنة" عرف الدولة: بأنها الكيان الذي يحتكر الاستعمال الشرعي للقوة الطبيعية، وأصبح هذا التعريف محورياً في دراسة علم السياسة. درس فيبر جميع الأديان وكان يرى أن الأخلاق البروتستانتية أخلاق مثالية ومنها استقى النموذج المثالي للبيروقراطية.

فقد عرفا الإدارات بأنها : وظيفة تنفيذ المهامات عن طريق الآخرين ومعهم أهم تعريف الموجودة للإدارة، تتمثل في:

- التعريف الأول: "عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة".

- التعريف الثاني : "النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وبجمع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم.

تم التأكيد على أن الإدارة "مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية" التعريف الثالث: " هي الاستخدام الفعال والكافء للموارد البشرية والمادية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف". هذا ويقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسهيل الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، لكنه لم يكن مارساً بالمقارنة مع تايلور وفايول. في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيراً ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (ترافق ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القربى والصداقه والدين البروتستانتي تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أحطمار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتمييز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها.

وحاول حل المشكلة قدم ويبر نموذجه البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية نظراً لاعتماده على الموضوعية وتغييب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية.

ويعتمد في نموذجه هذا على تصنيف المنظمات على أساس صاحب السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائياً، ويفرق السلطة عن النفوذ والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره.

أما فيما يلي سنعرض أهم الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي:

- تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛
- بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛
- تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

يُعتبر هذا النموذج عقلاني وآمن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظراً لتمسكه الكبير بالشكليات أصبح مصدراً لسوء التشغيل، مثل ذلك:

- عدم رضا العمال؛

- إبعاد التحديد والإبداع؛

- مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرؤنة المؤسسة مع متطلبات المحيط.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جداً لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الأن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التاييلورية، ولا يزال أيضاً تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ويبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان ويبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي (Ideal Type) للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معانٍ متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجدها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وتتعدد معانٍ المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

◀ قد تعني البيروقراطية تنظيمياً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص وميزات معينة.

◀ قد تعني مجموعة الإجراءات التي يحب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

◀ قد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.

- ﴿ قد تعني البيروقراطية الدور (Role) الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة. ﴾
 - ﴿ يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة المترامية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل. ﴾
 - ﴿ هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفاً (Rules). ﴾
 - ﴿ قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة. ﴾
 - ﴿ قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتمثل بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدرًا للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير. ﴾
- دراسات ماكس ويبر يكاد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب وانسياقات خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتوجيهات التي تناسب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "إصداع بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لمارسة السلطة داخل هذه التنظيمات. يضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي للمسير. ويفرق ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

- **السلطة الكارزماتية:** ويستمد الأمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها و يجعله بذلك يسيطر على الآخرين (مثال ذلك قائد وطني) أو منقذ، لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالباً ما ينهاز نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلاً).

- **السلطة التقليدية:** تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والدساتير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

- **السلطة البيروقراطية:** وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لweber فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع توضيحه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. كما بين، أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواقف الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم الكلمة Charism وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية، وتمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرًا هائلاً من ضبط النفس، وطاقة استثنائية في ممارسة هذه السلطة في التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل. وقد أدى هذا إلى اتجاه عدد من العلماء والمفكرين الذين تأثروا بدراسات ماكس فيبر إلى البحث عن سمات وصفات هؤلاء القادة.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على "العلاقات التقليدية" فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعة في التنظيمي. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة، وقد ضرب ماكس فيبر في بحوثه الكبير من الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب، ومن بينها الأساليب التي سير بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة، وأوضح أن المراكز الإدارية كانت تنتقل بالوراثة من الأب إلى ابن.

أما النوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة، ويرى فيبر أن هذه التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات. هذه القواعد والإجراءات هي التي تكتسب شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته، وهذه المجموعة من القواعد والإجراءات التي تمارس من خلال المراكز التي تشغله المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة والحديثة، وهي التي أطلق عليها ماكس فيبر كلمة بيروقراطية.

ويلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة القائمة على التخصص وتقسيم العمل، وهو ما يجعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية:

1. هناك مجالات للتخصيص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية.
2. توزع النشاطات والأعمال الالزمة لتسخير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
3. توزع السلطة الالزمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.
4. هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.
5. ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذنا شكلًا هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المسؤولين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافية، العامة والخاصة على حد سواء.
6. تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7. يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

8. إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

9. تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، كلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسماها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالى.

ومن ثم فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وسلسلتها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتحفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

ما سبق يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير. فقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للأثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أوضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذا آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

وكان ميرتون (Merton) في الأعوام 1939م وما بعدها، وسلزنيك عام 1943م وجولدنر عام 1954م، من أوائل علماء الاجتماع الذين تنبهوا إلى نقاط ضعف النموذج المثالي، فقد كان فيبر يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال سلوك أعضاء التنظيم، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي ولعل الصفة الأساسية التي تميز هذه الاتجاهات الجديدة في دراسة البيروقراطية، هي إدخال العنصر الإنساني والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي.

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلي ، وغير محب للعمل بطبيعته ، ولكن يمكن استشارته وحفظه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.و لم تكتم بال حاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

IV. مدرسة العلاقات الإنسانية (1930):

اهتم علماء التسيير ومنظري التنظيم قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز، وفرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الإدارة ولم يكن للإدارة أدنى اهتمام بالجانب الإنساني إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي رأت أن الجانب الإنساني في التحفيز له دور أساسي في زيادة الإنتاج والإنتاجية ورأت أن العمال ليسوا فقط دواليب في آلة يقتصر دورهم فقط على التنفيذ.

ونشير إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تصاحب مع تزايد انتقاد تنظيم OST، ارتفاع مستويات التأهيل للعمال، الأزمة العالمية 1929....). بحيث أن مجموعة من علماء الإدارة، يرون أن الإدارة العلمية والسلمية هي إدارة تهتم بخلق علاقات إنسانية حيدة وحالة رضا عالية بين العاملين، والسبب في ذلك هو أن الرضا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهم يعرفون الإدارة بكونها الأعمال التي يقوم بها من هو مدير ويتركز اهتمامهم على المشرف والإدارة الدنيا.

فلفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ، ولقد عرف العديد من المفكرين هذا

اللفظ ، ومن أهم هذه التعريفات:

- تعريف سكوت: (SCOTT) إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال ، يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية التنظيمية.
- تعريف سالتون ستال: (SULTONSTALL) فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل – ليس منفصلين – ودائماً كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل، ويستجгиون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
- زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجربة هوثورن.

- مبادئها:

- المشاركة والتعاون:

العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في محيط العمل. فالسلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية. وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهدادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.

- العدل في المعاملة :

يعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم وموهبيهم، وإيمانا بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم في القدرات. كما أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جدا، فالإدارة الديمقراطي هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين: الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.

- التحديات والتطور:

تحفيز الأفراد والجماعات على الإنتاج. حيث أن التنظيم الإداري يجب لا يقف نمه بدعوى أنه أصبح صالحا ، إذ أن توقيه يعني الجمود ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقاتها على المواقف الجديدة. فالتنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو إي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نمه وتفاعلاته واكتساب عادات سلوكية . في مجال العلاقات الإنسانية . تنمو بالخبرة والممارسة. حيث يتمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم

V. مدرسة العلاقات الإنسانية - إلتون مايو (Elton Mayo 1880-1950):

يعتبر إلتون مايو وهو أمريكي من أصل فنلندي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات Western Hawthorne لتركيب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات لمدة 5 سنوات (1927-1932) وتمأخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، الجموعة الأولى وضع للمراقبة أما الجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، أهمها تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية؛ أما تخفيض ساعات العمل والحق في الكلام أثناء العمل؛ تقديم وجبات مجانية. أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية.

أما افتراضيات الدراسة فكانت تنص على:

- ◀ كلما كان الإنسان أكثر رضا كان أكثر إنتاجية.
- ◀ دوافع العمل ليست فقط الدوافع المادية، فالإنسان يحب العمل أكثر من الأجر والرواتب، بل يعمل لإشباع حاجاته مثل: (التعليم - التقدم - الانتماء إلى جماعات).
- ◀ كلما كانت الجماعة أكثر تماسكاً كان انتصارات العضو لمطلباتها أكثر احتمالاً.
- ◀ على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات.

استنتج مايو من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة "نظام اجتماعي" يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها. وتأكد Mayo من أن العلاقات الأخلاقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي على إنتاجيتهم. وخلص إلى ثلاثة أفكار أساسية هي:

- الأفراد بحاجة للانتماء إلى مجموعة، يبحثون عن التقدير والصدقة مع أفراد الجموعة العاملين بها، يريدون أن يظهروا بأنهم نافعين (مفیدین) ويساهمون بشكل فعال.
- يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهمتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الأخذ بمبادرةهم - التي تصب في أهداف المؤسسة - في التسيير الجاري للمؤسسة.

المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

- مناخ العمل الجيد والمزايا المادية تسمح للشخص (العامل) بالإنتاج والعمل بشكل أحسن. يرى مايو بأن المصنع والمكتب والمتجر ليسوا فقط مكان للعمل، بل يجب أن يكون أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم فهـي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج. فسذاجة الافتراض بأن الرضا دائماً يعود إلى الإنتاجية العالية، فأخذت نتائج تختلف، بحيث تعرف الآن بأنه ليس كل إنسان راض هو إنسان منتج، والعكس بالعكس. كما ركزت على الأسلوب الإداري وإنتاجية العاملين، فأهم قضية للمنظمة المعاصرة ليست الإنتاجية وإنما البقاء والتكيف والنمو، لذا عليها الاهتمام بسلوك كل العاملين فيها وليس فقط الإداريين.

رغم كل الجهد والدراسات إلا أن هذه النظرية قدمت فيها العديد من الانتقادات أهمها أن:

- إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، لكن ركزت على العنصر البشري، فترى بأنه مهما كانوا متعددين فإن رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كم يتخيّلون.
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة.
- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يهمه إنشاء جماعات.

VI. مدرسة العلاقات الإنسانية -أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow

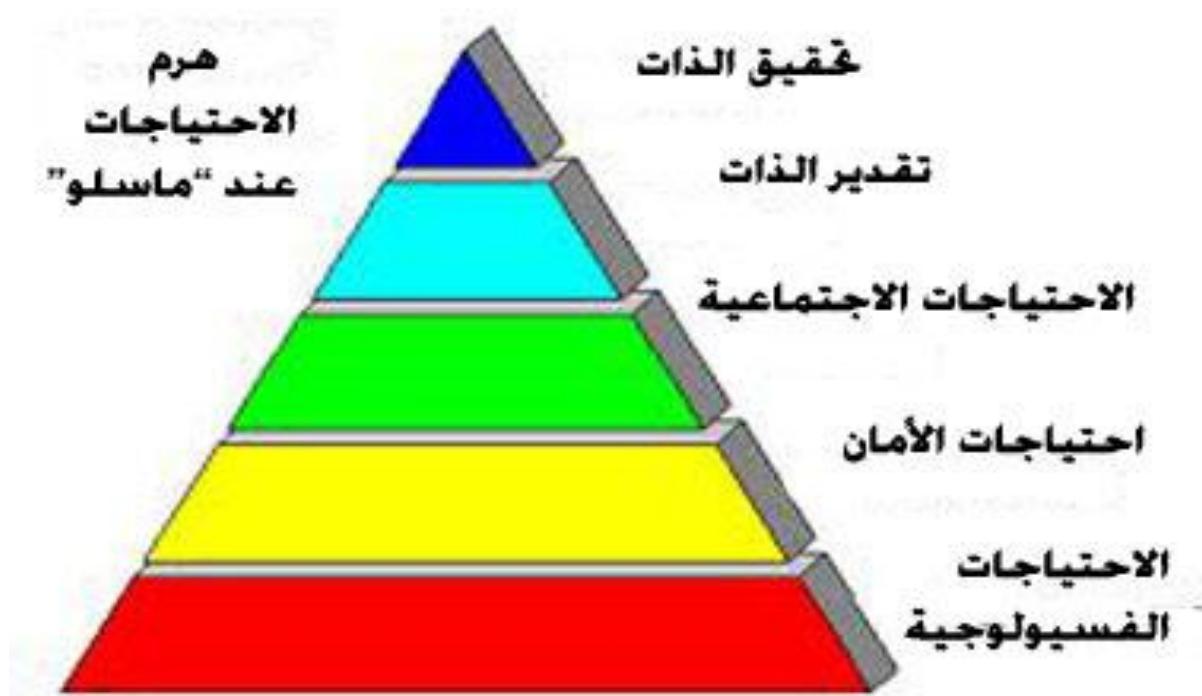
:Maslo

اهتم ب مختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عملها. ويعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان بين (1939-1943) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجات الفرد بعرض زيادة تحفيزه . ووُجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها (أولى منها). وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقاً من:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** الأولية الالازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم،... الخ.
- **الحاجة للأمن:** مثل الملابس، المنزل، عائلة،... الخ.

- الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.
- الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير.
- الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فريديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

الشكل رقم (07): سلم الحاجات لماسلو



على حسب ماسلو العمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويعکن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛
 - الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، استقرار العمل والأمن الوظيفي)؛
 - الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
 - الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل حلال العمل؛
- عادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها في إطار العمل كالتالي:

- الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة للتنوع، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،... الخ؛
 - الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل... الخ.
- ويمكن للمسيرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

VII. المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945:

ظهر هذا التيار في USA خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة .وما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل. ويعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التایلوري، ويتميز بكونه تيار كمي بحث يستند على التقنيات والوسائل (Pert، برمجة خطية).

يرى أنصار هذه المدرسة المؤسسة على أنها كيان أو وحدة منطقية، بحيث أفعالها ونشاطاتها يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها، وأكثر ما يهم هذه المدرسة ليس عملية التسيير في حد ذاتها بلأخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا المهد (البرمجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، نظرية المباريات). وهذه المدرسة لها ميزتين أساسيتين وهما:

- العمل على الأمثلية :بمعنى تعظيم استعمال وسائل الانتاج.
 - استعمال النماذج الرياضية :من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.
- وهذه المدرسة ترى أن عمليات التقليل من التكالفة أو التعظيم في الانتاج تمس ثلات عوامل هي: وسائل الانتاج؛ الطرق العملية (الانتاجية)؛ المنتج النهائي.

VIII . مدرسة الأنظمة الاجتماعية - دوغلاس ماك فريقور D.Mac (1906-1964) : Gregor

بعد الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية وللتيار الرياضي، ظهرت العديد من النظريات الجديدة. حيث ترى هذه المدرسة ضرورة دراسة العوامل النفسية الاجتماعية وتلك المؤدية لاتخاذ القرار والتي في الأخير تؤثر على فعالية المؤسسة . من أهم رواد هذه المدرسة نجد:

وضع دوغلاس ماك فريقور نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين. وتوصل إلى أن الطريقة التي تُسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة عن قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد.

- نظرية X :

تقترن نظرية X المسيرين، وتنسند على ثلاثة فرضيات:

1. الفرد العادي له كره فطري (غريزي) إزاء العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد.
2. بسبب الفرضية (1)، يجب على الإدارة المراقبة والتوجيه، الإجبار ثم التهديد والرقابة.
3. الفرد العادي يفضل أن يكون مقاد (مسير)، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمان قبل كل شيء.

وبعد لفرضيات نظرية X ، فهذا يدعو المنظمة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة الرقابة على سلوك الأفراد، وهذا يولد نظام منحرف.

