



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مطبوع بيداغوجي موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد نقدي وبنكي والثانية علوم مالية ومحاسبة

بعنوان

## مدخل لتسيير المؤسسة



من إعداد الدكتورة: مولفوعة فاطيمة الزهراء

الموسم الجامعي: 2022-2023

﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾<sup>٢٩</sup>

الآية 55 من سورة يوسف

الفهـرس

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) Elton Mayo-.....
53	VI. مدرسة العلاقات الإنسانية -أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908-1970) .....
55	VI. المدرسة الكمية (التيار الرياضي) 1945.....
56	VI. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - دوغلاس ماك قريغور D.Mac Gregor (1906-1964)....
58	IX. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - نموذج ليكرت LIKERT RENSIS (1981-1903) ...
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 دائرية مستمرة.....

## فهرس المحتويات

64	..... أنواع التسيير .IV
65	..... تطور التسيير .V
68	..... مستويات المسيرين .VI
69	..... المرحلة الأولى للتسيير: "التخطيط" .VI
79	..... المرحلة الثانية للتسيير: "التنظيم" .VI
90	..... المرحلة الثالثة للتسيير: "التوجيه"/"التنسيق" .IX
97	..... المرحلة الرابعة في التسيير: الرقابة .X
	المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة
104	..... الاتصال .I
106	..... اتخاذ القرار في المؤسسة (العمليات والنماذج) .II
110	..... ماهية التوظيف .III
115	..... ماهية التدريب .IV
123	..... القيادة الإدارية .V
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	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب الحجم.....	05
24	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة.....	06
32	أهمية إمكانيات المؤسسة في دورة الإنتاج.....	07
54	سلم الحاجات لماسلو.....	09
62	وظائف التسيير.....	10
63	التسيير عملية دائرية.....	11
66	عجلة التسيير.....	12
67	تطور مفهوم التسيير.....	13
68	مستويات الميسيرين في المؤسسة.....	14
71	عملية التخطيط.....	15
76	أنواع التخطيط.....	16
78	أنواع التخطيط حسب معيار الهدف والمعيار الزمني.....	17
87	رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي الوظيفي.....	18
88	رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي حسب الأقسام.....	19
89	رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي المصفوفي.....	20
92	العلاقة بين التوجيه والعمليات الإدارية.....	21
105	عملية التغذية العكسية.....	22
107	اتخاذ القرار لب عملية التسيير.....	23

# مقدمة عامة

### مقدمة

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف إتجاهاتهم، باعتبارها اللبنة 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 متواصلة متوازية عبر النظم الاقتصادية والحضارات البشرية.

حيث أن هذه التغيرات والتطورات الاقتصادية تضرب جذورها في المجتمع الرأسمالي وما قبله، ابتداء من الوسط الأسري البدائي ومرورا على الإنتاج المنزلي والحرفي، كما تعتبر الوحدات الحرفية من بين المنعرجات الهامة في تاريخ المؤسسة، فتزايدت أهمية المؤسسة الاقتصادية مع التطور التكنولوجي واختلاف الثقافات والأنماط الاستهلاكية وتعدد الأسواق.

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 خلطا في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، مما استوجب على المؤسسة إتباع أشكال وأنماط 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 الجنسية ) 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

اتخاذ 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 والمسكرون 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 نجمع فيها وننسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. كما يمكن اعتبارها كعميل اقتصادي فهذا يعني أن المؤسسة تقوم بنشاط ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي، ويدخل ضمن عمليات الإنتاج والتمويل والبيع... إلخ.

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 الذمة وتدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزون من ملك المؤسسة ، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج 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، إلخ.

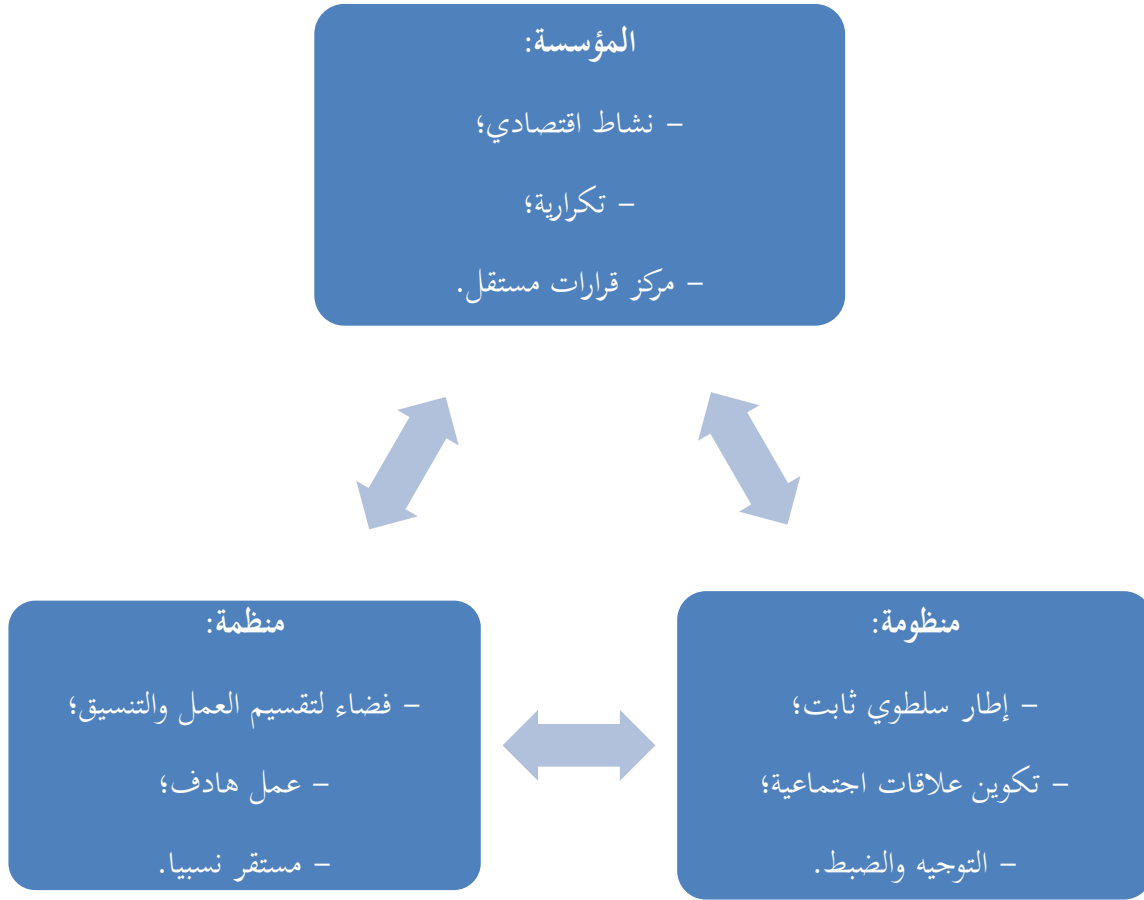
والتعريف الذي نراه شاملا وجامعا هو أن المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات من أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق النتيجة الملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً للحجم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

كما أن هناك عدة وظائف تمارس داخل أي مؤسسة مجموعة من الوظائف منها وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، المشتريات، الإدارة إضافة إلى النقل والتخزين، المالية وظيفته المحاسبية، ..... إلخ. والمؤسسة في مفهوم قانون المنافسة: "كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج أو التوزيع أو الخدمات وينطبق هذا التعريف على كل عون اقتصادي يمارس نشاطا اقتصاديا بغض النظر عن صفته وطبيعته، أي كان سواءا شخص طبيعيا أو معنويا عاما أو خاصا تاجرا أو غير تاجرا 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 معاني بالنظر إلى موضوع الاستعمال، اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمي إليها كل باحث، بالإضافة إلى المصطلح وأين استعمال لأول مرة. وهذا ما نواجهه مع مصطلح مؤسسة الذي نستعمله كل مرة، إلا أن معانيه ومرادفاته متعددة ويظهر الشكل الموالي التداخل بين المفاهيم الثلاثة لكل من مؤسسة، منظومة، منظمة، حيث لكل منها أبعاد في المحتوى والشكل تجعلنا نميز بينها لكنها في نفس الوقت تعتبر ناقصة لوحدها تحتاج لتكملة بعضها البعض الآخر.