- تساعد نظرية X على تأسيس نظام يعتمد على قواعد صارمة ورقابة مشددة؛
- تكيف السلوكيات الفردية مع النظام (الإعادة والتعلم رغم سلبية العمل)؛
- هروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإجبار)؛

وبحسب Mc Gregor فإن النمط X من الأفراد يعتمد على النظريات التالية.

- نظرية Y :

تعتبر نظرية Y معاكسة نوعاً ما لنظرية X، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز وأخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية. تستند نظرية Y على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناجحة عن استعداده لخلق جو عمل يسمح لأفراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم.

وعلى عكس نظرية X، ترى نظرية Y بأن:

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية؛
- إذا تم إشراك العامل بأهداف المؤسسة، فإنه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها، دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبة عليه؛
- الفرد العادي إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية.

وبحسب Mc Gregor، فإن نظرية Y ينجم عنها نظام يتميز بـ:

- نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
- يسمح النظام ببروز سلوك فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
- يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويفحشون عنها.

- نظرية X أم نظرية Y :

في إطار نظرية X :

- تُعطى الأولوية لمتطلبات المنظمة؛
- الأجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الأهداف الشخصية للعاملين؛
- لا يمكن للفرد الاعتراض على الأجرة.

على عكس نظرية Y :

- معرفة احتياجات المنظمة والأفراد؛
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛
- يُساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما إذا كانت أهدافها تأخذ بالحسبان أهداف العاملين بها.

IX. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - نموذج Likert Rensis 1903-1981

أستاذ في علم النفس الصناعي، تعتبر أعماله امتداد لأعمال MAYO حول علاقات الأفراد داخل العمل، واهتم أكثر بنماذج القيادة وتأثيرها على فعالية المؤسسة. ويزو بين أربعة أنواع من طرق التسيير:

- النمط التسييري المستسلط(المستغل): وهنا المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة ؛ العلاقات الاتصالية معروفة أو شبه معروفة وعند وجدت تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل؛ غياب نسيي لروح الفريق، السلطة تكون مركبة؛ القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.
- النمط التسييري الأبوي :وهنا التحفيز مبني على المكافأة العقوبة؛ العمال عليهم الخضوع؛ هناك ضعف في المسؤولية(عند العمال)؛ القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات دنيا؛ المعلومات التي تبعث من القاعدة إلى القمة يتم تصفيتها في الطريق.
- النمط التسييري المبني على التشاور :وهنا تتم استشارة العمال، لكن هذا لا يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار.
- النمط التسييري بالمشاركة : وهو يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة؛ المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛ هناك رقابة على الأهداف وليس على طرق تحقيقها.

X. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - المدرسة الاجتماعية-الفنية/ مدرسة سيرورة التسيير:

ظهر هذا التيار نتيجة للأعمال التي قام بها معهد LONDRE _ TAVISTOCK في سنوات 1970 حول مفهوم "الإدماج الاجتماعي والتكنولوجيا في العمل". وترى هذه المدرسة المؤسسة كنظام (معنى مجموعة من العناصر تربطها علاقات فيما بينها)، وقاموا بدراسة نتائج إدخال تقنيات إنتاج جديدة . وفي الخلاصة وجدوا بأن الإنتاجية لم ترتفع حسب النسب المقدرة، بالإضافة لظهور العيوب ونقص التحفيز لدى الأفراد. واستخلصت المدرسة:

- وجود ارتباط داخلي قوي بين المكونات النفسية والاجتماعية لبنية المنظمة ومكوناتها التقنية.
- للوصول لمنظمة ناجحة يجب تعظيم هذه المكونات.

V مدرسة سيرورة التسيير:

- ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على أنها نشاط يتكون من وظائف فرعية، وهذه الوظائف تمثل في : التنظيم، التخطيط، الدافعية والرقابة.
- **التخطيط:** ينحصر في تحديد الأهداف والتوجهات التي يجب أن تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما الذي يجب فعله ؟ ومتى ؟ وكيف؟
 - **التنظيم:** ينحصر في توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وتحديد العلاقات الالازمة والضرورية من أجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والأعمال، أي : ما يجب أن يفعل كل شخص؟ وما هي العلاقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل ؟ وما هو الإطار الذي يتم فيه هذا العمل؟
 - **التشييط:** ما الذي يجب فعله حتى يجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع المكانيزمات والآليات التي تحقق ذلك.
 - **الرقابة:** هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات تسير وفقا للخطط الموضوعة لسير المشروع.

المحور الثالث: سيرورة التسيير

تمهید: -

التسهيل قديم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها. فالتاريخ اليوناني القديم وكذا الإمبراطورية الرومانية يقدمان الكثير من الأدلة على المعرفة التسليمة وخاصية في مجالات القضاء وعمليات الحكومة وتنظيم الجيش. ومع تطور المعاملات الاقتصادية وظهور الشركات التجارية خاصة في إيطاليا في القرن 15 وانتشارها بعد ذلك في أوروبا حيث كانت هناك نظرة أكثر تطويراً لمفهوم الإدارة والتسهيل خاصة بعد استعمال الوسائل الكمية مثل: المحاسبة، إدارة الأعمال والقواعد المالية في البنوك. قد ساهم العديد من الرجال في هذه الحركة وهم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأوائل أمثال – أdam سميث – أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم.

استمرت هذه المحاولات بأعمال تايلور - (1915-1856) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، وأعمال فايول - (1825-1814) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها.

كانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسهيل العقلاني لفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي بقصد متابعة الأعمال مما كون عدة اتجاهات ومدارس تنظيمية وإدارية ركزت على جانب المؤسسة والمنظمة بشكل أوسع وانطلقت من التنظيم بمعناه العام إلى معنى الإدارة الحديثة.

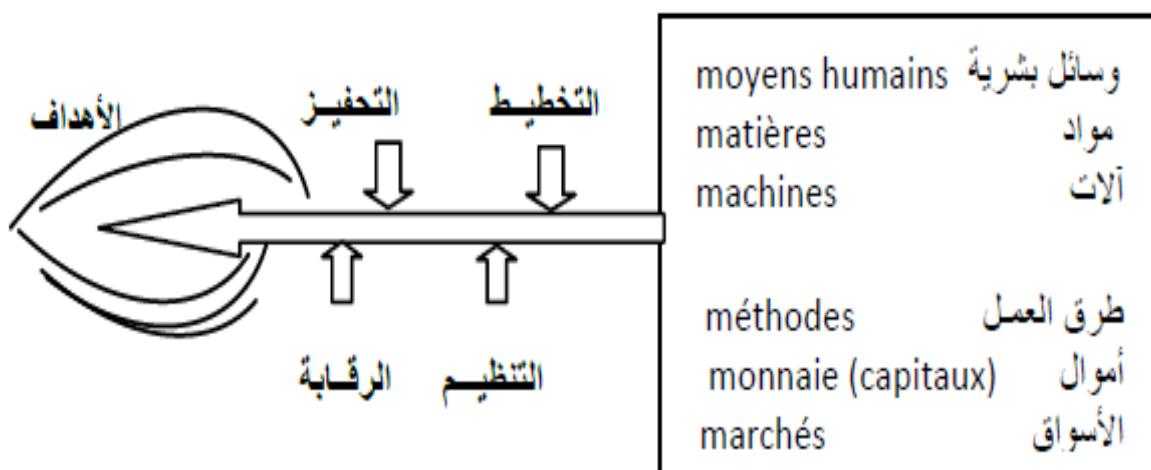
I. مفهوم التسيير:

للتسيير مفهوم واسع اختلف تحدide من قبل الكتاب، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعانى المختلفة، وحتى يمكننا الإمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

- ✓ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة للعمليات.
 - ✓ التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها .

✓ هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وبجمع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق المؤسسة نموها واستقرارها من خلال مجموعة الوظائف المتمثلة في، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

الشكل رقم (08): وظائف التسيير.



المصدر: بن عيسى محمد المهدى، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2002 / 2003

- ✓ عرفه تايلور على أنه: علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.
- ✓ التسيير هو فن تحقيق الهدف بأسرع وقت وأعلى الأرباح وأقل التكاليف.

II طبيعة التسيير:

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة التسيير، أهي علم أم فن أو علم وفن معا. فالتسير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. والتسير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لفظه على الأهداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم التسيير قادر على تطبيقه. ففن التسيير هو القدرة على تطبيقه في مجالات مختلفة. بينما إذا كان التسيير علم وفن في أن واحد فالمسير يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات التسييرية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

III التسيير عملية دائرة مستمرة :

يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرة . فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالخطيط فإنه يجوز أن تعتبرها تنتهي عند الرقابة . فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، معنى أن الرقابة تعود من جديد إلى الخطيط . والشكل المولى يوضح العملية:

الشكل رقم (09): التسيير عملية دائرة



. المصدر: رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسير" الجزء 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 .

IV أنواع التسيير:

للتسهيل عدة أنواع نذكر أهمها:

- التسيير العملي:

يتميز بالتجددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير ويسمح للمؤسسة أن تتحقق أهدافها. كما نستطيع أن نقول إن التسيير العملي يمكن من تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة وتحويل الاستثمار المخطط إلى نتائج.

- التسيير الاستراتيجي:

يضع المؤسسة في حالة وضع أهدافها حيث يسهل في سير السياسة العامة الموضوعة بحيث يتم من خلاله تحديد كل ما يتعلق بتنفيذ الاستثمار بالمعنى العام أي دراسة في الموارد المتاحة واللازمة، إجراء البحوث، مسببات ومعوقات التنمية، جذب الزبائن، التنظيم ... الخ.

- التسيير الرسمي:

هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والتنظيمات والقوانين المعتمدة بها التي تنظم أعمال المؤسسة.

- التسيير غير الرسمي:

هو عبارة عن التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة.

V عناصر التسيير الإداري:

ت تكون عناصر التسيير الإداري الناجح من:

- التأثير: القدرة على إحداث التغيير أو قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع، وعليه فعنابر القيادة الإدارية تتمثل في وجود جماعة من الأفراد؛ وجود فرد قائد من المجموع ذو تأثير وقرار صائب وتفكير إداري سليم؛ الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها.

VII تطور التسيير:

- المرحلة الأولى: التسيير التقليدي (مغلق وعقلاني)

وهو ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية، إذ ركزت على هدف واحد وهو تحقيق العقلانية واعتبار المؤسسة تنشط في محيط مغلق أو على الأقل بطيء التغيير.

- المرحلة الثانية: التسيير العلائقي المبني على العلاقات الإنسانية (مغلق واجتماعي)

وهو ما جاءت به المدرسة السلوكية، إذ ركزت على العلاقات الإنسانية والدّوافع والحوافر لرفع انتاجية المؤسسة.

- المرحلة الثالثة: التسيير المختلط (مفتوح وعقلاني)

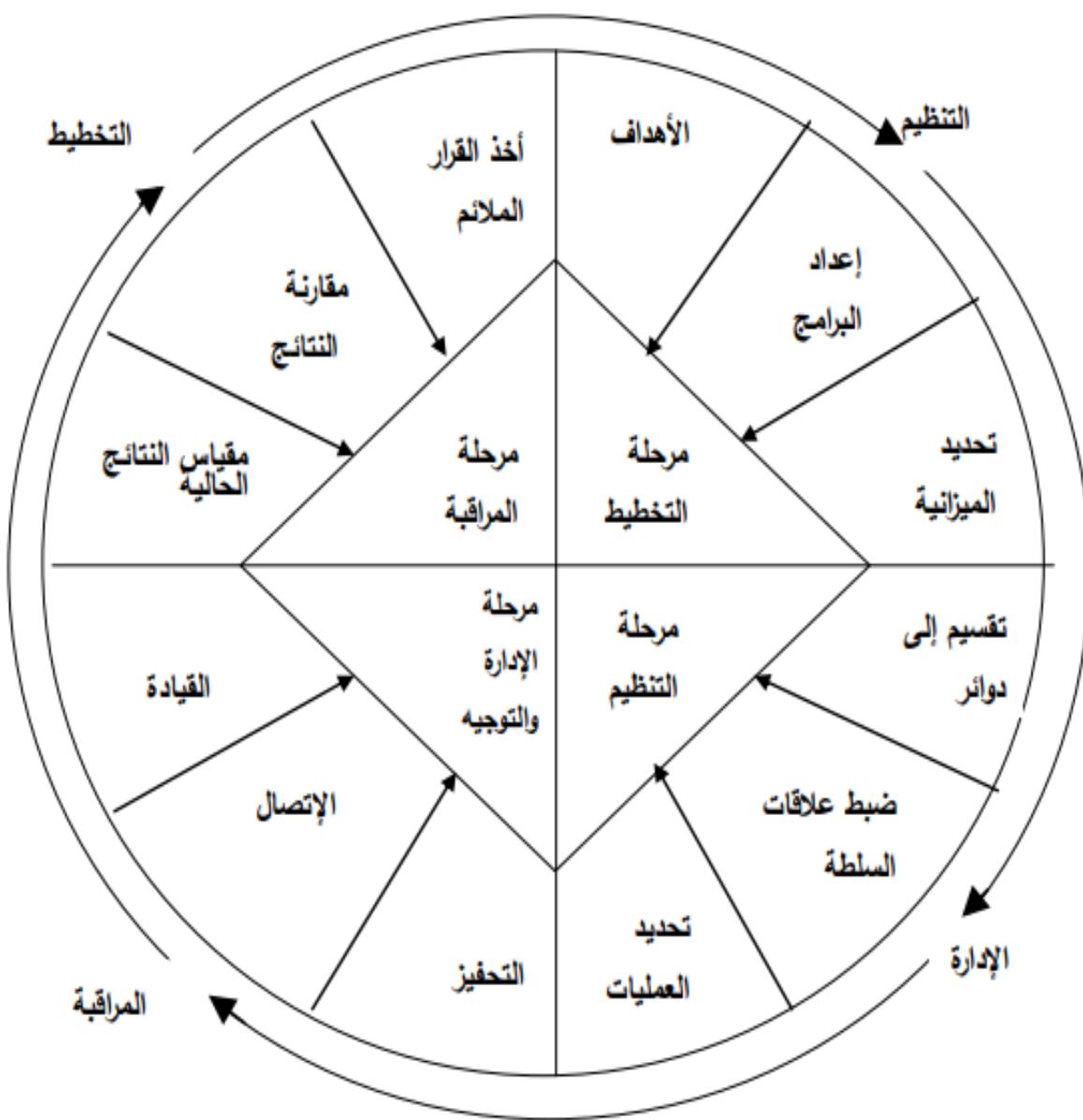
والمدّف منه هو التكييف مع البيئة، والتحكّم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجية للمؤسسة.

- المرحلة الرابعة: التسيير الشاركي (بالمشاركة) من السبعينيات إلى يومنا هذا

ويكمن هذا التسيير في التحكّم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمروor إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغيرات عناصر البيئة، وصعوبة توقع هذه التغيرات، والمروور من منظور "التسير مبني على تقارب تيارين وهم العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة بحيث أنّ المسير يجب أن يهدف إلى تحقيق الرشادة والعقلانية من خلال استخدام موارد المؤسسة وفي نفس الوقت فهو مطالب بالأخذ بعين الاعتبار رضا العمال والمحافظة عليهم كمورد هام في المؤسسة، وبالتالي خلق جو إنساني ومحفز للعمل في المؤسسة، وهو ما يخلق ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة.

اقتصادي - تقني "إلى منظور" اقتصادي - اجتماعي ."