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

الشكل رقم (01): مختلف المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة



المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص:10.

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن المؤسسة الاقتصادية ومن بينها نذكر :  
المنظمة، المنشأة، 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 يظم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة.  
ويقصد بالمنظمة "السيرورة التي يعمل بها الأفراد جماعيا والإطار الذي يعملون فيه...". كما أنها مجموعة

مهيكلية نظم 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 مجموع القواعد الاجتماعية الاقتصادية، لبلد أو لمنطقة، التي تحدد وتوفر شروط اختيار وتخصيص واستخدام الموارد فردياً وجمعياً. وبهذا تتجه إلى مجالات أخرى كالتربية، الصحة، الإعلام والخدمات العمومية.

### - الشركة:

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

**Firme** - مصطلح انجليزي قليل الاستعمال في الوقت الحاضر، ولكنه واسع الاستعمال في نظريات الاقتصاد الجزئي التقليدي حول الأسواق. تطور هذا المفهوم في الثلاثينات 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

بهدف تحقيق الأرباح. عبارة عن شكل من أشكال المنظمات الأعمال 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 إيراداتها أما الإدارية فلا توجد لها إيرادات حقيقية وكذلك فهي تمول عن طريق الميزانية إلى تمنح لها سنويا من خزينة الدولة وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشري منتج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية، أما خدمات المؤسسة الإدارية فهي مجانية رغم أنه في بعض الأحيان يدفع المستفيد من أجل خدمات المؤسسة الإدارية مبلغا رمزيا والذي لا يمثل مقابل للمنتج أو للخدمة التي تقدم له.

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

### - المؤسسة كعميل اقتصادي:

تهتم بالنشاط الصناعي أو التجاري أو المالي للمؤسسة وتدخل ضمن ذلك عمليات الإنتاج والبيع والتمويل والتوزيع والتمويل... الخ.

### - المؤسسة من حيث هيكلها العضوي:

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

### - المؤسسة كنظام:

يعني انه يمكن النظر إليها كوحدة متكاملة قائمة على أساس العلاقات والتبادلات بين مختلف مكوناتها وأجزائها.

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

"وتعرف كذلك المؤسسة كمنظمة اقتصادية مستقلة تستعمل الوسائل المادية و البشرية الموضوعة تحت تصرفها قصد 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 أعوان 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. **الانتاج 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، الحدادة، 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 للتاجرين، النحاسين، الحدادين.... الخ.

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

4. **ظهور المانيفاكتورة:** تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية بحيث أدى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي 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 وتخضع لتنظيم.
5. **المؤسسة الصناعية الآلية:** ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية تستعمل طاقة محركية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية.
6. **ظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات:** وذلك مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكتل فيما بينهما (التكتل الاقتصادي) وكذا توجه إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع والخدمات فقط بل أيضا 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 تمويل كاف وظروف سياسية ومالية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا 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 الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف؛

## المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
  - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة 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 الاقتصادية	الأهداف الاجتماعية	الأهداف الثقافية والتكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"><li>- مساهمة المؤسسة نمو الدخل الوطني باعتبارها وحدة اقتصادية؛</li><li>- تحقيق الربح؛</li><li>- عقلنة الانتاج.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تحقيق متطلبات المجتمع</li><li>سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الجهوي والدولي.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- تطور فكري أو ثقافي أو حضاري؛</li><li>- إنشاء ثقافة علمية تقنية.</li></ul>

### IV إمكانيات المؤسسة الاقتصادية:

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لابد من توفر مجموع إمكانيات أساسية، وتتمثل هذه الأخيرة في:

#### - الإمكانيات البشرية:

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

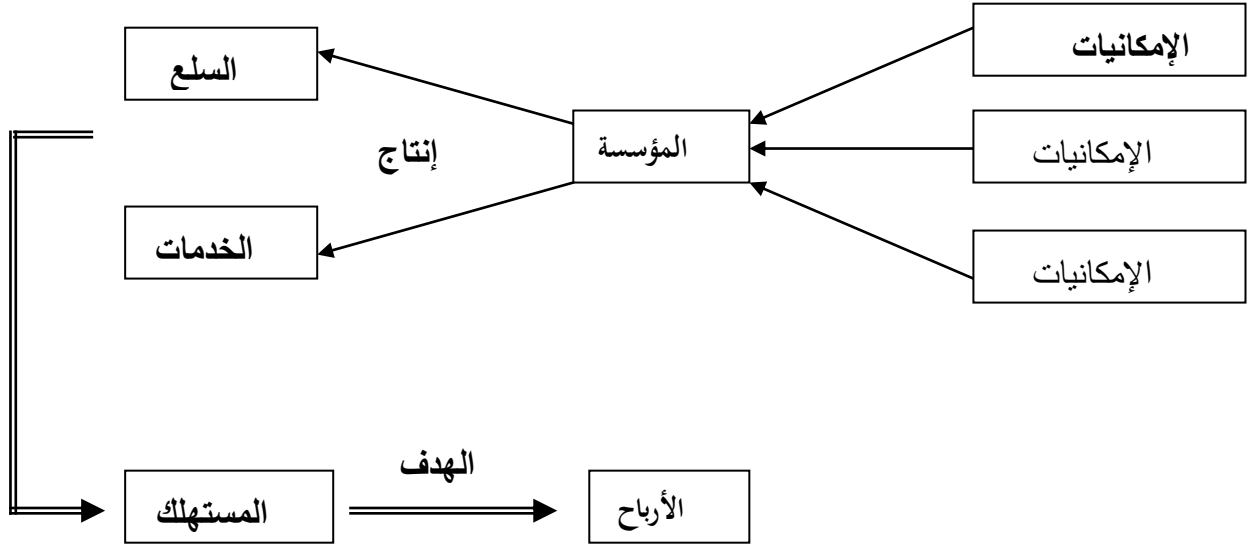
#### - الإمكانيات المادية:

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

### - الإمكانيات المالية:

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

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



### V أهداف المؤسسة:

لقد تباينت 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 السبعينات وكانت مهمتها تحقيق مخططات التنمية، وهذه الأخيرة تتضمن أهدافا اقتصادية واجتماعية وليس هدف واحد، إذ أهداف المؤسسة تتعلق بأهداف المجتمع.

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

غير أن هذا لا يمنعنا من التطرق بصفة وجيزة ومختصرة إلى بعض الأهداف الأخرى التي تسعى إليها

المؤسسة ونذكر منها:

- **تعظيم الإنتاج والبيع:** حيث تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة لإنتاج تشكيلة من المنتجات

مستخدمة الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية في ذلك، وضمن الجهود الهيكلية من إنتاجية أو

طاقة تخزينية و طاقة مالية و طاقة 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.

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

- **تخفيض تكاليف النفاذ:** في حالة الانقطاع في التمويل 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 التمويل وتسمى هذه الحالة بحالة العجز الداخلي التي تتسبب في ظهور تكاليف العجز الداخلية المتمثلة في (دفع الإيجار، تأمين الأجور،..) وهي تابعة لفترة الانقطاع وهنا المؤسسة مطالبة بتغطية السوق والعملاء خاصة وإن كانت المادة المطلوبة والمؤسسة في حالة التزام فهنا المشكل ينتقل 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 تتمثل في:

✓ الربح غير المحقق؛

✓ تكاليف النفور (فقدان العملاء وخاصة إذا كان متكررا 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.
- ✓ تثبيت السعر مع تخفيض التكلفة: هذا القرار صالح في حالة الاحتكار التام وقد يحدد أيضا سعر السوق بالمنافسة وقد يكون أيضا راجعا للتنوعية.
- ✓ تثبيت 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 الزبون:** تقدم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة) وبما يفي احتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصة المؤسسة في السوق.

- **الأهداف التكنولوجية:** وتتمثل 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 تتمثل في طابعين طابع ديناميكي وهو من مظاهر المؤسسة العصرية المتمثل في التطور المستمر ويجب أن تعتني بتدعيم تطورها بوسائل واختراعات 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 تهتم بالمستقبل وأن تعمل على المحافظة على توفير حاجيات الزبائن الجدد وتقوم بخدمتهم، وذلك بالوسائل العلمية كاستعمال التنبؤ المستقبلي في تحليل المعلومات، ولهذا الغرض يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم بالبحث والدراسة العلمية للسوق، واستعمال التقديرات لذلك، والاهتمام بتكوين المستخدمين على التكنولوجيا الجديدة.

## المحور الأول: مدخل للمؤسسة

- **هدف النمو:** جعل النمو محددًا بالأرباح المحققة والقدرة على التطوير أو اشباع منتجات جديدة تشجع حاجيات المستهلكين بشكل أفضل.
- **هدف خدمة الأفراد العاملين:** تمكين الأفراد في المؤسسة من الاسهام في نجاحها وتهيئة 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 مسؤولياتها.
- **أهداف اجتماعية:** تتمثل في:
  - ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور؛
  - ✓ 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 لأي 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:

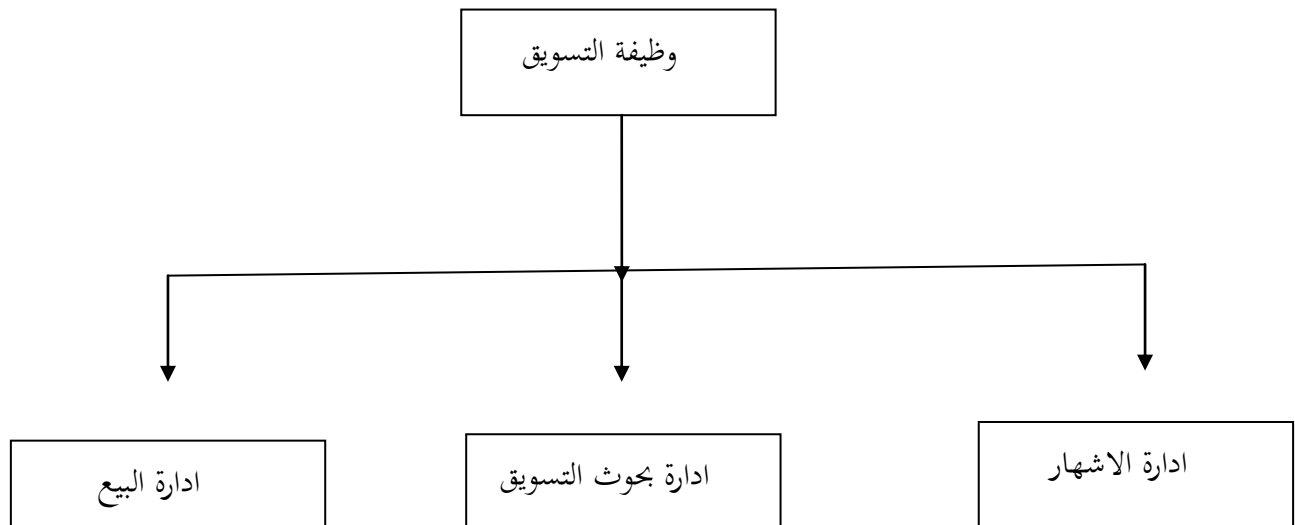
### 1- وظيفة التسويق:

عبارة عن تطوير للوظيفة التجارية التي عرفت منذ القدم، 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

الوظيفة على الإعلام بوجود منتج أو خدمة والتعريف بمختلف خصائصها، والعمل على تحديد سعر البيع للمستهلك على أساس تقييم مالي مناسب، وضمان متابعة تجارية للقيام بالتعديلات اللازمة إتجاه السوق. أي تهم هذه الوظيفة بصفة عامة بالمنتج والأسعار واختيار منافذ التوزيع وتحديد سياسات الترويج والبيع والإعلان وغيره من الأنظمة التي تشكل أساسا وظيفيا 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 للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص: 120.

- **بحوث التسويق:** منهج منظم وموضوعي الهدف منه هو إمداد المؤسسة بالمعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات التسويقية، فبعد تحليل وتفسير البيانات تنتج جملة من المعلومات المفيدة التي تساعد في اتخاذ القرارات، وذلك يقلل من حالة عدم التأكد.
  - **الاشهار:** وتعمل هنا المؤسسة على التعريف بمنتجاتها لدى السوق بالنسبة للسلع الجديدة والموجودة سابقا وهذا للترويج لها وضمان أكبر عدد من العملاء الدائمين، ويكون الإشهار عبر وسائل الإعلام كالصحف والتلفزيون والانترنت وغيرها.
  - **البيع:** يعتبر البيع أحد الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين أو في سوق المشترين الصناعيين أو في سوق إعادة البيع. فنظرا لأهمية العلاقة المباشرة التي ينطوي عليها البيع الشخصي مع العملاء، فإن الكثير من الشركات أخذت تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى افضل من الأداء لا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب، بل ليعكس صورة ايجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.
- أي تقيم هذه الوظيفة بصفة عامة بالمنتج والأسعار واختيار منافذ التوزيع وتحديد سياسات الترويج والبيع والإعلان وغيره من الأنظمة التي تشكل أساسا وظيفيا 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، ويبقى 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.

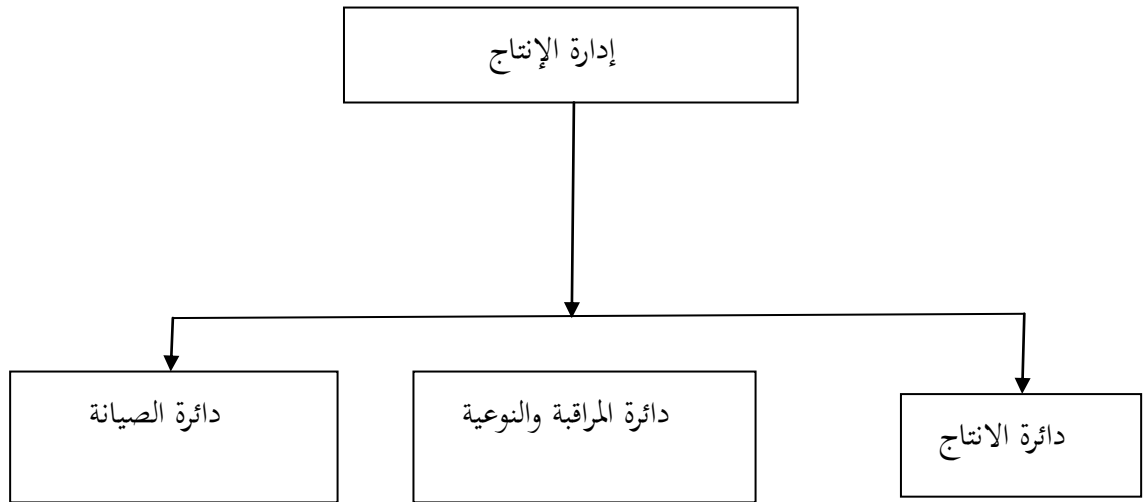
كما تعرف هذه الوظيفة أنها العمليات التي يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية إلى سلع تهدف إلى تلبية الطلبات والرغبات للمستهلكين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وتهدف هذه الوظيفة أساسا إلى إدارة نواحي فنية متعلقة بتصنيع منتج خاص بالمؤسسة والإدارة القصوى المتعلقة بالقيمة.