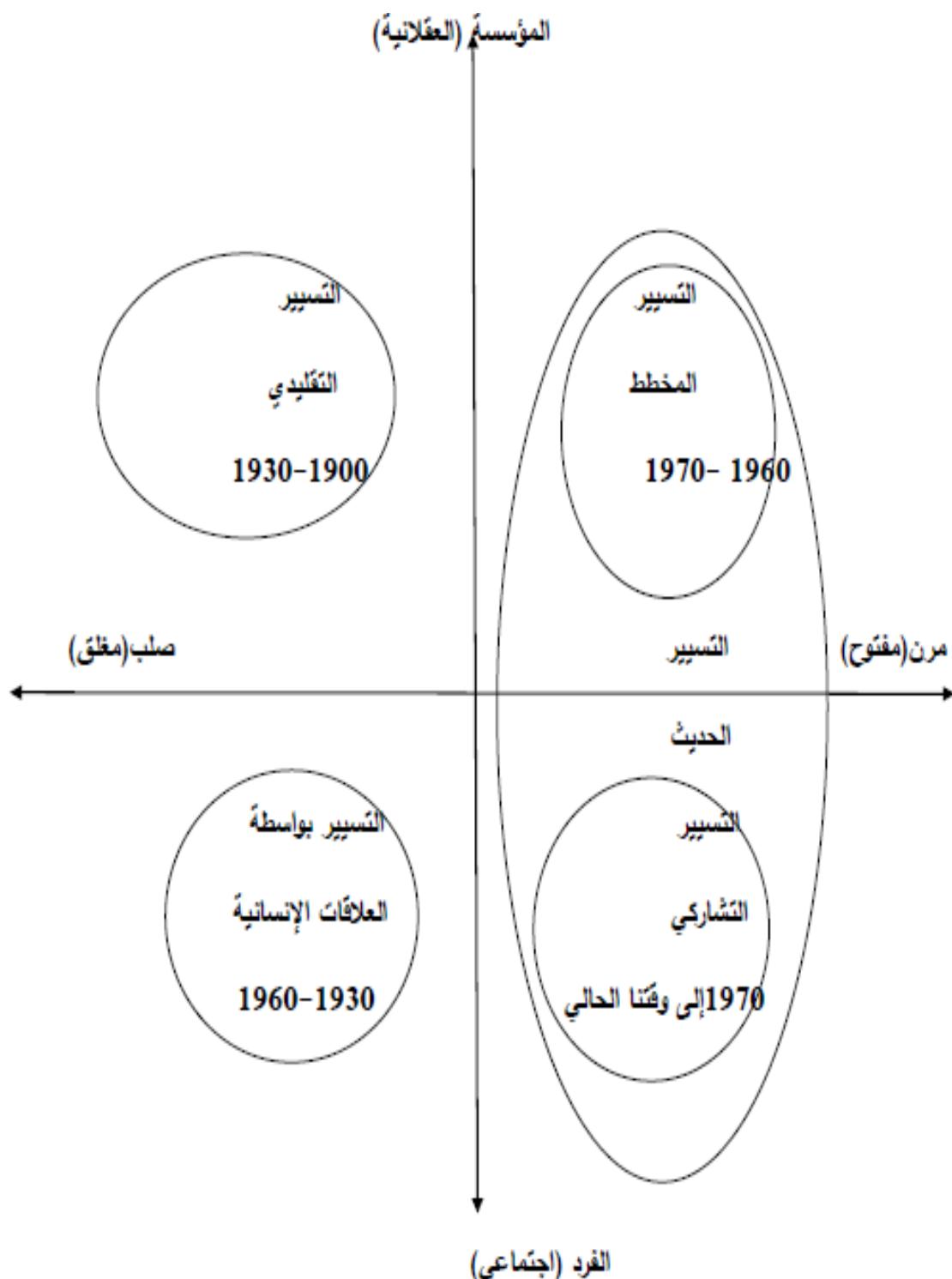
الشكل (10): عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص:

.109

الشكل (11): تطور مفهوم التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص:

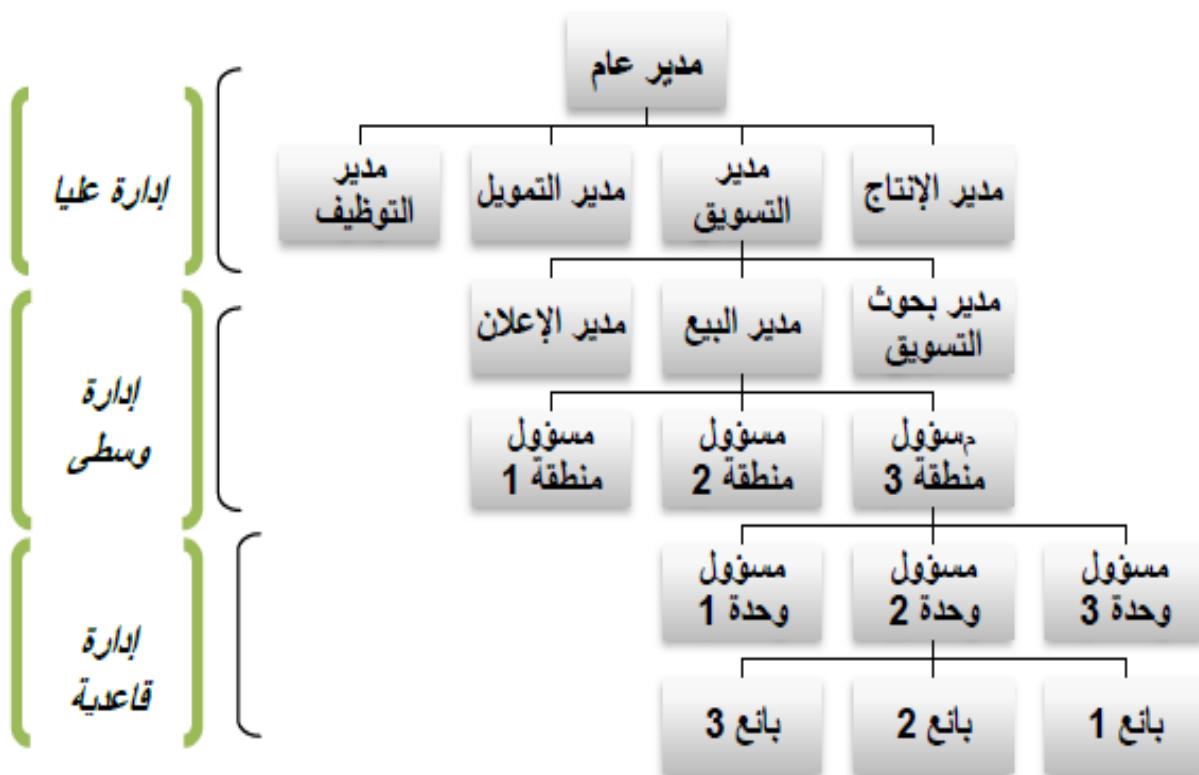
.112

مستويات المسيرين :

يُخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

- التقسيم الأفقي : يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام وال مجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...الخ).
 - التقسيم العمودي : ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلات مستويات : مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).
- والشكل البياني أدناه هو تمثيل يوضح لنا هيكل تنظيمي لمؤسسة من أجل توضيح أكثر لأصناف المسيرين داخل المؤسسة أفقيا و عموديا.

الشكل رقم (12): مستويات المسيرين في المؤسسة



المصدر: رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

المحور الثالث: سيرورة التسيير

1- المسيرون القاعديون :

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يجري انتقاهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهاراتهم التقنية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.
- أما مهتمهم فتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المسؤولين بعرض النصائح والإرشاد

2- المسيرون الوسط (الإدارة الوسطى):

- يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
- 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.

3- الإدارة العليا:

- يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة.
- أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.
- يجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

IX. المرحلة الأولى للتسيير: "التخطيط"

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة. وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهمية مرتبطة بها، وهي السعي إلى تقليل معدل المخاطرة، الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق والوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة كذلك وضع أولويات العمل

وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات، كما أنها تساهم في السيطرة على كافة المشكلات الخاصة بتنفيذ العمل وذلك لتوفير الرضا في بيئة العمل والمشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل.

1. مفهوم التخطيط:

الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. كما أن التخطيط يحيط على أربعة أسئلة لتحقيق الأهداف وهي ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك المدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق المدف؟ ما هي البديل المتاحة لدينا لتحقيق المدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

سنعرض مجموعة تعريف للتخطيط كالتالي:

عرف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل".

هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى المدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

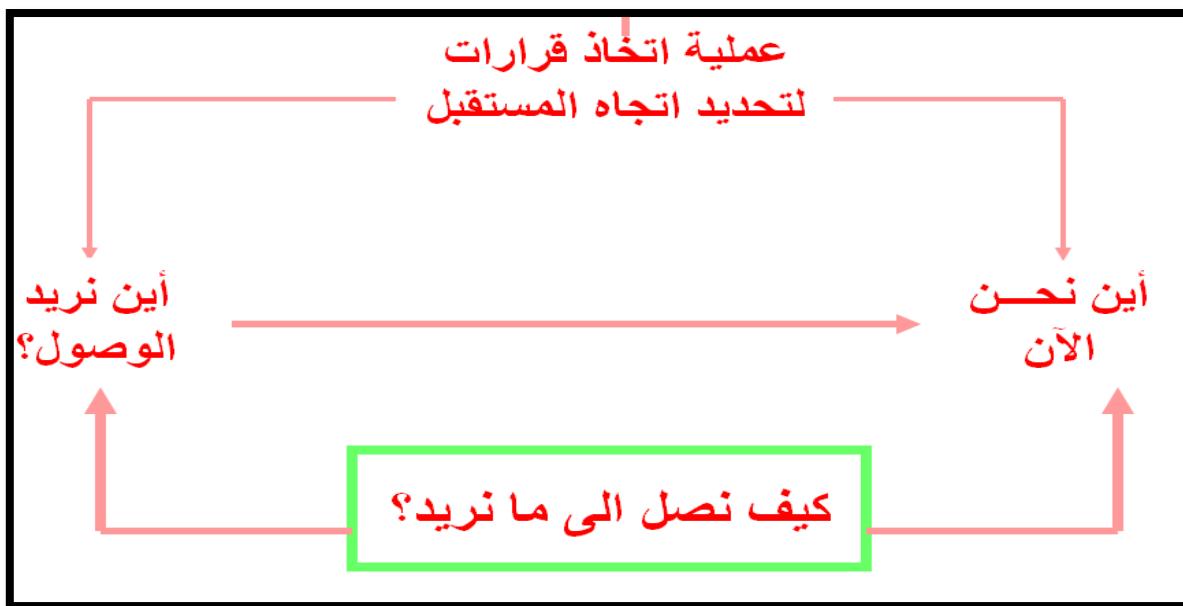
بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة.
وهناك من عرفه "بأنه محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية".

يعرفه داترسون "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة".
ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

- ✓ أنه 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 بديل فلا حاجة للتخطيط.

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى المدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف.

الشكل رقم (13): عملية التخطيط.



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:

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

يمكن اظهار الفرق بين التخطيط والخطة ببحث:

يعتبر التخطيط: عملية مستمرة وأكثر شمولية من مفهوم الخطة يتم في مستويات إدارية مختلفة متعددة زمنياً وعملياً. **في حين أن الخطة**: تعتبر الوثيقة الرسمية للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال والأنشطة فهي ترجمة فعلية للتخطيط محددة من حيث الزمان والمكان وكلما تم انجاز خطة معينة يتم الشروع في خطة جديدة بهذا المفهوم تصبح الخطة أحد المكونات الأساسية للتخطيط تسبقها عملية التنبؤ أي الخطة هي العنصر الثاني بعد التنبؤ.

$$\text{معادلة التخطيط} = \text{التنبؤ} + \text{الخطة}$$

2. أهمية التخطيط:

للخطيط أهمية بالغة تمثل فيما يلي :

- **الخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكيد :** يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكيد، وكلما زادت حالة عدم التأكيد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البديل الممكنة وقلت درجة عدم التأكيد، فالمصير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- **الخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة:** التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعوا الخطط يكونون محرين على التفكير دائماً في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دورياً وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشياً مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف مؤسسة.
- **الخطيط يوفر النفقات:** إن عملية التخطيط ترتكز أساساً على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكافة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **الخطيط أساس للرقابة:** أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون خطط.
- **الخطيط يقلص من المخاطر:** بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.
- **تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة :** فالخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالخططي

يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكد على الأهداف البعيدة.
- يساعد التخطيط في عملية الاتصال: حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسئول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولاً عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

3. خصائص التخطيط :

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن ترجمتها بمجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها من أجل نجاح العملية التخطيطية ومن أهمها:

- **أولوية التخطيط** : يقضي هذا بوجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.
- **الواقعية** : لكي تتحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وامكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.
- **الشمولية** : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبع من خطط المستوى الأعلى.
- **التنسيق** : التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناقض بين الأهداف والوسائل المتبعة لتحقيقها، وهذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.
- **المرونة** : لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

- **الإنرام** : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لأن انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها وهذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو والتطور في المؤسسة، لذلك لابد من المسائلة والمحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى المهدف الأساسي.

4. أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

1.4. التخطيط حسب نطاق التأثير :

- **التخطيط الاستراتيجي**: يتراوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الاستراتيجية، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة 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 الازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة.ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئه المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثلته : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل من منطلق طوبل المدى حيث يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية – فصلية- يومية على مستوى عملي. مما

يستلزم مشاركة المستويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط إلى أن يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.

ب- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. يركز على الخطط التي تهم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية.

أي يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البديل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البديل و تمارسه الإدارية الوسطى و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثلته : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- التخطيط التشغيلي: يركز على تحديد 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.

أي تختص به الإدارة الدنيا ويتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطة التشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة وقد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية، وبالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام وقيم ومن أمثلته: تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

الشكل رقم (14): أنواع التخطيط.



2.4. حسب المدى الزمني:

يمكن تصنيف التخطيط حسب المدى الزمني منه أو اتساعه إلى ثلاثة فئات مختلفة تسمى:

- أ- التخطيط طويل المدى:** وهو التخطيط الذي تكتم به الوزارة والمؤسسات الكبرى لدولة ما، إذ يمتد على خمس سنوات.

ب- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يعطي فترة زمنية ليست بطويلة وليس قصيرة ويعطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمس سنوات ويرتبط هذا النوع بالإدارة وأغلب المؤسسات الاقتصادية.

ج- التخطيط قصير المدى: وهو التخطيط الذي يعطي فترة زمنية تقل عن السنة مثل: خطط الإدارات، الأقسام و الشعب ... الخ.

3.4. التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها فهناك وظائف لابد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التموين.

أ- تخطيط الإنتاج: يعرف بأنه : " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتبع العمليات الإنتاجية بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط". إذا تخطيط الإنتاج هو عملية تبؤ بجميع مراحل الإنتاج واحتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

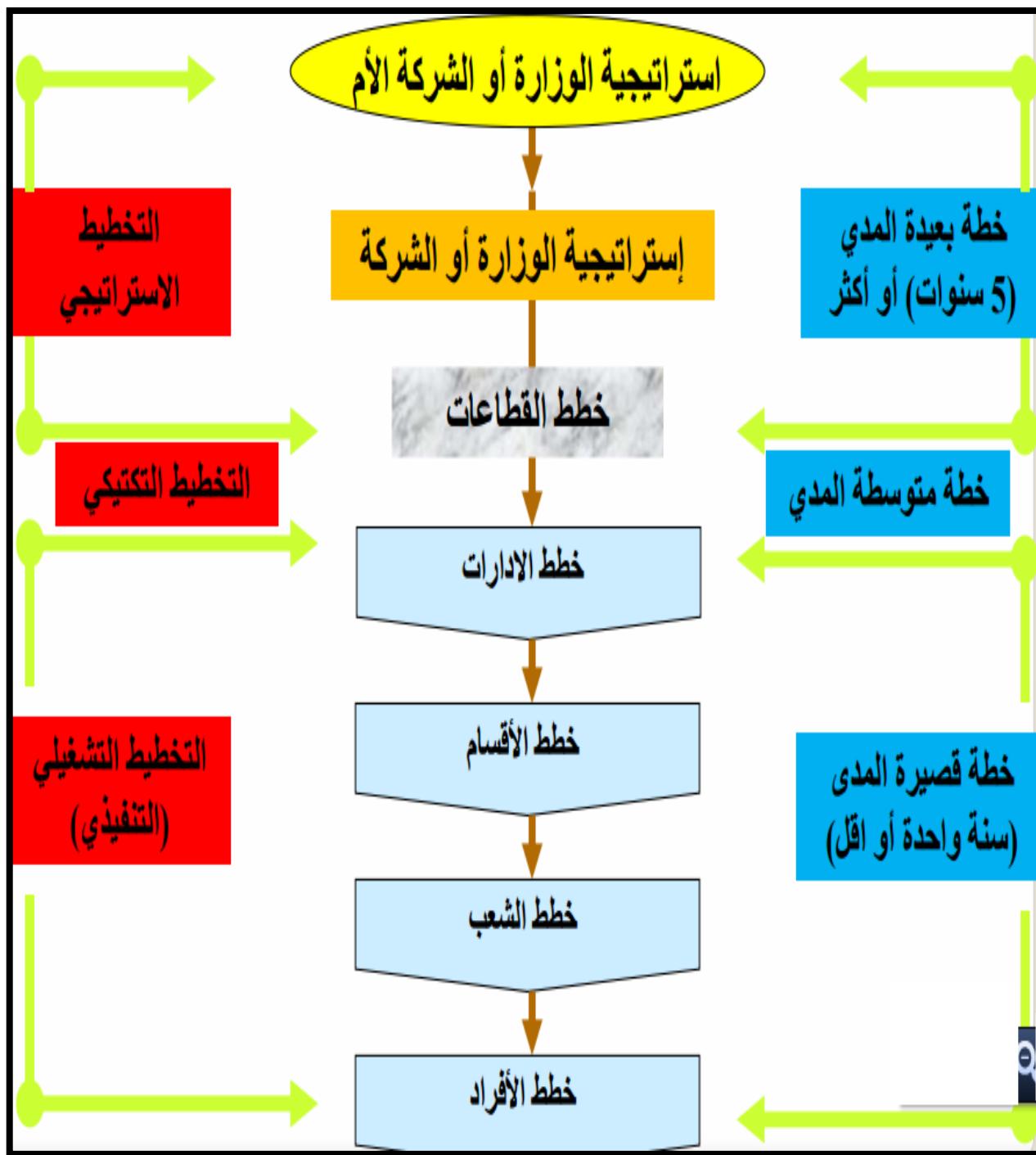
ب- التخطيط المالي: ويهمكم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.

ج- تخطيط البيع : تقوم المؤسسة بالخطي للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجهما، حيث يقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

د- تخطيط التموين : هو عملية وضع التقديرات للمواد واللوازم التي تحتاجها المؤسسة وذلك في ضوء إمكانياتها.

التدخل بين معيار المدف (نطاق تأثير التخطيط) ومعيار المدى الزمني يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): أنواع التخطيط حسب معيار الهدف والمعيار الزمني.



5. خطوات التخطيط:

للتخطيط عدة خطوات، سنذكر أهـما فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد رسالة المؤسسة، وتمثل سبب وجود هذه المؤسسة؛ -

المحور الثالث: سيرورة التسيير

- الخطوة الثانية: وضع الاستراتيجيات، وهي رؤية المؤسسة على المدى البعيد، وأهدافها طويلة المدى؛
- الخطوة الثالثة: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية؛
- الخطوة الرابعة: التتبُّؤ، أن تتبَّأ المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي يجب أن تصل إلى تحقيقها؛
- الخطوة الخامسة: الفروض التخطيطية، وهي النتائج المتوقعة أن تصل إليها المؤسسة؛
- الخطوة السادسة: تحديد البديل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك؛
- الخطوة السابعة: تقييم البديل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة؛
- الخطوة الثامنة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية؛
- الخطوة التاسعة: وضع الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستفي بخطتها، وتعليمات إعداد التقارير؛
- الخطوة العاشرة: اختبار الخطة؛
- الخطوة الحادية عشر: مراقبة ومتابعة وتقييم الخطة من خلال النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات الالزمة لها من خلال رصد الانحرافات وتصحيحها.

X. المرحلة الثانية للتسيير: "التنظيم"

1. تعريف التنظيم:

هو عملية مستمرة ومحركة وليس عملية ثابتة أو جامدة. حيث يتركز الاهتمام فيها على تصميم هيكل تنظيمي سهل ورسم السياسات وتنفيذ الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الإدارية المعقدة والمهمة بالسرعة المطلوبة والوقت المناسب. خصوصا وإنها تعمل في بيئة عمل سريعة الحركة والتقلبات والتغيير هذا بالإضافة إلى ضمان وجود الكفاءة والفاعلية الإدارية ورضا العاملين والموظفين في الجهاز الإداري.

كما يمثل التنظيم الوظيفة التسييرية الثانية التي تأتي بعد التخطيط لكون أن وظيفة التخطيط ينتج عنها القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة: المتمثلة في تقرير أو بيان بأنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وبعد وضع الخطة يتوجب على المؤسسة القيام بتنفيذها. ولتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتصميم مجموعات عمل، أقسام وإدارات تعمل بشكل متناسق فيما بينها وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المسيرين، وتحديد السلطة الالزمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم الذي أعطيت له عدة تعريفات من بينها ما يلي:

- ✓ عرفه هنري فايلول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتحميها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
 - ✓ مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هيكل تنظيمي تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضعة.
 - ✓ عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.
- من خلال التعارف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمؤسسات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضعة من طرف الخطة.

2. أنواع التنظيم :

- **التنظيم الرسمي** : يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف و الوظائف في وحدات و الوحدات في اقسام والأقسام في ادارات بالتنظيم الرسمي ، نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الاشخاص أو العلاقات القائمة بينهم
- **التنظيم غير الرسمي**: حيث ينظم العاملون انفسهم في شكل تجمعات وبالتالي بوجود من نوع آخر من التنظيم غير الرسمي. والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة اعجاب المسؤولين بحكمة أو تأثير القائد الاداري.

3. أهمية التنظيم:

إن المؤسسات وجدت لخلق الغواص والمنافع، وكذا تبقى مستمرة، تنمو وتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتبع على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لأن هذا يسمح بـ:

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق ومتكملاً وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهد والتعاون بين الجماعات والأفراد.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداءً من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمة فيكون الفرد على علم من يحدد ما يقوم به من عمل، من يشرف عليه، من المسؤول أمامه، وهكذا تكون مجهودات الأفراد أكثر فعالية خاصة بعد تحديد المسؤوليات وتوضيح علاقات السلطة.
- تسهيل عملية الاتصال بحيث ي بين التنظيم بمحرى ومنفذ الاتصال من القمة إلى القاعدة.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتنزيدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب مما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يخذلونه من قرارات وفقاً للإطار الذي يرسمه لذلك الغرض.

4. أهمية التنظيم:

- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن الاستغلال للموارد المادية المتاحة .
- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وتحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ المدف المشارك .
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال و انساب المعلومات بين ارجاء التنظيم وتحقيق التنازن بين مجموعات العمل في الإدارة .
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .

المحور الثالث: سرورة التسيير

- يساعد على الاستفادة من الاساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الادارة في تحقيق الخدمات .
- تأكيد العمل والمنظم والدقيق بين الأفراد وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعا للاجتهدات الشخصية الارتجالية.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب انجازها .
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهمات المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة .

5. خطوات التنظيم :

1. تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد على أهداف المنظمة؛
2. تحقيق هذه النشاطات لواقع معينة (إدارات ، أقسام ، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز المهام التي تتضمنها هذه النشاطات؛
3. تعين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتخوile سلطات المناسب للإشراف على مرؤوسين وإنجاز المطلوب؛
- 4.ربط والتسيير بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها؛
5. توفير الوسائل والموارد المناسب للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة .

6. فوائد التنظيم:

لا شك في أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- يقضي التنظيم على الإزدواجية في الإختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.
- يسمح للتنظيم بسير الأعمال في أحسن ما يرام.

7. مبادئ التنظيم:

تتطلب عملية التنظيم مراعاة مجموعة من المبادئ التي تساعد على البناء الجيد له وذلك بتجميع الأنشطة بطريقة ملائمة وكذا تفويض السلطة بما يناسب مع حجم المسؤولية وتمثل هذه المبادئ في:

1.7. مبدأ وحدة الهدف:

عند تحديد المؤسسة لهدف معين تنبثق منه مجموعة من الأهداف الجزئية المتكاملة الخاصة بكل هيئة فالتنظيم يجسد دور إدماج هذه الأهداف على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف العام لل المؤسسة. بحيث تصبح كل وحدة تسعى إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى الهدف العام للمؤسسة، بمعنى أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع هدف المؤسسة ككل، فالتنظيم يركز المجهودات ويوجهها نحو تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

2.7. مبدأ تقسيم العمل :

يعد المبدأ الأساسي في عملية التنظيم ويظهر عندما يكثر العمل ويصبح الفرد الواحد أو عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيده، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم وجزءاً على الأفراد والإدارات، بحيث يؤدي هذا التقسيم إلى التخصص، فيكون كل فرد أو قسم لديه تخصص معين في مجال من مجالات العمل، ومن أهم مزايا هذا المبدأ مايلي:

- ✓ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للمؤسسة.
- ✓ رفع مستوى الأداء في العمل نظراً لما يتحققه التخصص من إجاده وإتقان له واكتساب خبرة ودراءة.
- ✓ منع وجود عماله زائدة لأن كل فرد لا بد أن يكون له عمله الذي يتخصص فيه ويكرس كل وقته لإنجازه.

3.7. مبدأ السلطة:

تعرف السلطة على أنها الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصريف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالإهتمام بعمل أو الإمتثال عنه، فهي تعطي للمسير الحق في التصرف وإتخاذ القرارات لتعبئة موارد معينة لتحقيق هدف محدد، إلا أنه في بعض الحالات لا يستطيع الفرد الواحد القيام بكل الأنشطة لذا يقوم بتقنية تفويض السلطة التي يقتضها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى

المحور الثالث: سيرورة التسيير

المؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين 3 أنواع من السلطات كالتالي:

أ- السلطة التنفيذية: هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن حق إصدار الأوامر من الرئيس إلى المؤوسين.

ب- السلطة الإستشارية: وهي تعني الحق في تقديم العون والخدمة للوحدات التنفيذية فهي تقوم بتقديم النصح والمعلومات والتحليلات للمشاكل مع اقتراح الحلول وتقع خارج التسلسل الإداري.

ج- السلطة الوظيفية: وهي نوع ثالث من السلطة يتراوح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تبعه تنظيمياً.

- حينما يمارس أحد الإستشاريين سلطة تنفيذية.

4.7. مبدأ المسؤولية:

حسب هذا المبدأ فالمسير يجب أن يكون مسؤولاً على تأدية المهام الموضوعة على أفضل ما يكون وهذا لم تتحقق النتائج المرجوة فعليه تفسير الأسباب، وتعني أن الفرد يتحمل نتيجة أعماله التي قام بها من خلال السلطة الممنوحة له، حتى عندما يفوض جزء من سلطته لرؤوسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

5.7. مبدأ تعاون السلطة والمسؤولية:

السلطة والمسؤولية توأمان لا ينفصلان وحسب هذا المبدأ يجب التساوي بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لإنجاز المسؤولية بمعنى أنه عند إلقاء مسؤولية أداء عمل معين على فرد ما يجب إعطاءه السلطة الالزمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

8. مراحل عملية التنظيم:

تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتم هذه العملية عبر المراحل التالية:

- الإعلان عن الأهداف، فيجب تحديد هذه المسؤولية وإعلانه حتى يتم فهمه ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوئه، حيث ينبغي تقييم عبء العمل الكلي إلى مهام فردية.

- تجمع المهام المشابهة في وحدات أي تجميع المهام والوظائف المشابهة في وحدات واحدة إذا كانت من طبيعة واحدة أو يرتبط بعضها بالبعض الآخر.
- تحديد الواجبات والوظائف لكل هيئة، فيجب تحديد مسؤوليات كل فرد مسؤول عن وحدة من الوحدات حتى يتحدد لكل فرد من الذي يحاسبه، ومن له سلطة التحقيق في إنجاز العمل، فيجب تحديد المهام والواجبات التي من طبيعتها التحليل والتوجيه وتقدم الإستشارة.
- تحديد وتعيين الأشخاص ب مختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهد وتجيئها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة.

9. مفهوم الهياكل التنظيمية:

يستهدف التنظيم هيكلة المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ المدف المشتركة بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية و يأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططية أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل والحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد، لكن نجد أن إنجاز العمل يتطلب إجراءات غير مخططة وإتخاذ قرارات تعتمد على العلاقات غير الرسمية بين أفراد التنظيم وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي وهو عبارة عن تنظيمات تنشأ وتنمو داخل التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم الرسمي نظراً لكبر حجم التنظيم وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية.

يمكن جمع العوامل المؤثرة في بناء الهيكل التنظيمي في:

- عوامل داخلية:
- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى هذا إلى زيادة درجة تقسيم العمل والتخصص.
- مدى تعدد أو تنوع نشاط المؤسسة ومنتجاتها، فذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً.

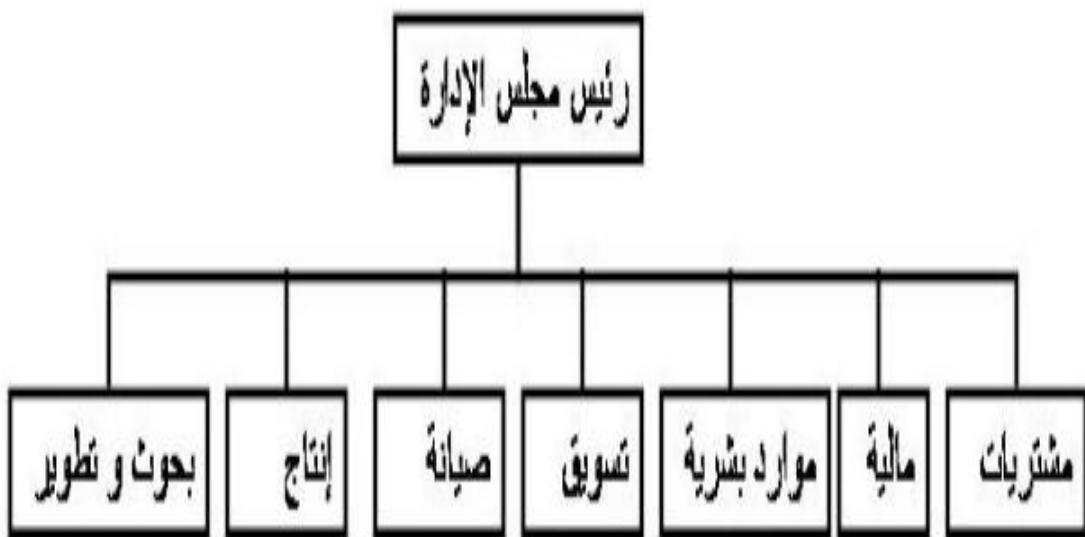
- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجوداً وأكثر مرونة وقابلية للمشاركة في إتخاذ القرارات.
- درجة الإنتشار الجغرافي للمؤسسة، فإتساع الرقعة الجغرافية للمؤسسة تزداد المناطق التي تخدمها، وبالتالي يزداد ميل المؤسسة لتقسيم العمل.
- عوامل خارجية:
 - إستقرار المحيط، فالمحيط غير المستقر يتطلب هيأكل شديدة المرونة والحركة.
 - درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغيير في الهيأكل التنظيمية وكذلك إعداد الوحدات.