## 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 الانتاج الوظيفة الأساسية للمنظمة، وهي التي تتكفل بتحويل الواردات الى صادرات تجلب بها الربح، فمن المعلوم أن المنتج أصبح يخضع في كل المجالات لتقنيات وتكنولوجيا متطورة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل(03): وظيفة الانتاج



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

### 3- وظيفة الأمن:

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

### 4- وظيفة المالية:

هي حقل إداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى 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 الملاءة والمردودية.

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 مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

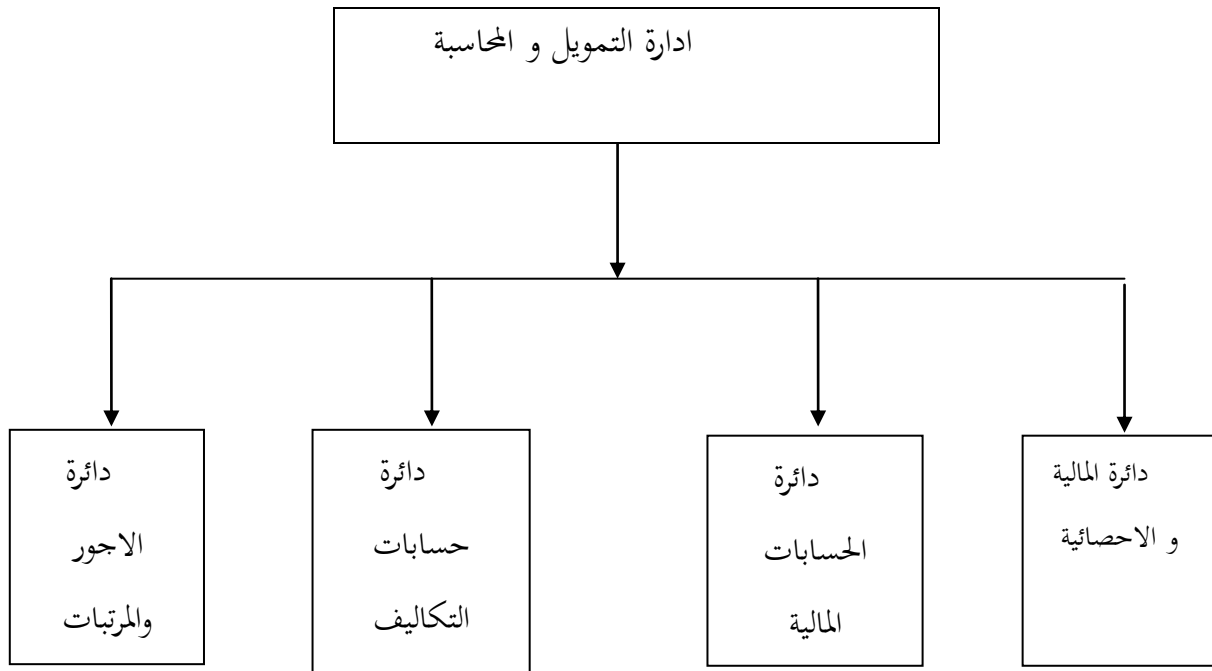
وتظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا 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 مبرمجا ومخططا مسبقا.

### 5- وظيفة المحاسبة:

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

فالمؤسسة 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 المسئول الإداري.

الشكل (04): وظيفة التمويل والمحاسبة.



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

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

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

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

-6 **وظيفة التمويل:**

في إطار دورة استغلال المؤسسة، يعتبر التموين المرحلة الأولى التي تسبق الإنتاج والتسويق. ويقصد بالتموين مجموع العمليات التي توضع 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 وتسيير المخزون.

### 7- الوظيفة الإدارية:

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

- **التنبؤ:** هو تثبيت الأهداف في المجالات 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 والأساسي 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 والتكامل بين جميع وحدات المؤسسة ومصالحها.
- **المراقبة:** مهمة لجميع نشاطات المؤسسة، كما أنها ضمان التنفيذ الحقيقي للأهداف ودورها يكمن في الوصول إلى تحقيق وتجسيد 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:

- 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 واثمينها؛
- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين؛
- الاختيار والتعيين: البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب؛
- تصميم هيكل الأجور والحوافز: وذلك لضمان مقابل عادل لكل أداء متميز؛
- تقييم الأداء: بمختلف الطرق لتسهيل احتساب منح المردودية والترقية؛
- التكوين: من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من التكوين لتوفيرها.

## VII تصنيفات المؤسسة:

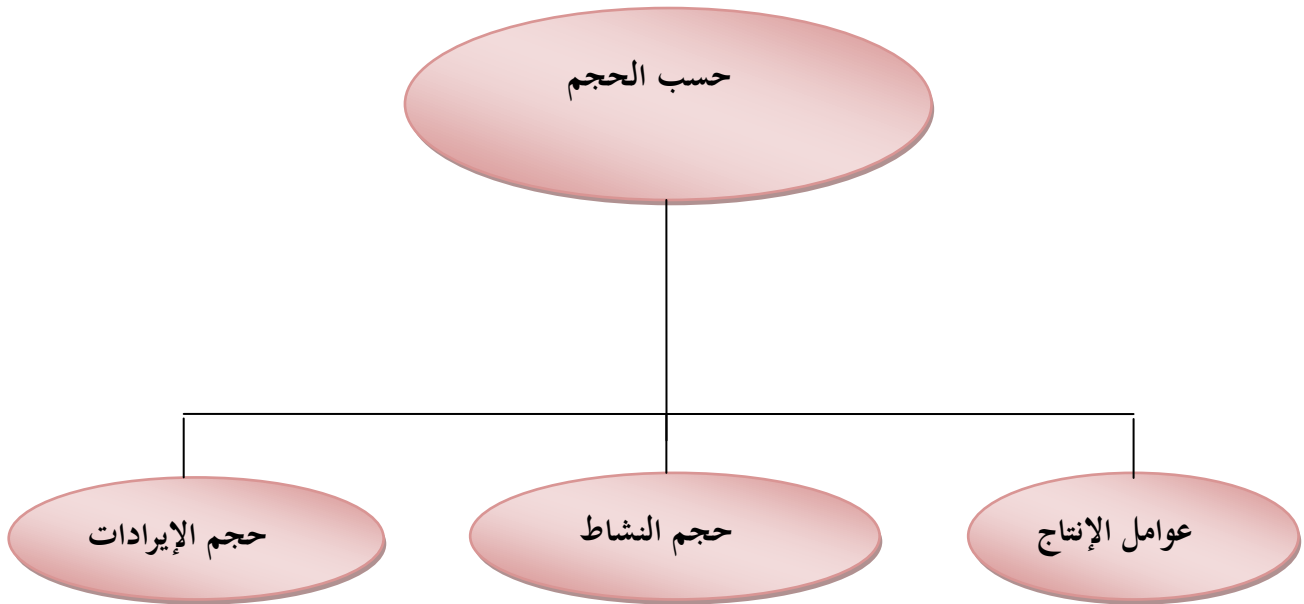
تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

### I حسب حجم المؤسسة:

- حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها إلى:
- مؤسسة مصغرة: 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 يتعدى 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.