10. أنواع الهيأكل التنظيمية:

- يوجد العديد من الهيأكل التنظيمية نذكر منها:
- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:**

يتم بناءه على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد... وغيرها، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة. يعمل هذا الهيكل على إظهار كل وظيفة بصورة واضحة لأنه يتم تجميع الأنشطة والعمال في إدارات وأقسام بناةً على طبيعة الوظيفة التي تدرج تحتها هذه الأنشطة. من أهم مزايا هذا النوع فاعلية وسهولة الإشراف على عمليات متراقبة بعضها البعض، وتحقيق المدف بتقسيم العمل من حيث الكفاءة في الأداء الوظيفي لكنه غير صالح عند توسيع المؤسسة وانتشارها الجغرافي وتعدد عملائها ومنتجاتها.

الشكل رقم(16): رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي الوظيفي

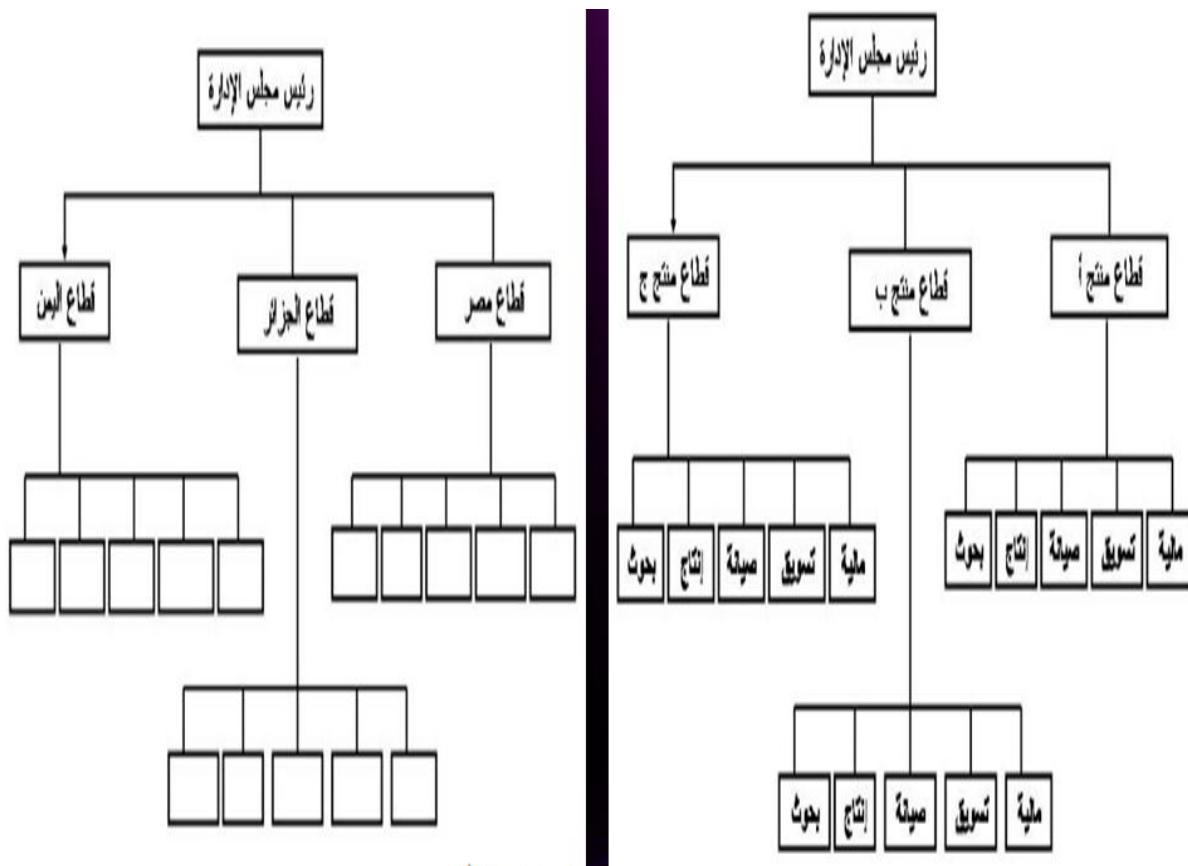


- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام:

عندما تتعدد المنتجات، وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية أو الأقاليم وفئات الزبائن، يمكن تجميع الأنشطة على أساس الأقسام، حيث كل قسم يمكن أن يكون مخصص بمنتاج وبنوع من الزبائن أو غير ذلك ويمثل الشكل التالي هيكل تنظيمي على أساس المنتجات.

من مزايا هذا النوع أنه يسمح بالإستخدام الأمثل للمهارات والقدرات الخصوصية، وكذا التنسيق بين العمليات الالزمه لكل سلطة، أما العيوب فتلخص في الصعوبات التي تواجه عملية التنسيق بين الوحدات فيما يرتبط بالعمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.

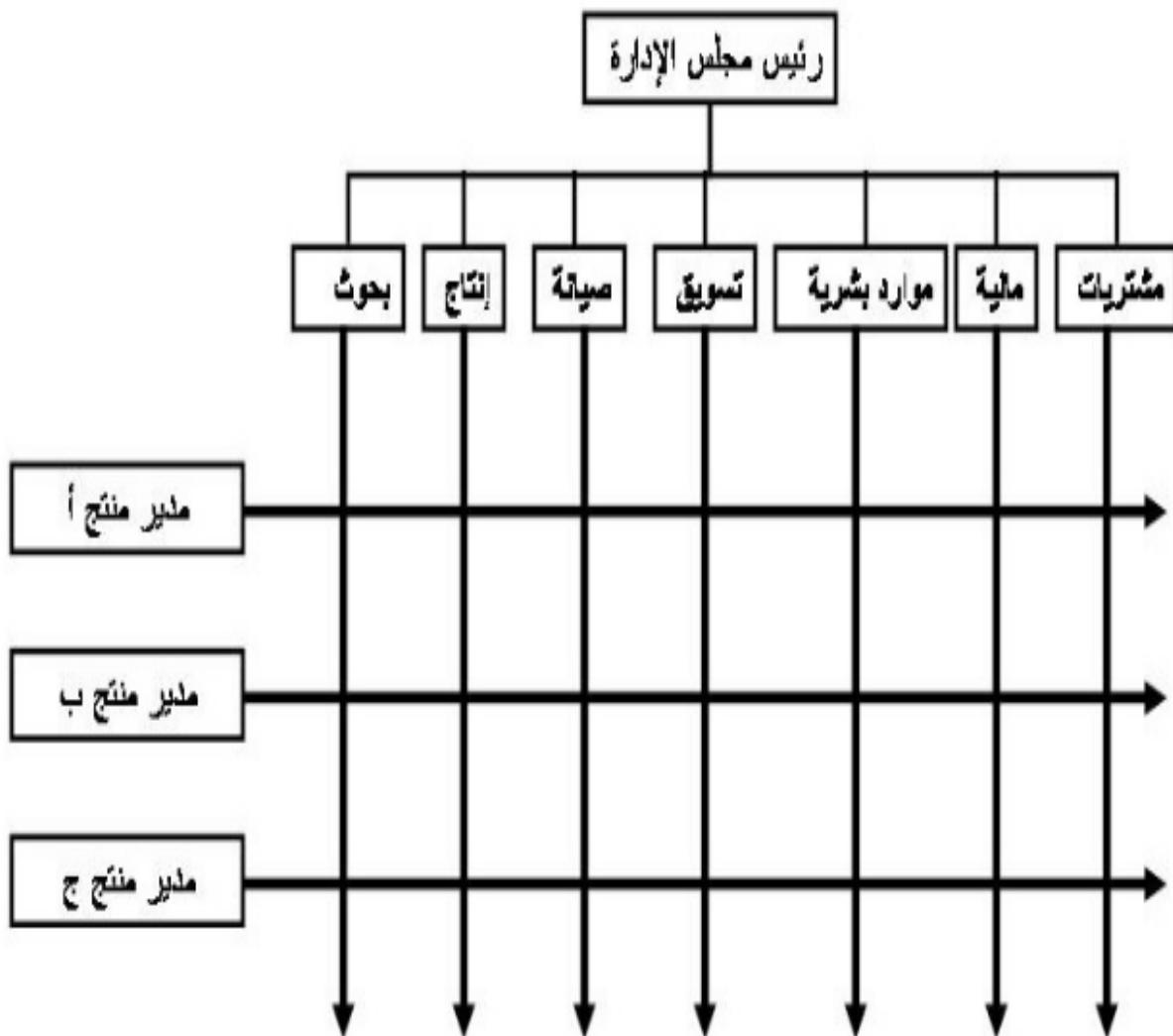
الشكل رقم (17): رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي حسب الأقسام



- الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة:

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث انه لكل فرد وظيفة تنتهي إلى قسم من أقسام المؤسسة . ومن مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات واهتمامات المسيرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتسم بالملرونة ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

الشكل رقم(17): رسم تخططي للهيكل التنظيمي المصفوفي



وفيمما يلي سنوجز أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي:

- **متغيرات:**
- **هذا التنظيم يخدم المؤسسة عند توسعها، حيث يوفر إشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتج.**
- **إتخاذ القرارات بطريقة أسرع وأكثر فعالية.**
- **يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتج على حد.**
- **تحديد وإيضاح المسؤوليات وبالتالي إمكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حد.**

المحور الثالث: سرورة التسيير

- الاستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرؤنته، حيث يمكن التخلص على أحد الفروع في حالة تدهوره دون أن يؤثر ذلك على بقية الفروع.

عيوبه:

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المؤسسة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة.
- صعوبة إتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظراً لتنوع المنتجات.
- استغراق وقت طويل لإتخاذ قرار كلي شامل.

XII. المرحلة الثالثة للتسيير: "التوجيه"/"التنسيق".

1. مفهوم التوجيه/التنسيق:

التجهيز هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير ويمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتبعة طاقاتهم حول المهدى المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المسير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلوك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفته أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المنوط به.

يعرف التوجيه على أنه الحث المستمر من طرف الرئيس للرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. ويعرف أيضاً إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد الرؤوسين وملحوظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن الرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلوغ أهداف التنظيم وتعتمد أساساً على إصدار الأوامر.

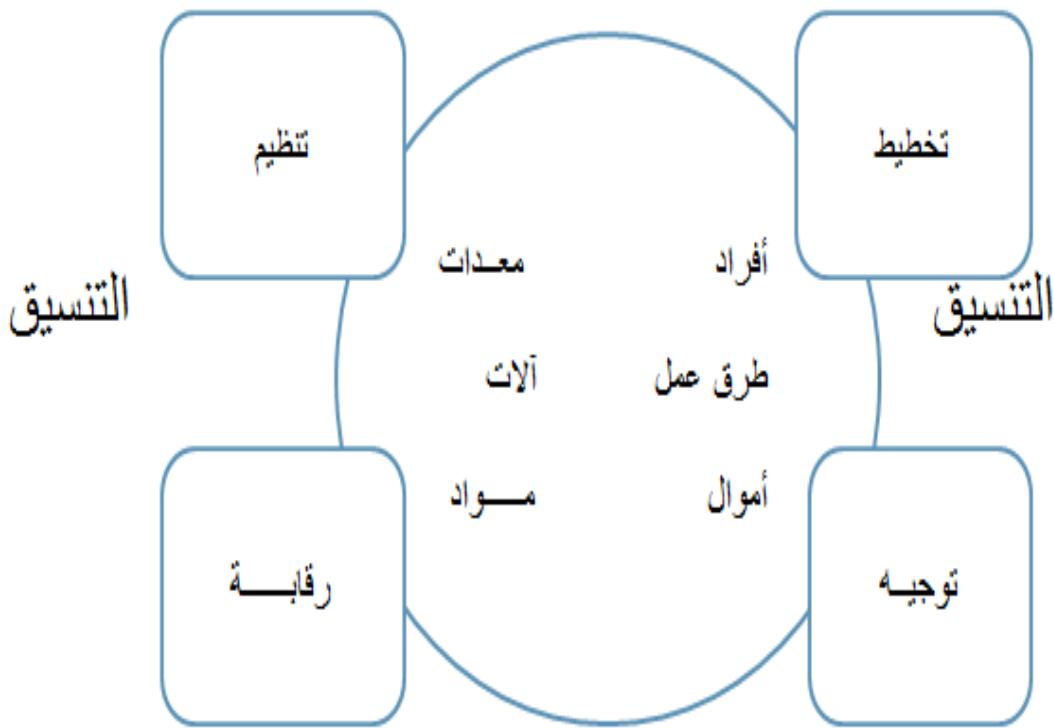
كما الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق المدفوع المحدد. ويتعلق التوجيه بالمواحي التالية : (مقدار الجهد (كماً ونوعاً) التي تبذل، توقيت هذه الجهد، توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه. وتبعد الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة. كما يتم نجاح المدير في التوجيه متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقة أدائها، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخطططة. وعلى ضوء ما سبق، نخلص إلى ما يلي :

- ✓ ويستهدف التوجيه منع التشابك والتداخل داخل المنظمة ويتغلغل في صلب كل نشاط إداري؛
- ✓ التأكيد على وحدة الجهد والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق؛
- ✓ يجب عدم الخلط بين مفهومي: التوجيه والتعاون؛
- ✓ التوجيه ليس حالة ساكنة، ولكنه عملية مستمرة ودائمة؛
- ✓ يعتمد التوجيه على السلطة، وأيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد؛
- ✓ ويتم التوجيه بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية.

2. العلاقة بين التوجيه أو التنسيق والعمليات الإدارية:

نبرز العلاقة بين التوجيه والعمليات والإدارية، من خلال الشكل المولى:

الشكل رقم (18): العلاقة بين التوجيه والعمليات الإدارية



العلاقة بين التخطيط والتوجيه: من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميمياً وانجازاً . فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقية منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم، والإنتاج، والعمليات والموارد، ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق.

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

◀ العلاقة بين الرقابة والتوجيه: 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 يتربّع عليها أيضاً تصحيح الخلل في التوجيه.

3. متغيرات التوجيه:

أساس توجيهات الرئيس لرؤوسيه سيركز حول نمطه في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قراراته بكيفية توجيهه لرؤوسيه مثل: مدى خطورة الحالة، نمطه القيادي، تحفيزه للمرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونه قائد موجه للآخرين عليه:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكيد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفته شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليه أيضاً:

 - تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
 - جعل الأوامر واضحة ومحضرة.
 - متابعة كل شخص تم تفویضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

4. عناصر التوجيه:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكيد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

5. أهمية التوجيه:

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاحتلال في وظيفة التوجيه فمثلاً إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات مناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتبعها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير

المحور الثالث: سيرورة التسيير

بالمؤوسين مرات ومرات، حيث تنسح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

6. مبادئ التوجيه:

للتوجيه عدة مبادئ نذكر أهمها كالتالي:

- مبدأ تعانس الأهداف:

ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فعنها ستعمل حتماً على إشباع حاجيات الأفراد.

- مبدأ وحدة القيادة:

كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مسؤوال لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتباون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

7. الأسس العامة للتوجيه :

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساساً جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد المدفء، حيث يمثل المدفء المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجامعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والرؤوسيين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع الرؤوسيين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو تقييم العقاب على أساس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

8. أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيف وتفويض.

حيث أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرورياً من ضرورة المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصبة الرئيس وإذا أحسن القائد استخدام الاتصال وتجمع في دفع وزيادة حماس الأفراد للعمل فإنه يصبح الاتصال والدافعية (التحفيز) من أكثر الأدوات أو العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

ويعرف "كونتر" وزملائه الوظيفة الإدارية للقيادة كما يلي: "القيادة هي عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة".

وإذا كانت عملية التأثير المشار إليه في التعريف السابق قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الأفراد من خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية، ويرى "ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية أو غير رسمية ومن بين مصادر القوة أو التأثير التي أشار إليها ما يلي:

- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.
- الحق في تقييم العقاب.
- القوة الشرعية أو القانونية.
- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تحمل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

XII. المرحلة الرابعة في التسيير: الرقابة.

1. تعريف الرقابة:

تنطوي وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتأكد تحقيق الخطط ولذلك فإن الاختبار الحقيقي لأي قائد هو ما يتحققه من نتائج ولكن من الحتمي وجود بعض الأخطاء وبعض الجهد الضائع وما يترب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة فيتوحّب وظيفة الرقابة.

فهي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس وتصحيح أداء المسؤولين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له. يعرفها هنري فايلر كما يلي: تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء معدات أفراد أفعال.

ويعرفها الدكتور سعيد محمد عبد الفتاح (...). الوظيفة التي تتحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفّرة بين أيدي المدراء....). وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكيد كل رئيس أو قائد أن ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه . ومن هذا يمكن أن نبين أن عملية الرقابة تتضمن أمرين:

- التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
- الكشف عن المعوقات التي قد تتعرض لتحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الانحرافات.

2. خطوات الرقابة:

تتضمن الرقابة ثلاث خطوات أساسية هي:

1.2. تحديد المعايير:

هي المقاييس الموضوعة التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية أي أنها الوسيلة التي يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر و قد تكون هذه المعايير مادية فهي تعتبر بمثابة نقاط أو أوجه قياس معينة يتم اختيارها

للدلالة على إنجاز البرنامج أو الخطة المعنية بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للقائد صورة محددة عن مدى سير العمل وتحتفل معايير الأداء باختلاف المستويات التنظيمية وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- الكميات (كمية العمل المطلوب إنجازه)؛
- النوعية (الجودة)؛
- الزمن اللازم للأداء.

2.2. قياس الأداء:

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الاختلافات والاختلافات في تنفيذ المهام كما كان مخططًا لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة فيقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعة سلفا فهو تقسيم الإنجاز الذي يتم عن طريق وسائل متنوعة منها التقارير الإدارية والشكاوي والتفتيش .

3.2. تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط :

يقصد بذلك الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة فإن عملية مقارنة أداء المخطط تمكن من رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وقيام المدراء باتخاذ إجراءات لعلاج الانحرافات فهذه العملية هي الخطوة التي تلتقي فيها الرقابة بباقي الوظائف الإدارية الأخرى فعن طريق العملية الرقابية يمكن للقائد أن يغير الخطط أو إعادة توضيح وتعريف الأفراد بالمهام والواجبات المخولة لهم فلا يجب النظر للرقابة على أنها عملية مستقلة ومنفصلة عن باقي الوظائف الأخرى بل يجب أن تعمل داخل إطار واحد يجمع كامل الوظائف الأخرى (التخطيط، التنظيم، التوجيه).

يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

- الإجراءات (قصيرة الأجل):

يتم التصرف السريع والعلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات فيلجاً القائد إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن.

- الإجراءات الوقائية (طويلة الأجل):

المحور الثالث: سرورة التسيير

بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة وإرجاع الأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر وأعمق بالأسباب والتعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

3. أهداف الرقابة :

- حماية الصالح العام:

هي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملی يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسئولية الإدارية.

- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة:

وذلك للتدخل السريع واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

ما يحتمل أن تكشف عنه عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنوياً ومادياً.

4. مبادئ الرقابة:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ. نوجز أهمها في:

- الهدف : حيث يتم قياس وتقييم الإنجاز الحالي ومقارنته مع ما هو مخطط ومرسوم؛

- المعايير : يجب تحديد المعايير الكمية والنوعية لتوضيح ما هو مطلوب إنجازه من الأفراد ومن المنظمة ككل، والمعيار هو ترجمة كمية أو نوعية للهدف المحدد؛

- الأدوات : هناك أدوات رقابية عديدة منها ما هو شخصياً وفردي ومنها ما هو متعلق بالأداء الكلي للمؤسسة، ومثال على ذلك السجلات والمراجعة الداخلية، واللاحظات الشخصية.

5. وسائل الرقابة:

تحمل وسائل الرقابة عموما في: الموازنة التقديرية، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية، السجلات، الملاحظة الشخصية، التقارير الإدارية.

6. أنواع الرقابة :

1.6. الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج، كالتالي:

أ- الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تتحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

ب- الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تتحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا، فهذا النوع من الرقابة لا يتبع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تتحققها هذه المنظمات.

6.2. الرقابة حسب موقعها من الأداء:

وتتضمن الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، كالتالي :

أ- الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتحدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تحدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

ب- الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعديه أو الرقابة المستنديه، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم

الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

3.6. الرقابة وفقاً لمصادرها:

أ- الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

ب- الرقابة الخارجية: يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متممًا للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدراة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

7. معوقات نجاح النظم الرقابية الإدارية:

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها:

- الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
- التركيز في غير محله: تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدًا مما قد يشير العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو منوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبياً بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

المحور الثالث: سرورة التسيير

- عدم التوازن بين العائد والتكاليف: قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
- عدم الحيادية: قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

I. الاتصال

1. الاتصالات الإدارية:

- الاتصال ظاهرة اجتماعية تم بين الأفراد والجماعات؛
- يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات، وتبادل الآراء والأفكار؛
- وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة، وتبلغ الرسالة؛
- والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان؛
- يقضي الأفراد 50 % من وقتهم في اتصالات .

2. تعريف الاتصال:

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لما هي الاتصال .
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات.
- عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
- وهو يتضمن العناصر التالية : المرسل؛ المستقبل؛ الرسالة. ويجب أن يتم الاتصال بأسلوب أو فعل معين هادف

3. أهمية الاتصال:

تحقق الاتصالات الإدارية المزايا التالية :

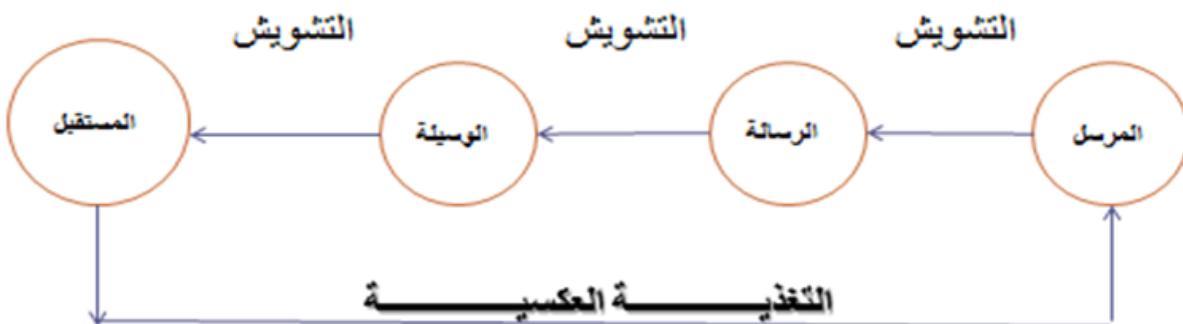
- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام؛
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛
- معرفة معوقات العمل؛
- همة وصل بين المدير ومراكز الأداء؛
- تحديد دور كل فرد في المنظمة، ومكانته في التنظيم؛
- توحيد وتنسيق الجهد المختلفة في التنظيم؛
- يمثل نحو 75 % من وقت المديرين عناصر الاتصال.

4. طريقة الاتصال :Communication process

عملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

- **المرسل:** هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتببدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة idea ثم الترميز encoding أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).
- **وسيلة (طريقة/ قناة) الاتصال:** هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.
- **مستقبل الرسالة:** وهو الطرف (رئيس / مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
- **الضوضاء:** أي شيء يمكن أن يعيق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات.
- **التغذية العكسية:** ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

الشكل رقم (19): عملية التغذية العكسية.



5. أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع.
- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتعين بخطوط السلطة الرسمية.

6. طرق الاتصال:

قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

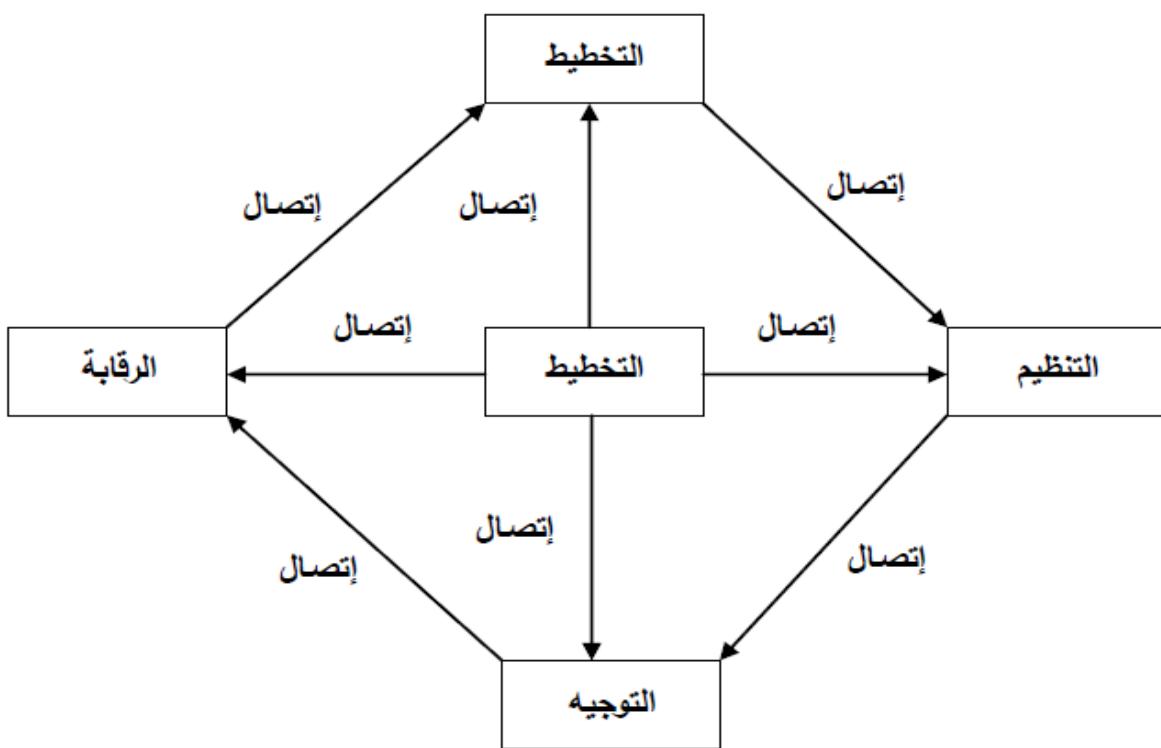
II. اتخاذ القرار في المؤسسة (العمليات والنماذج).

1. طبيعة اتخاذ القرار:

يتطلب تسيير المؤسسة دوما اتخاذ القرارات، أي تحديد الاختيارات قبل بداية العمل، حيث أن المؤسسة تعد وتنفذ المؤسسة طيلة مشارتها لنشاطاتها لعدد متغير ومتتنوع من القرارات والأعمال من حيث درجة تأكدها، أجلها، محتواها، و مجال تطبيقها. ومنه فالمؤسسة في حاجة مستمرة لمواجهة المشاكل وتقسيم الحلول اللازمة، لذا فالقرارات ليست بنفس الأهمية والأثر ولا تحتاج لنفس الموارد، وليس من صلاحيات نفس الأفراد. رغم أن كل هذه القرارات ضرورية لبقاء المؤسسة.

عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وهذا ما يجعلنا نستنتج أن نجاح أي مؤسسة عموما يتوقف على مدى سلامة القرارات التي تتخذ على مستوى جميع مراحل العملية التسييرية اعتمادا في ذلك قوة العملية الاتصالية داخل المؤسسة، من خلال اختيار أنساب البديل المتاحة أما المسيرين لتحقيق أو انجاز هدف معين أو حل مشكلة ما.

الشكل رقم (20): اتخاذ القرار لب عملية التسيير



2. مفهوم اتخاذ القرارات:

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بدائل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئه التنظيم. أو بمعنى آخر عملية مستمرة يتم فيها المفاضلة والاختيار بين عدة بدائل بغية تحقيق أهداف معينة.

اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية تتمثل في البحث، المقارنة والاختيار.

الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام.

هي النقطة التي يتم عندها اختيار بدائل من بين مجموعة من البدائل.
هو النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعة ومن ثم تطبيقها للوصول إلى المدف المحدد في وقت معين.

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها إصدار حكم معين بما يجب أن يفعله الفرد في مواقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بدليل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات مختلفة متتخذ القرار.

ويعتبر القرار المتتخذ سليماً برأي بيتر دروكر Peter Drucker إذا أتصف بالمرونة قابلية التغيير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمقارنة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضاً لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندما يدعى القرار المتتخذ باللائق.

فاللائق يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في اختيار البدائل تفادياً للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرب بمصالحة أو بمصالح إدارته.

3. خطوات عملية اتخاذ القرار:

بما أن عملية اتخاذ القرار عملية تميز بالتدخل والتعقيد، تفرض على متتخذ القرار أن يكون عقلانياً مبتعداً عن الربحية في اتخاذ القرار. ولا يتم بذلك إلا من خلال إتباعه لمجموعة من الخطوات تتلخص فيما يلي:

1.3. تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهرها الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحّي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ و ما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟... و يجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أساس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ.

وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافر للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديداً دقيقاً لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدراً للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية. وقد يكون هناك عدة

مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلاً أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

2.3. تحديد الهدف:

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخد القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلاً تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمراً صعباً. وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرين في مفاوضاتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3.3. البحث عن البديل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة) الهدف (وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين.

4.3. تقييم البديل واختيار البديل الأمثل:

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بما يصبح الفرد ملماً بجميع السلبيات والإيجابيات ونقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويجب أن يستقر الاختيار بين بديلين على الأقل، ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تبعاً لمفاضلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا يُحمل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناءً على القياس والتنبؤ لآثار كل بديل.

بعد عملية جمع المعلومات وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكيد من أن البديل المتاح يلبي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكبر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البديل المناسب مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، وبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار، ثم التمهيد لعملية التنفيذ.

5.3. تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتبعها بداية ظهور الآثار النتائج المتربطة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبهذه عملية تقييم النتائج المتربطة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وُضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية؛ لسد الثغرات الحاصلة، وإيجاد البديل والحلول المناسبة من جديد.

III. ماهية التوظيف

1. مفهوم التوظيف:

التوظيف هو مجموعة عمليات و إجراءات تتحذّلها المنظمة لاقتناء الموارد البشرية الالزمة التي يتوفّر فيها شروط الكفاءة والقدرة الالزمة لتولّي منصب شاغر.

2. شروط التوظيف :

- حرصا على حماية الوظيفة العمومية لصورتها المثلثي في المجتمع فإنه لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفرت فيه الشروط الآتية:
- أن يكون جزائري الجنسية.
 - أن يكون متمنعا بحقوقه المدنية، وذا أخلاق حسنة (أي لا يكون له سوابق عدليه، حيث أن القانون يمنع من يحكم عليه بعقوبات جنائية من أن يتولى وظيفة عمومية).
 - أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل (ويكون ذلك بالشهادات العلمية).
 - أن يتتوفر في السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة.
 - أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية (أي أن يوضح إن كان معفى أو قد أدى الخدمة الوطنية).

3. مصادر وإجراءات التوظيف:

1.3. مصادر التوظيف:

إن المصادر المختلفة للحصول على القوة العاملة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

- مصادر داخلية (داخل المنظمة)؛

- مصادر خارجية (من خارج المنظمة).

✓ المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشآة حتى يمكن لمن توفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم بطلبها ، و يأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالاً متعددة ، فقد يكون على شكل ترقيات أو على شكل تحويل الأفراد ونقلهم من مركز إلى مركز في المؤسسة.