كما جيب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معيار الاستقلالية المالية حيث جيب 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 تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد و الصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل والنسيج؛
- المؤسسة التجارية: هي التي تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعملية البيع والشراء دون أدنى تحويل و من أمثلته نذكر المساحات الكبرى؛
- المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات هتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها حيث تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي: النباتي الحيواني والسمكي؛

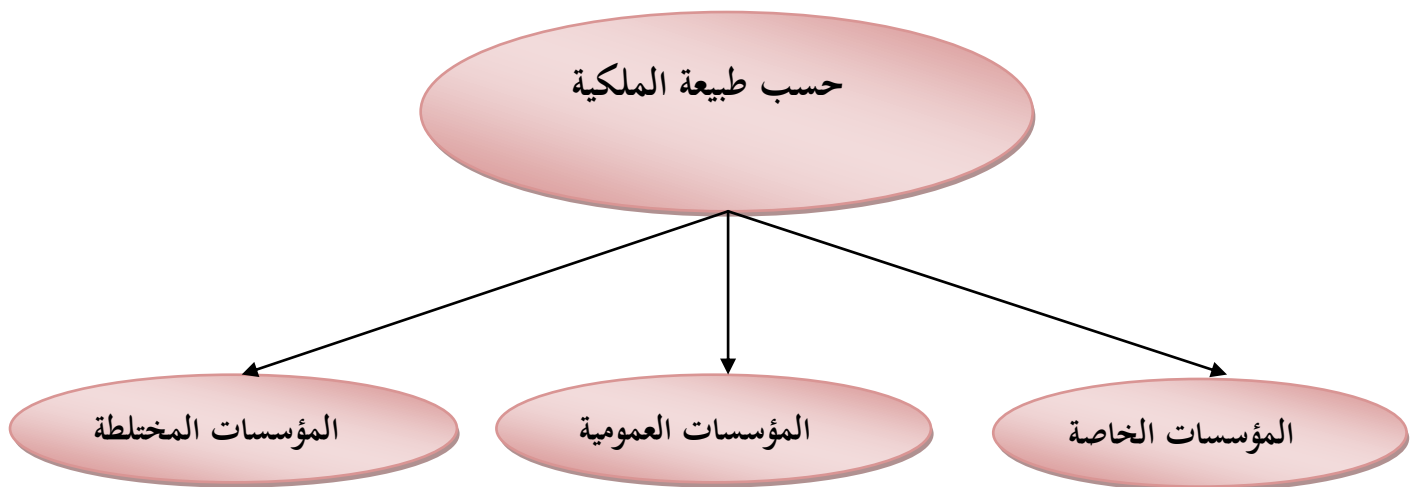
- **المؤسسات الخدمائية:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل والبريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية ويقوم هذا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات وهي: الخدمات الصغيرة، الخاصة وخدمات التوزيع.

### 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 بالتأميم أو الإنشاء، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص اختارهم 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):

تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالا متعددة، ونجدها بنوعين: مؤسسات فردية وجماعية.

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

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 دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن. كما لهذا النوع عيوباً تتمثل غالبا في قلة رأس المال لكون صاحب المؤسسة هو الممول الوحيد لرأس المال؛ ضعف خبرة المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية.

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

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

##### - أولا: شركات الأشخاص:

تقوم شركات الأشخاص في تكوينها على شخصية شركائها بمعنى أن شخصية الشريك محل اعتبار نظرا للتعارف القائم بينهم ولثقة التي تربط بعضهم ببعض وتربطهم عادة رابطة القرابة أو رابطة امتنان الأعمال التجارية فتقوم الشركة أساسا على اعتبار الشخص ولذلك أطلق على هذا النوع من الشركات تسمية شركة الأشخاص، ويشمل هذا النوع شركة التضامن كما يشمل أيضا 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 مسئولا عن ديون الشركة كما لو كانت ديونه الشخصية؛ أن

الشركة تسمى بأسماء الشركاء وجميعها، كما يكفي ذكر واحد منهم مع إضافة عبارة وشريكه أو شركائه؛ 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 التعيين 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 مسئولة مسؤولية تقصيرية 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 05-15 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 التوصية البسيطة:

أضاف المشرع الجزائري هذه الشركة بموجب المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 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

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

### - خصائصها:

تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامين يسألون مسؤولية شخصية تضامنية في أموال الشركة، ويكتسبون صفة التاجر والشريك المتضامن وحده من يقوم بإدارة الشركة دون الشريك الموصي. أما الشركاء الموصون فهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية محدودة أي أن تقدر الحصة المقدمة إلى الشركة؛ عنوانها لا يشتمل إلا على اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامين ويضاف إليهم كلمة وشركائهم أما الشركاء الموصون فلا تدرج أسمائهم في عنوان الشركة؛ الشريك الموصي لا يكتسب صفة التاجر ولا يترتب على افلاس الشركة شهر افلاسه على خلاف 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 المتضامين 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 مدير 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 مديرها 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 تنعقد 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

اقتصادي لتقديم حصة مالية، أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو خسارة، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير، وبهذا فإنها تنظم تنظيمًا خاصًا على أساس الذمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مديرًا 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 قدموا من حصص ولا يزيد عددهم عن 20 شريكًا. أما إذا كانت من شخص وحيد فنسميها شركة ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة.

والذي يمكننا قوله في هذا الصدد أن هناك تناقض بين ما تنص 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 إصدار 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 حصص متساوية لا تقل قيمة كل واحدة منها عن 1000 دينار وهذه الحصص 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 تنحل هذه الشركة بموت أحد الشركاء وإنما تنتقل حصته للورثة؛ يجوز لهذه الشركة أن تتخذ اسمًا خاصًا ويمكن أن يكون مستمدا 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 أخيرة. أما

فيما يخص إدارتها فضلا عن الجمعية العمومية للشركاء لا بد من تعيين مديرا طبيعى أو أكثر لإدارة الشركة، فهذان الجهازان هما ما يمثلان إدارة الشركة في حدود الاختصاصات الموكلة لكل منهما. وهما من تسأل الشركة عن تصرفاتهما المجرمة التي يرتكبوها 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 سواءا كان طبيعيا أو معنويا أن يخصص جزءا من أمواله لتكوين شركة بمفرده لها كيانا مستقلا. فحسب القانون شخص واحد ولا يتحمل الخسارة إلا في قدر ما قدم من حصص.

### 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 طبيعى بصفة الزامية هذا ما نصت عليه المادة 576 من القانون التجاري الجزائري.

### - ثانيا: شركات الأموال:

تقوم الشركات الأموال على الاعتبار المالى أي بمعنى أنها تعتمد على ما يقدمه الشريك من حصة في رأس المال الشركة وليس شخصية الشريك، وتنقسم إلى: شركة مساهمة؛ شركة التوصية بالأسهم؛ شركة ذات مسؤولية محدودة.

### ✓ شركات الأموال (المساهمة) SPA:

المشرع نظم أحكامها 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 ممتدة في عدة دول. وتعرف شركة المساهمة بأنها "الشركة التي ينقسم رأس مالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسارة إلا بقدر حصصهم".