يعتمد هذا النوع من التوظيف على الإشهار الداخلي والذي يكون على أساس الإعلام عن الوظائف الشاغرة بواسطة الملصقات، التعليمات الداخلية ونشرات المؤسسة، ويعتمد أيضاً على الاستغلال المباشر للمعلومات المتوفرة عن العمال خاصة عن كفاءتهم وخبرتهم عن متطلبات المنصب حيث تقوم المؤسسة بدراسة تهدف إلى النظر في تطابق منصب شاغر مع مؤهلات المستخدمين .
لكن قد يأخذ على العناصر الداخلية عدم كفايتها لشغل المراكز الشاغرة بعناصر ممتازة ووجوب إكمالها بالمصادر الخارجية.

✓ المصادر الخارجية :

إن ما يهم المؤسسة بالدرجة الأولى هو جلب العناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة لذا وجب عليها الوصول إلى مصادر هذه الكفاءات كالاتصال بالمعهد العلمية من جامعات ومعاهد ومراكز وبيكارات اليد العاملة، ووكالات التوظيف الخاصة، وتعتمد أيضاً على الإشهار بواسطة صحف العامة والمجلات المتخصصة ويشترط وجود معلومات عن:

◀ مكان العمل؛

◀ الخبرة المطلوبة؛

◀ المؤسسة المستخدمة؛

◀ متطلبات المنصب.

2.3. إجراءات التوظيف:

إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على إجراءات خاصة تقوم بها عادة مديرية الموارد البشرية:

أ- تحديد الاحتياجات :

وهي أول خطوة تقوم بها المؤسسة وذلك بتحطيم القوى العاملة بها والذي يسمح مستقبلاً من الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية ويكون مصدره الاحتياج إما إستقالة أو تحويل أو تقاعد وهنا تلجم المؤسسة عملاً للتوظيف الداخلي أو الخارجي وفي كثير من الأحيان إلى كليهما.

ب- فرز الترشيحات :

ج- يقوم المرشح بإرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعده في عملية الفرز بما في ذلك :

الاسم، السن، العنوان، الشهادة العلمية، الخبرة.

بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإيجابه المرشح إما إيجاباً أو سلباً .

د- المقابلة :

تعتبر من المقاييس الهامة التي تستخدم في الوقت الحالي للكشف عن مقدرة الفرد الحقيقية كما تسمح له بإعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات حول ماضيه المهني و عن تطلعاته المستقبلية و دراسة جوانب متعددة من شخصيته.

هـ- الاختبارات :

نتمكن عن طريق الاختبارات من الكشف عن مدى تلائم الفرد مع المنصب الذي سيشغله تطابق الخصائص المعرفية و العقلية و الحركية للمترشح . شروط الاختيار الجيد:

- أن يكون قادرًا على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع
- أن يكون القائمين بعملية الاختيار يتحلون بالأمانة في قياس قدرات الفرد المتقدم للوظيفة وأن يكونوا عادلين .
- أن يتميز الاختيار بثبات المعايير
- أن يكون صالحًا لما صمم من أجله
- أن يتميز بالموضوعية

و- التعيين :

بعد أن يمر الفرد على كل المراحل التي سبق ذكرها يصبح مؤهلاً للحصول على المنصب الذي كان معروض فيتم تعيينه.

- الأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين:

- ✓ اعتماد سياسة تحليل وتصنيف الوظائف فيها ومن ثم تحديد مؤهلات الوظيفة كالمهارات والخبرات العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العلمية ذات العلاقة بذلك.
- ✓ تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرار بالتعيين في المنظمة.

عوامل أخرى :

- ✓ القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية
- ✓ تحمل المسؤولية وقدرة تحمل المرشح على القيام بالواجبات المكلفت بها سواء كانت تلك المسئولية مادية أو أدبية.

✓ عوامل مساعد أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية.

- أنواع اختبارات التوظيف:

✓ اختبارات القدرة على الإنجاز:

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

✓ اختبارات الشخصية:

يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملامتها لطبيعة الوظيفة ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

✓ اختبارات ميول الشخص وتوجهاته:

يقيس هذا النوع من الاختبارات رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيستند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتكم وميولهم.

✓ اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالمهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

✓ اختبار القدرات:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

- أنواع المقابلات:

✓ المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تبعة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة حلال هذه المقابلة.

✓ المقابلة التموذجية:

تحري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لمحة للمتقدمين للوظيفة ويتحقق المساواة للجميع.

✓ المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

✓ المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

✓ المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

✓ المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (مثل المنظمة) وعلى المتقدم للإجابة عن هذه الأسئلة، هذا النوع من المقابلات لا يتوفّر المرونة.

✓ المقابلة غير الموجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها وهذه الطريقة على العكس.

ز- المرحلة التجريبية :

بعد استلام الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية قصد التأكيد من مدى كفاءته وقدرته على القيام بالعمل الموكّل إليه، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل ومحیطه.

ح- الشيّبت :

بعد نهاية المدة التجريبية بنتيجة إيجابية يتم تثبيت موظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية والعملية ، بعدها يصبح الموظف متّمّتاً بكل الحقوق بما في ذلك تلك التي كانت مجتمدة في الفترة التجريبية .

IV. ماهية التدريب

1. تعريف التدريب:

- يعرّف التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

- يعرّف أيضاً بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة".

- والتدريب موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة .

- التدريب هو جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات الموظفين و توجهاتهم و آرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول.

2. مفاهيم ذات الصلة بالتدريب:

هناك عدة مفاهيم لها صلة بمفهوم التدريب، منها التنمية والتعليم والتدريب... الخ. سنحاول التطرق لها، وتبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التدريب وهي:

- **التنمية Développement**: هي استثمار يتمثل في مختلف الجهد والإمكانيات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مسؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال توسيع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر المستقبل.

- **العملية التعليمية le processus d'enseignement**: تستهدف أساليب ومناهج التفكير السائد، لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواضف الانفعالية أو الخيالية أو الوهمية ... الخ، إلى المواقف والممارسات الواقعية والتجريبية والعقلانية.

- **التأهيل Rehabilitation**: يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالاتهم الصحية والنفسية، ويختلف التأهيل عن التدريب كون الأول يتمركز جوهراً على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

- **الرسكلة Recyclage** : وتحدث عملية إعادة التدريب عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته بعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنينيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

- **الإعداد Elaboration** : إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتدريب السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتدريب وغير ذلك، إلا أنها بحد

البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات و المعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتبدئ التدريب بعد ينتهي التدريب بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

العملية التربوية le processus éducatif : تستهدف منظومة مقومات القيمة، وما يتصل أو ما يتعلق بها من عادات وتقاليد اجتماعية، وذلك لتنمية الهوية القيمية المتفقة مع الفلسفة العامة للمجتمع أو المؤسسة.

3. مبادئ العملية التدريبية:

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، كما انه يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين فيها، وتحسين علاقات العمل، ويتجلّى ذلك الدور في النقاط الأساسية التالية:

- **الشرعية**: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعهود بها في المؤسسة.
- **الهدف**: يجب أن يكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع طبقاً للاحتجاجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- **الشمول**: يعني أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات الوظيفية العاملة بالمؤسسة من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة.
- **مراعاة التوقيت المناسب**: على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية. بمعنى أن لا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الميزانيات أو الجرد... الخ وكذا لا تأتي في أشهر الصيف والإجازات أو رمضان أو الحج أو الأعياد الرسمية.
- **احترام رسالة المؤسسة**: يجب أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأة من أجلها.
- **الاقتصاد في التكاليف**: بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

- المعلومة المرتدة Feedback:** يحتاج المتدرب إلى تiar من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه، للوقوف على مدى فعالية التدريب . فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ بدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.
- التدريب عملية إدارية وفنية :** فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتتوفر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمأود العلمية، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقديرها.
- الدرج الواقعية :** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة خططية إلى الأكثر تعقيدا وتبقي الحكمة الشائعة لدى مسئولي التدريب " انه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، قل تعليمهم الأشياء الساكنة".
- التدريب نشاط متغير ومتجدد :** حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتمجد قوله، وإنما يجب أن يتتصف بالتغيير والتجدد من خلال:
- ✓ التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغيير في أوجه نشاطها.
 - ✓ التجدد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.
- مراجعة الفروق الفردية :** إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك...إلا، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال من هو أقل منه ذكاء، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراجعتها عند تحطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.
- الدافع والمحفز :** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقة له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل...إلا.

4. أهمية التدريب:

إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله، لذلك يكتسب التدريب أهمية كبيرة بالنسبة إلى:

- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:** أن التدريب هو استثمار للموارد البشرية يعود بالفائدة للمؤسسة

من خلال ما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية؛ تحسين رحمة المؤسسة؛
- ✓ المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛ المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة؛
- ✓ يؤدي إلى افتتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية؛
- ✓ زيادة فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية؛ يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها؛
- ✓ يساعد على توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتحديد وإثراء المعلومات.

- **أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:** تكمن أهمية التدريب بالنسبة للعاملين من خلال النقاط التالية:

- ✓ يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المؤسسة؛ يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها؛ يساعد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛ تطوير مهارات الاتصال بين العاملين؛ يفتح المجال للعاملين نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛

- ✓ يقلل التدريب من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: يمكن أن يخدم التدريب العلاقات الإنسانية في:
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين ؟
 - ✓ تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها ؟
 - ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة؛
 - ✓ توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
 - ✓ يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

5. أنواع العمليات التدريبية:

تستطيع المؤسسة أن تختار من أنواع التدريب المتاحة ما يناسبها، وذلك حسب طبيعة نشاطها الحالي والنشاط المرتقب لها والتغيرات المتوقعة في التكنولوجيا وتنظيم الأداء داخل المؤسسة. فهناك تصنيفات عديدة لأنواع التدريب التي تستخدمها المؤسسات، وتتنوع أساس التصنيف بحسب مراحل التوظيف، مكان التنفيذ، والمحتوى أو المستوى الوظيفي، وعدد المتدربين. كالتالي:

1.5. تصنیف التدريب حسب وقت تفیذه:

هناك ثلاثة أنواع هي:

- **التدريب قبل التوظيف (التأهيلي):** ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلي للعمل، والغرض من هذا النوع تزويد العاملين الجدد بالمعلومات الأساسية في المؤسسة وبالتالي تجهيزهم وتأهيلهم لتقبل ظروف العمل، فهناك معلومات مربطة بالتوجيه العام وتحدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف وسياسات المؤسسة، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تزويد الموظف بمعلومات خاصة تتضمن واجبات، تعليمات ومسؤوليات الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف، وقد يكون لفترات طويلة تمتد إلى سنة أو أكثر، كما قد لا يتجاوز بضعة شهور ومن أبرز نماذج هذا النوع ما يسمى Apprentissage.

- **التدريب بعد التوظيف** : وهو تدريب تلقائي غير رسمي من خلال الرئيس المباشر أو الزملاء ويهدف إلى توجيه وإرشاد الموظف إلى إتباع الوسائل والتقنيات المتاحة في العمل أثناء عمله اليومي كما يتضمن معلومات بعرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى، ويهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، ويكون في بعض الأحيان لأجل التمهئة للمعاش، وهذا بالنسبة لكتاب السن عن طريق تدريسه على البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، للسيطرة على التوترات الخاصة بالخروج إلى المعاش، ويقدم عن طريق الرؤساء، أو الزملاء القدامى ذوي الخبرة الأكبر.

- **تصنيف التدريب حسب مكان التنفيذ**: هناك ثلاثة أنواع من التدريب وفقاً لمكان تنفيذ البرنامج

التدريبي :

أ- **التدريب في موقع العمل** : ويكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولاً عن تدريب وتعليم العاملين، حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكتاب المعارف والخبرات المباشرة تحت ظروف العمل، مما يؤدي إلى بناء علاقة قوية مع العاملين، إلا أن عيوب هذا النوع هو أن المشرف قد يركز على الإنتاج أكثر من التدريب ويمكن أن تكون العلاقة الثنائية بين المدرب والمتدرب سيفاً ذو حدين، فكما توطد الثقة وتحقيق التفاهم السريع بينهما، فإنها قد تؤدي إلى العكس إذا بزرت فجوة عدم التفاهم. أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة سوف تتعكس بشكل آخر في صورة تحيز على عملية التقييم في نهاية التدريب.

ب- **التدريب خارج مكان العمل** : أي في مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة تابعة للمؤسسة ويعتبر هذا النوع من التدريب مكملاً للتدريب في موقع العمل، وهذا ما يتطلب توافر ظروف مشابهة لظروف العمل ليتمكن المتدرب (العامل) من زيادة معارفه ومهاراته والتي تمكنه من تأدية عمله الحالي.

ت- **التدريب عن طريق المعاهد العليا والجامعات خارج المؤسسة** : حيث تشجع بعض المؤسسات العاملين فيها على المشاركة في البرامج العلمية المتخصصة التي تعقدتها هذه المعاهد

عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، كما تحدث العاملين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الميئات المهنية والعلمية وغالباً ما تدفع تكاليف العضوية وتتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدها، والتي من خلالها يستطيع المشاركون أن يلم بأحداث التطورات في مجال تخصصه.

2.5. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد:

- ✓ **التدريب الذاتي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يقوم به الفرد لتطوير مهارته، على أن تتوفر له الظروف التي تساعده على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.
- ✓ **تدريب فردي**: وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بوجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، وقد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرةً، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبعتها فردية ، إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.

- ✓ **التدريب الجماعي**: حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كمجموعات التي تتدرب في مراكز تدريبية متخصصة، أو في حالة تدريب مجموعة من الفنيين على كيفية استخدام بعض الآلات والأجهزة الجديدة، ويعتبر من الأنواع الشائعة والمعروفة لقلة تكاليفه واقتصاده للوقت، ومن ميزاته أيضاً ترسيخ فلسفة المشاركة والعمل الجماعي وروح الفريق.

3.5. تصنيف التدريب حسب المحتوى أو المستوى الوظيفي:

- ✓ **التدريب التعريفي أو التأهيلي**: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي.
- ✓ **التدريب التخصصي**: هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة عن طريق التزود بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العلمية في مجال تخصصي معين (فني، مالي، إداري، تسوقي، أمني... الخ).
- ✓ **التدريب الإشرافي**: هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق عمل فعالة.

- ✓ التدريب الإداري : ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وزيادة الفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف وكيفية تنفيذ السياسات، وزيادة فعالية شاغلي وظائف مديرى الإدارات.
- ✓ التدريب القيادي : هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعزيز المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

V. القيادة الإدارية

إن دراسة أي ظاهرة معينة يستلزم الوقوف على مفهومها الواضح والدقة لأنه من شروط الأساسية والأولية لفهم وإدراك حقيقتها، كما أن توفر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهر ضرورة حيوية ذو أهمية لتقدير البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما خاصة داخل الإدارة، تطرح إشكالية صعوبة تحديد إطار مفاهيمي مقبول لها.

1. تعريف القيادة الإدارية

تعتمد المنظمة أو الإدارة في تسييرها على عدة مبادئ وعوامل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود ومن بين هذه الركائز نجد القيادة الإدارية التي تساهم في التسيير الجيد للمنظمة، وقد تعدد مفهومها إلى عدة مفاهيم من بينها:

القيادة الإدارية حسب كونتر وأدونيل koontz&O'Donnell بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وتحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". وتعرف بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

يعرف الدكتور خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية بأنها النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.

كما أن القيادة الإدارية تعرف بأنها: " هي عملية تفاعل مستمر بين القائد ومرؤوسين، تستند على قناعة واحترام المرؤوسين للقائد، بحيث يتوجهون إلى الاتجاه الذي يحدده القائد، طالما ترسخت لديهم القناعة، بأن توجيه القيادة لهم سيتحقق أهداف ذات قيم ود الواقع تهم كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة".
وخلالصة ذلك يمكن تعريف القيادة الإدارية في هذا البحث بأنها الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المنظمة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

2. أهمية القيادة الإدارية

إن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة وهي تتجلّى في ما يلي:
تعود أهمية القيادة من العنصر البشري الذي أجد يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعر وعواطفه كذلك التغيير في الظروف الحبيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهد البشرية الالزمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهد الالزمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً " فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع".

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمدرسين، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه، ولهذا يعتبر الجانب السلوكي في علاقة القائد بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الإفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فيما عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى ولو تم ذلك على حسابهم كما نادت به الإدارة العلمية.

ذهب "توفلر" في تنبؤاته نحو المستقبل إلى أن معدل التغيير في جميع أنحاء المجتمع سيزداد بسرعة، واستخدامه تعبيراً أطلق عليه صدمة المستقبل (Future Shock) لوصف صعوبة التكيف مع التغييرات التي يعها العصر، وصدمة المستقبل تعني الإحباط النفسي والجسدي الناتج عن الإثارة وتحميل الفرد البشري أعباء أكبر من قدرته على التكيف الجسدي والنفسي وعلى مقدرته في اتخاذ القرارات المناسبة.

وما يمكننا استخلاصه أن سلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه داخل المنظمة بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الإعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

3. عناصر القيادة الإدارية:

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطاً ضرورياً للتأكد من أن هذا المفهوم جامعاً لكل العناصر المكونة له، وانطلاقاً من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبيّن لنا أنها تشمل على عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي :

1.3. عملية التأثير التي يمارسها المدير على موئوسيه: تقوم عملية التأثير على مل يستخدمه المدير من وسائل تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة (Reward power): حيث تعتبر المكافأة عامل هاماً في حفز المرءوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفه مكافأة تقديرًا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية وتأثير في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق المدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

- قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power): وهذه الوسيلة تقوم على استخدام المدير لسلطة لدفع موئوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Refernce power): وهذه الوسائل تعني أن يستخدم المدير من تفهمه لخلفيات موئوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم (Empathy)

مرجعاً أو مدخلأ للتأثير فيهم. فإذا أدرك المدير أن جماعة الموظفين في التنظيم تتكون من أفراد يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم. أمكنه أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجهاتهم نحو تحقيق المهد.

- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power) : فنزيد قدرة المدير على التأثير في مسؤوسيه كلما كانت شخصية تتسم بالمرؤنة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد (Legitimate power) : وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعية تغيير اتجاهات مسؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. ويكون - لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية متعددة كسن العاملين، وإدراكه لإبعادها ومعرفية لاتجاهات أفرادها - أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مسؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

2.3. توجيه المرؤسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مسؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم. وهذه - كما تقول "ماري فوليت" - هي الصفة المتميزة للقيادة.

ولتحقيق التعاون الفعال بين مجموعة المرؤسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في الجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون القوى من أفرادها. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل أنها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتغلون في نشاطات التنظيم. فالتعاون بين العاملين هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق والإبداع، ولكن القائد هو الذي يستطيع - كما يقول " برنارد" - بفضل قدراته وجهوده أن يكشف المسالك التي يمكن طريقها توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى المرؤسين.

3. تحقيق المهد الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مسؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيد جهودهم، هو تحقيق المهد المنشود للتنظيم إلا أن أهداف التنظيم

تدخل من مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيقاً أي منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.

4. التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم:

لقيت القيادة اهتماماً كبيراً من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يستوجب جعل هذا التعريف مانعاً لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة والإدارة، لذا سنقوم بالتمييز بينهما وبين القيادة.

1.4. التمييز بين القيادة والرئاسة (Leadership , Headship):

رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leadership والرئاسة Headship، إلا أن الأديبات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gidd النقاط الأساسية التي تستوجب هذه التفرقة فيما يلي:

- يتم موضع الرئاسة من خلال نسق منظم، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من طرف أفراد الجماعة، ولائهم واحترامهم كما في حالة القيادة، حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة، بينما تستمد سلطة الرئيس من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها، وتعمل الجماعة بتوجيهاته وتعليماته خوفاً من الجراء أو تخبراً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.

- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعاً لاهتماماته، وليس لإفراد الجماعة دور في تلك العملية.

- لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد الجماعة، كما توجد فجوة اجتماعية واسعة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة لتساعده على إحكام السيطرة عليهم.

يقول الدكتور سيد الهواري: "إن الفرق الأساسي بين الرئيس الإداري، وبين القائد هو أن الأول يعقد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى، تلك السلطة الناجمة من مباشرته وظيفته، وهو في هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها".

2.4. التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership)

يعرف T. PFIFFNER , R. PRESTHUS الإدارة بأنها "تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة".

القيادة كمفهوم في أوسع معانٍ يشير في جوهره إلى أنه أحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فإن هناك تداخلاً بين مفهوم القيادة والإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ ورقابة والمتابعة).

كما أنه يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة. بينما يسعى رجال الإدارة التعليمية ودارسوها إلى توضيح ذلك حيث يرى بعضهم أن الإدارة التعليمية هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية الالزمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب من يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل إنه يجب أن يجمع بين الاثنين.

5. أساليب القيادة الإدارية:

هناك العديد من أساليب القيادة التي تتحدد بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وبطبيعة التابعين ومستوياتهم العلمي ونماذج شخصياتهم، وطبيعة البيئة في العمل من جهة أخرى، ويمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي:

- **الأسلوب الأنورقاطي:** ويتمثل في تحكم المدير في كل السلطات في يده ولا يقوم بتفويض أي منها لأحد كما أنه يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون الرجوع إلى العاملين معه وينظر للإدارة على أنها عملية إصدار قرارات وتعليمات فقط لهذا يكون الإنتاج عالي جداً في وجود المدير ومنخفض في غيابه أي أن العمل مقترن بالمدير.

الأسس التي تقوم عليها القيادة الأنورقاطية:

- تدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى مرؤوسيه.

- وجود فيها ام بين التخطيط والتنفيذ فالمخططون يضعون الخطط والمنفذون يقومون بالتنفيذ دون أن يكون لهم رأي فيها.

- إدانة كل عمال الإدارة باللواط لرؤسائهم ولا يدينون لرؤوسيهم .

- اتخاذ التوجيه صبغة دكتاتورية

- تعارض التوجيه الفني مع الأسس والمبادئ العلمية فلا يسأل الموجه عن الرأي الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صائباً وغالباً الرئيس هو الصواب.

إن هذا النمط القيادي وإن كان سائداً في الماضي إلا أنه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ونمو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل.

- الأسلوب الديمقراطي:

في ظل هذا النمط القيادي النموذج لا يصدر الرئيس الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة. وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار. فالقائد هنا يستشير المرؤوسين في إتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته لازم في توجيه وترشيد المناقشات. وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

- أنه يشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

- أثبتت بعض الدراسات إن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.

- أسلوب القيادة الحرة أو المتساهل:

القيادة الحرة هي التي تترك الآخرين حرية التصرف دون تدخل القائد، حيث في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد الجماعية لإنجاز رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة في الخفاض الأداء. وتتميز هذه القيادة بعد عدة خصائص أهمها:

- ✓ إعطاء القائد كامل الحرية للأفراد في التصرف في الشؤون الإدارية واتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة سواء كانت فردية أو جماعية لإنجاز العامل.
- ✓ تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات لهم بطريقة عامة وغير محددة .
- ✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لأن القائد يري أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوح لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها ، وفي نفس الوقت يعتقد انه ليس من المفيد أن يشرح لهم تفصيل أمور العمل وكيفية أدائه وحل مشاكله لأنه لو فعل ذلك لأعفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم وصيغ بذلك الفائدة المرجوة من أسلوب الحرية .
رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طرقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية لأن التساهل والتهاون وعدو الحسم يبليط من الشيطين والذين يرون أن تقدير الإدارة لهم هو بنفس درجة الكسالى منهم.

خاتمة عامة

المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه يتمثل في دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات من أعون اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق النتيجة الملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا للحجم ونوع النشاط، وكل هذا لأجل ضمان تحقيقها أعلى الأرباح بأقل التكاليف شريطة استمرارها في السوق. وذلك لا يتحقق إلا من خلال مزج عدة وظائف تمارس داخلها تمثل في وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، المشتريات، الإدارية إضافة إلى النقل والتخزين، المالية وظيفة المحاسبة، إلخ. تظهر هذه الوظائف واضحة صريحة جلية من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها، ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها.

كما أن هذه المؤسسة عبارة عن شكل من أشكال المنظمات الأعمالي ويتم اعتماد هذا المصطلح في حالة التركيز على الجوانب القانونية والتشريعية كما يجب التمييز بين المؤسسة الاقتصادية والإدارية حيث يمكن التمييز بينهما باستخدام معيارين هما طبيعة المنتج وكيفية تغطية التكاليف. بالنسبة للمعيار الأول الكل يعرف أن المؤسسة الاقتصادية توجه منتجاتها إلى السوق أي تبحث عن العملاء أما الإدارية فلا تفعل ذلك. أما بالنسبة للمعيار الثاني المؤسسة الاقتصادية تغطي تكاليفها من مداخيلها أو ايراداتها أما الإدارية فلا توجد لها ايرادات حقيقة وكذلك فهي تقول عن طريق الميزانية إلى متى لها سنويا من خزينة الدولة وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشتري منتج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية، أما خدمات المؤسسة الإدارية فهي مجانية رغم أنه في بعض الأحيان يدفع المستفيد من أجل خدمات المؤسسة الإدارية مبلغا رمزا والذي لا يمثل مقابل المنتج أو للخدمة التي تقدم له.

ولكي تحقق المؤسسة هذا القدر من الإنجازات لا بد لها من فلسفة تسخيرية ناجحة خاصة بها، حيث أن هذا التسخير قسم قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها. فالتسخير حركة عملية دائرة، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالخطيط فإنه يجوز أن تعتبرها تنتهي عند الرقاية التي تكشف عن وجود انحرافات، تصحيحها يتطلب إجراء تعديلات حذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى

أن الرقابة تعيد العملية التسييرية من جديد إلى التخطيط، بشكل آخر فمراحلها تتفاعل فيما بينها عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية.

وهذا التسيير بدوره حتى يكون فعال لا بد له من اتخاذ قرارات صائبة تتدنى فيها نسبة الخطر إلى أدنى المستويات الممكنة، أي تحديد الاختيارات قبل بداية العمل، حيث أن المؤسسة تعد وتنفذ المؤسسة طيلة مباشرتها لنشاطاتها لعدد معتبر ومتتنوع من القرارات والأعمال من حيث درجة تأكدها، أجلها، محتواها، و مجال تطبيقها. ومنه فالمؤسسة في حاجة مستمرة لمواجهة المشاكل وتقديم الحلول الالزمة، لذا فالقرارات ليست بنفس الأهمية والأثر ولا تحتاج لنفس الموارد، وليس من صلاحيات نفس الأفراد. رغم أن كل هذه القرارات ضرورية لبقاء المؤسسة، من خلال تفاعل محيطها الداخلي والخارجي.

قائمة المراجع

I المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد عبد المتعال وعبد الحسن عبد الحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003.
2. أحمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية، ليبيا، 2000.
3. أحمد ماهر، مبادئ الإدارة، الاسكندرية، مصر، 2004.
4. اسماعيل العرياجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكّون، الجزائر، 2003.
5. الأمر رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة المعدل والمتمم بالقانون 12-08 والقانون 10-05.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرأي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
7. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. بن الموفق سهيلة، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة متولي قيسطينة، 2005-2006.
9. بن عيسى محمد المهدى، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2003 / 2002 .
10. بوشاشي بوعلام، المendir في المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
11. جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الملال، ط 01، 2002.
12. خالد موسى أحمد، شركات الأشخاص والأموال، 2002.
13. خليل محمد حسن الشمام وخضر كاظم حمود، نظريه المنظمه، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 .
14. الداوى الشيخ، مبادئ التسيير، السنة 2003 / 2004 .

15. رحبي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بجاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
17. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسبيب الجزء 1"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
18. زكي حنوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، القاهرة، مصر، 1981.
19. زين الدين مختارى، مؤسسة الأسرة بين الإدارة والمجتمع، الموريات، العدد الثالث، ديسمبر 2012.
20. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01، 2009.
21. سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
22. شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية" ، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.
23. طاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط، 1997.
24. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، القاهرة، دار غريب، ط 01، 1992.
25. الطيب بلولة، قانون الشركات، بيروت للنشر، الجزائر.
26. عبد الحكم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرار (مدخل تطبيقي)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.

27. عبد الحليم محمد كراحة، محاسبة الشركات. 2002.
28. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
29. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسير مؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
30. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. عبد الغفار حلفي، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1997.
32. عشو ليديه، واقع واهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، دراسة حالة مؤسسة -djezzy- مذكرة مكملة ليل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة متوري قسنطينة، 2012-2011.
33. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004.
34. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
35. علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
36. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
37. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 1999.
38. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 01، 1995.
39. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الجزائر، 1984.
40. عمار عمورة، شرح القانون التجاري الجزائري، دار المعرفة، الجزائر.

41. عمر صحري، "الاقتصاد مؤسسة"، ط 6 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008 .
42. عمر عبد الله، تكوين وإعداد القادة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني حول إعدادات القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط، القاهرة، مصر، 2008.
43. فتحية بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
44. القانون التجاري، منشورات بيروت، طبعة 2005-2006.
45. كامل ببر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت، دار المنهل، ط 01، 2006.
46. كوسى ليلى، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة متوري قسنطينة، 2007-2008.
47. كيلاني صونية، محاضرات في مقاييس تسيير المؤسسة السنة الثانية LMD2.
48. ليلي بلحاسل منزلة، مميزات المؤسسة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة، مطبعة ابن خلدون للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
49. محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
50. محمد حزيط، المؤسسة الجزائرية للشركات التجارية في القانون الجزائري والقانون المقارن، دار هومة، الجزائر.

51. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
52. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة.
53. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكّون، الجزائر، 1995.
54. محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، الإدارة العامة، الدار الجامعية ، 1996.
55. محمد عبد الله عبد الرحيم، حل المشاكل وصنع القرار، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007 .
56. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
57. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
58. محمد قاسم القباني، مبادئ الإدارة، نظريات، عمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
59. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط2005.
60. مداح عرببي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
61. مراد بلخيري، نظريات تحفيز الموارد البشرية -محاولة تصنيفية-، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16 ، فيفري 2016 ، بيروت، لبنان.
62. مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ط 2003.
63. مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، 2000.

64. منيرة سلامي، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة: أساسيات تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
65. المهدى الطاهر ، مبادئ ادارة الحديثة، دار الثقافة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
66. مهدي زويلف، علي العضايلة، ادارة المنظمة، دار مجذاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
67. موقف حديد محمد، الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
68. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدية العامة ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
69. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ط 03، 1999.
70. نوبلي بحلاء، استخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة،جامعة محمد خضر،بسكرة،2014-2015.
71. هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
72. وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، دمشق، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، 2003
73. يعقوب عبد الكريم، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- II الكتب باللغة الأجنبية:**
74. FERNAND BORNE, Organisation Des entreprises, EDITION foucher 1966 .
75. Gilles Bressy & Cristian Konkovt, Economie d'entreprise, édition Dalloz, Paris, 2000.
76. Gilles Bressy, Christian Konkovt, Economie d'entreprise, édition Dalloz, Paris, 2000.
77. LEO CHARDONNI, La comptabilité supérieure, EDITION Patlas 1974.

78. PIERRECONSO,Gestion financière d'entreprise, 8^{ème} édition, Dunod, Paris 2000.
79. Rensis Likert, **New Parttems of Management**, McGraw, New York, Hill Book, Co, 1961, p:3.