### - خصائصها:

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 تنقضي بوفاة أحد المساهمين أو الحجز عليه أو إفلاسه لأنه لا مكان للاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات؛ يطلق على شركة المساهمة تسمية شركة ويجب أن تكون مسبوقة أو متبوعة بذكر شكل الشركة ومبلغ رأسمالها ويجوز ادراج 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 مديرين وكيفية التسيير المعمول بها أكثر هي التسيير بمجلس إدارة، أما مجلس المديرين الذي يعد حديث النشأة فيدخل نوعا 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 ثالثا إلى المادة 715 ثالثا 10 من القانون التجاري الجزائري. أدخلت هذه الشركة في القانون الجزائري بموجب المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993، وهي الشركة التي تضم نوعين من الشركاء، شركاء متضامين لهم نفس مركز الشركاء في شركة التضامن، وشركاء موصون مسئولون في حدود حصتهم ونعرف بأنها الشركة التي يقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول. يكون الشريك الموصي فيها خاضعا للنظام القانوني الذي يخضع له المساهم في شركة المساهمة ويكون شريك واحد أو أكثر مسئولا 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 متضامين لهم نفس مركز الشركاء المتضامين 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 يكتسبون صفة التاجر ولا يحق لهم التدخل في إدارة الشركة؛ عنوانها يتألف من من اسم واحد أو أكثر من الشركاء المتضامنين ولا يجوز أن يذكر اسم الشريك الموصي في عنوان الشركة وإلا أصبح مسئولاً كشريك متضامن اتجاه الغير؛ رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

تتميز إدارتها بتعدد أجهزتها فهناك مسير الشركة أو مديرها الذي يعهد إليه بإدارة الشركة وهناك أيضا الجمعية العامة للمساهمين تنوب هذه الجمعية عن المساهمين في مواجهة المديرين وتنعقد 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 العادية وفقا للشروط المحددة في القانون الأساسي ولا يجوز أن يعين عضو في مجلس المراقبة الشريك المتضامن وذلك تحت طائلة بطلان تعيينه. كما لا يجوز للمساهمين الذين لهم صفة شريك متضامن أن يشاركوا في تعيين أعضاء مجلس المراقبة. وبعد مسير شركة التوصية بالأسهم أحد أجهزتها والممثل الشرعي لها أيضا.

### 2-IV المؤسسات العمومية (Les Entreprises Publiques):

بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا كالمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أنّ سلطة القرار ترجع إليها. يضاف إلى ذلك أنّ الدولة أو الجماعات المحلية تستطيع أن تملك كلّ رأس المال (100%) كما تستطيع أن تشترك 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 تمييزها بوجود طاقة انتاجية موحدة وواحدة مثل: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ)، هاته المؤسسات تقدم منتجا 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 تساعد في تسييرها نظرا لدورها في تقديم خدمة عمومية.

### ب- المؤسسات العمومية الاقتصادية (E.P.E):

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

### ج- المؤسسات العمومية المحلية (E.P.L):

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

### د- مؤسسات تابعة للوزارات:

المتتمثلة في الشركات الوطنية وتأخذ لمراقبة وتسييرها من طرف الوصية التابعة لها، بحيث يقدم لها تقارير دورية.

### هـ- المؤسسات نصف عمومية ( مختلطة ):

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

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

## المحور الثاني: تطور التسيير

### - تمهيد:

مر الفكر التسييري بظهور مدارس عديدة، حيث حملت كل مدرسة في طياتها مجموعة أفكار جديدة لمفهوم التسيير معارضة بذلك الأفكار التي كانت سائدة قبلها، مركزة بذلك على مجموعة من المحاور وذلك إتباعا لما يقتضيه المنهج التحليلي السائد آنذاك. وبهذا التنوع والتعارض تثمن وترسخ الفكر التسييري بتنوع وتعدد المدارس التي كانت متكاملة فيما بينها إذ كلما جاءت مدرسة إلا وحاولت احتواء الفكر القائم وتطويره للوصول إلى مفهوم يعكس حقيقة مصطلح التسيير.

كان ظهور ما يعرف في تاريخ الفكر الاقتصادي بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطا تمام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من أزمنة. فقد كان هذا التطور كبيرا من حيث التغيرات التي حدثت فيه، وشاملا 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 طابعا صناعيا وذلك بفضل الثورة الصناعية التي شهدها العالم ما بين نهاية قرن 18 وبداية القرن 19.

بدايةً لابد لنا أن نعرف معنى كلمة كلاسيكية (CLASSIQUE) إذ يخطئ 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 أثرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وبهذا أعطت الاقتصاد صفته 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 مرت 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 (1915-1856-OST) :

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 مهندسا، كان في البداية عاملا في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية ن وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة 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 تريد 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 النجاحة ومكافحة التبذير. وتكون المنهجية العلمية من خلال:

- تحديد الهدف؛
  - جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة؛
  - وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)؛
  - القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)؛
  - جمع وتقديم المعطيات المحصل 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 تجزئتها، 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.
  - تكييف 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:

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.
- تماثل (رتابة) 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 ينتظم في خط الإنتاج تماماً كآلة، 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 الهدف 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 نغنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم.

### II. التنظيم الإداري للعمل:

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

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

ويُعتبر أول من عرف "التسيير Management" وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التنبؤ، 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 وتسييرها.
  - 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: التنبؤ، 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 جيوليك وموني ورايلي 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 تطوير نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته.

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 والعامة".

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 جوليك وليندال أرويك عام 1937م.

وقد كتب فايول كأحد العاملين بالإدارة، ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة 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 ميداني 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.

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 تقسم 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 مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصات والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
3. **الإلتزام بالقواعد** : وهي في نظر فايول احترام اللتزامات الهادفة 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 متحدة الهدف 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 المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

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

8. **المركزية:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري، ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية 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 يتهم بتنسيق الجهود، 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 كافة.

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

13. **المبادأة:** المبادأة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادأة في العمل وأبدا المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14. **العمل بروح الفريق:** يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين 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:

رائدها ماكسيميليان كارل إميل ويبر (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 حصري 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 الإدارة بأنها : وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم أهم تعاريف 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، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.

تمّ 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 والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف". هذا ويقصد بالموارد:

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

- 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 لتسيير 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 ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول. في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القربى والصداقة والدين البروتستاني تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها.

ولمحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

ويعتمد في نموده هذا على تصنيف المنظمات على أساس صاحب السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، 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، مثال ذلك:

- عدم رضا العمال؛
  - إبعاد التجديد والإبداع؛
  - مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط.
- بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جداً لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التaylorية، ولا يزال أيضاً تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.
- تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس ووبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

وكان ووبر 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 معاني متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها 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 معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

- ◀ قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
- ◀ قد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

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

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

◀ 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 الهرمية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

◀ هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.

◀ قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

◀ قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

دراسات ماكس ووبر 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 قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب وانسياب 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 للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تلخص في مفهوم "إصدار بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات. يضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي للمسير. ويفرق ووبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

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

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

- **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 ل weber 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 الموصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة Charism وهي مقبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية، وتمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدراً هائلاً من ضبط النفس، وطاقته 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 الكثير 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 الابن.
- 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 تكسبه 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 تشغلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة والحديثة، وهي التي أطلق عليها ماس فيبر كلمة بيروقراطية.

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

وبلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب في 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 للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة وتنظم القواعد واللوائح عملية تحديد تلك المجالات الوظيفية.
2. توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
3. توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح 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 متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوحد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلّموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، 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 ويتعد 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 عملة محددة بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخير له 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 رسمها ماس فير في أوائل هذا القرن وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.
- ومن ثم فإن ماكس فير 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، تقسيم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.
- مما سبق يتضح أن تفكير ماكس فير 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 لآثار 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 وسلوك أعضاء التنظيم، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بالسلوك البيروقراطي ولعل الصفة الأساسية التي تميز هذه الاتجاهات الحديثة في دراسة البيروقراطية، هي إدخال العنصر الإنساني والبيئة المحيطة كمحددات أساسية للسلوك البيروقراطي.

يمكن حصر اهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلمي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكن يمكن استشارته وحفزه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.و لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة 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 جيدة 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 التعاريف:

- 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 – ودائما 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، ويستجيبون 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 تجارب هوثورن.

### - مبادئها:

#### - المشاركة والتعاون:

العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات 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 وملاساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات . فالقيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد 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 ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم في القدرات. كما أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة مهم جداً، فالإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين: الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.

#### - التحديث و التطوير:

تحفيز الأفراد والمجموعات على الإنتاج. حيث أن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً ، إذ أن توقفه يعني الجمود ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة. فالتنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية. في مجال العلاقات الإنسانية . تنمو بالخبرة والممارسة. حيث يتمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم

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

يُعتبر إلتون مايو وهو أمريكي من أصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات Hawthorne نسبة للمدينة التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنع Western electric لتركييب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات لمدة 5 سنوات (1927-1932) وتم أخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، المجموعة الأولى وُضعت للمراقبة أما المجموعة 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 افرضيات 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 تماسكا كان انصياع العضو لمتطلباتها أكثر احتمالا.
  - على الإدارة الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد لا بوضع الدراسات والقواعد والتعليمات.
- استنتج مايو من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة " كنظام اجتماعي " يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.
- وتأكد Mayo من أن العلاقات الأفقية 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 المجموعة العاملين بها، يريدون أن يظهروا بأنهم نافعين (مفيدين) ويساهمون بشكل فعال.
  - يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الأخذ بمبادراتهم -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 فهي تؤثر للغاية في تحديد كمية وجودة المنتج. فسداجة الافتراض بأن الرضا دائما 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 الجهود 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 متحدين فان رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كم يتخيلون.  
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة.  
- يرى أن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته ولا يهتم بإنشاء جماعات.

## VI. مدرسة العلاقات الانسانية -أبراهام ماسلو Abraham (1908-1970) :Maslo

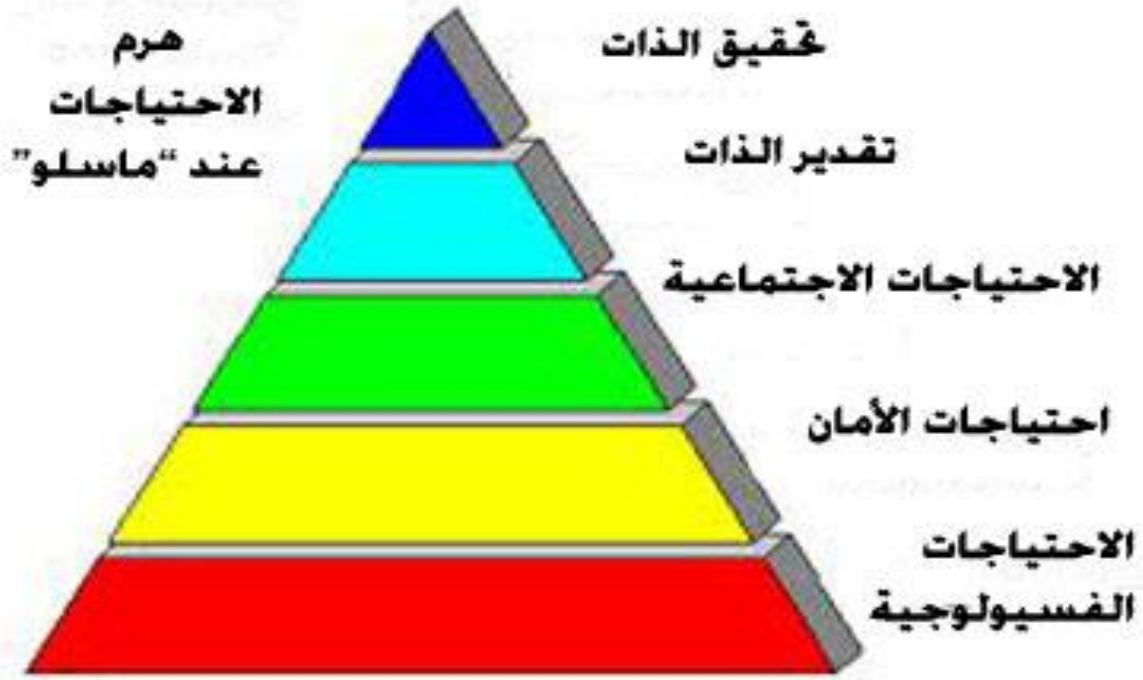
اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. ويُعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان بين ( 1939-1943) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها ( أولى منها). وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقا من:

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

## المحور الثاني: مراحل تطور التسيير

- 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 فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

الشكل رقم (07): سلم الحاجات لماسلو



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

- الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛
  - الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، استقرار العمل الأمن الوظيفي؛
  - الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
  - الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال 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. ومما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل. ويعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التايلوري، 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 بل أخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا الهدف (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 التكلفة أو التعظيم في الانتاج تمس ثلاث عوامل هي: وسائل الانتاج؛ الطرق العملية (الانتاجية)؛ المنتج النهائي.

VIII. مدرسة الأنظمة الاجتماعية - دوغلاس ماك قريقر 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 قريقر نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين. وتوصل إلى أن الطريقة التي تُسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد.

- نظرية X :

تقترن نظرية X المسيرين، وتستند 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، الإكراه ثم التهديد والمراقبة.
3. الفرد العادي يفضل أن يكون مُقاد (مُسير)، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.

وتبعا 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 يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة؛
  - تُكيف السلوكيات الفردية مع النظام (الإعادة والتعلم رغم سلبية العمل)؛
  - هُروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإكراه)؛
- وحسب Mc Gregor فإن النمط x من الأفراد يعتمد على النظرية التaylorية.

### - 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 ناتجة 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.
- وحسب Mc Gregor، فإن نظرية Y ينجم عنها نظام يتميز ب:
- 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 ويبحثون عنها.

### - نظرية X أم نظرية Y:

في إطار نظرية X :

- تُعطى الأولوية لمتطلبات المنظمة؛
  - الأجرة يحددها المسئول 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 ليكرت 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. ويميز بين أربعة أنواع من طرق التسيير:

- النمط التسييري المتسلط (المستغل): وهنا المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة؛ العلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة وغن وجدت تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل؛ غياب نسبي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية؛ 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-التقنية/ مدرسة سيرورة التسيير:**

ظهر هذا التيار نتيجة للأعمال التي قام بها معهد LONDRE — TAVISTOCK في سنوات 1970 حول مفهوم "الإدماج الاجتماعي والتقني في العمل". وترى هذه المدرسة المؤسسة كنظام (بمعنى 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 الغيابات ونقص التحفيز لدى الأفراد. واستخلصت المدرسة:

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

### V مدرسة سيرورة التسيير:

- ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على أنها نشاط يتكون من وظائف فرعية، وهذه الوظائف تتمثل 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 اللازمة 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؟
  - **التنشيط:** ما الذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع المکانیزمات والآليات التي تحقق ذلك.
  - **الرقابة:** هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات تسيير وفقا للخطة الموضوعة لسير المشروع.

## المحور الثالث: سيرة التسيير

### - تمهيد:

التسيير قدس 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 التسييرية وخاصة 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 تطوراً لمفهوم الإدارة والتسيير 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 - أدام سميث - أول من حاول وضع القواعد الحديثة للإدارة والتنظيم.

استمرت هذه المحاولات بأعمال- تايلور - (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه، أعمال- فايول - (1814-1925) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المؤسسات وتقسيم الوظائف وغيرها.

كانت هذه الأعمال بداية الإعداد للتسيير العقلاني كفرع خاص من العلوم ذو الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني 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:

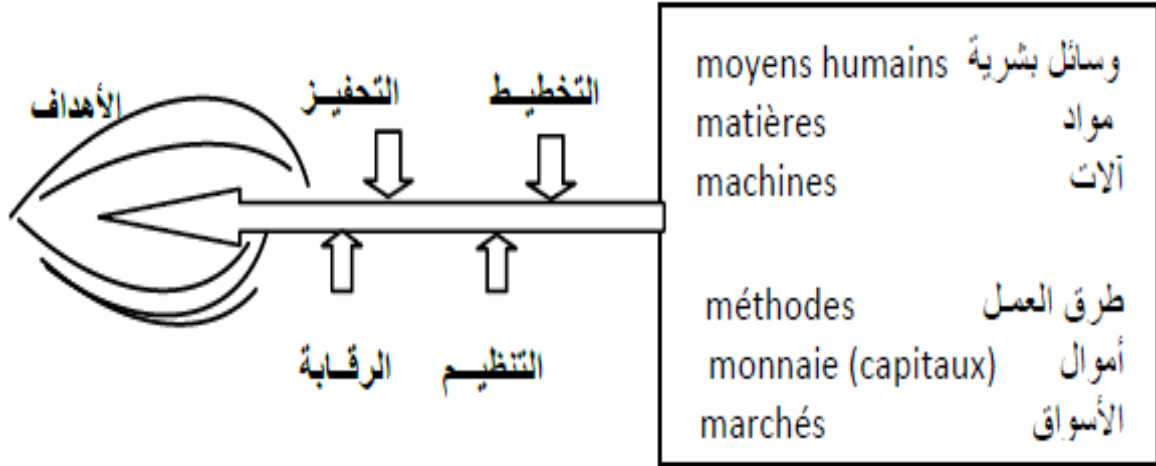
للتسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل الكتاب، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل له يحوي كل المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإمام بمعنى التسيير سنقوم باستعراض بعض تعاريفه الشائعة المعروفة.

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

## المحور الثالث: سيرة التسيير

✓ هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع 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 المهدي، 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، أهى علم أم فن أو علم وفن معا. فالتسيير علم يعني أنه يعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات التسييرية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها. والتسيير فن يعني أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه 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 التسير عملية دائرية مستمرة :

يشكل التسير من منظور حركي عملية دائرية .فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها 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، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط. والشكل الموالي يوضح العملية:

الشكل رقم (09): التسير عملية دائرية



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

### IV أنواع التسير:

للتسير عدة أنواع نذكر أهمها:

#### - التسير العملي:

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

#### - التسير الاستراتيجي:

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

#### - التسير الرسمي:

هو التسير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والتنظيمات والقوانين المعمول بها التي تنظم أعمال المؤسسة.

#### - التسير غير الرسمي:

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

### V عناصر التسير الإداري:

تتكون عناصر التسير 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 ويطاق، وعليه فعناصر القيادة الإدارية تتمثل في وجود جماعة من الأفراد؛ وجود فرد قائد من المجموع ذو تأثير وقرار صائب وفكر 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 والدوافع والحوافز لرفع انتاجية المؤسسة.

#### - المرحلة الثالثة: التسيير المخطط (مفتوح وعقلاني)

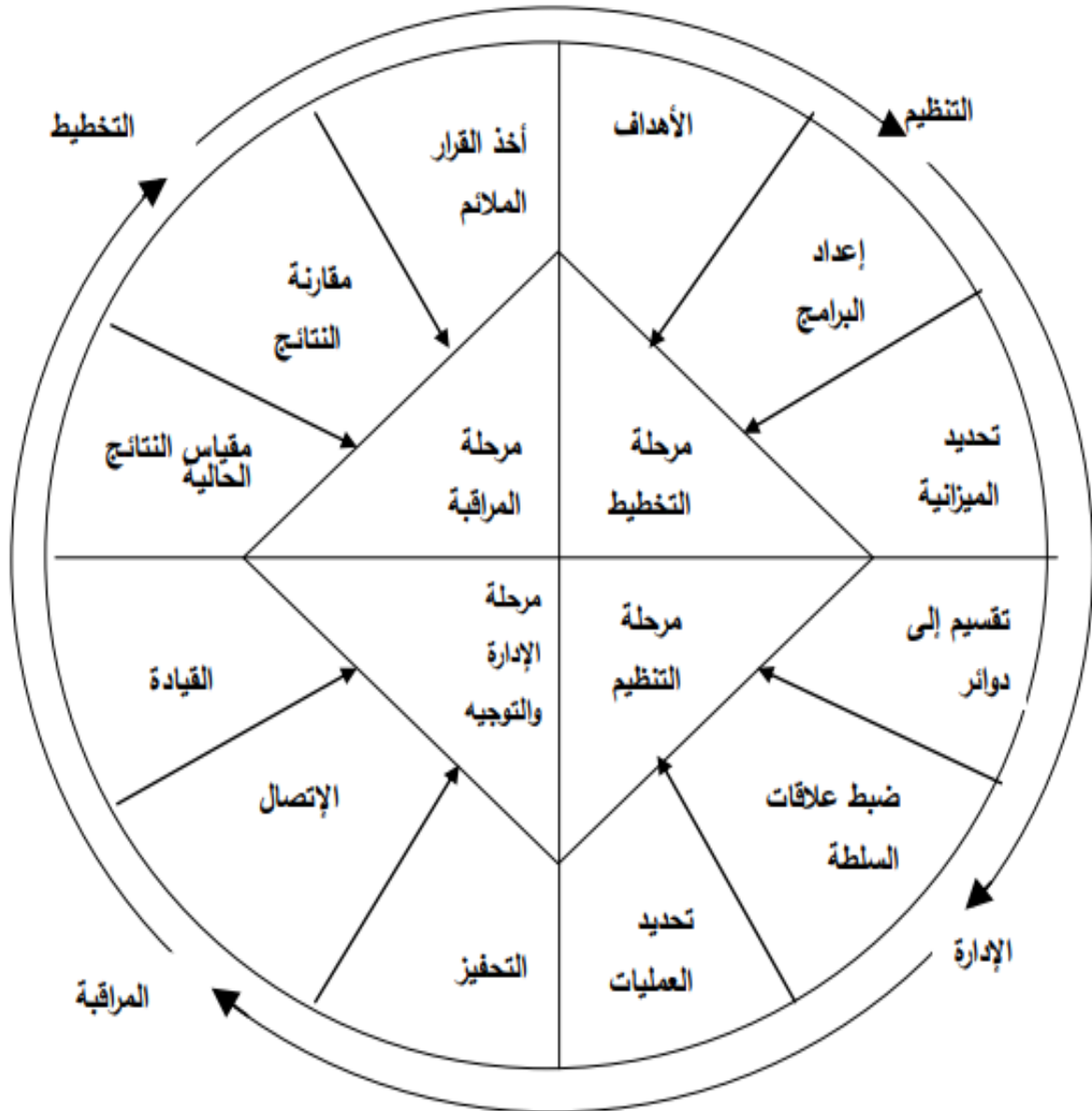
والهدف منه هو التكيف مع البيئة، والتحكم في التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، من خلال إعداد استراتيجية للمؤسسة.

#### - المرحلة الرابعة: التسيير التشاركي (بالمشاركة) من السبعينات إلى يومنا هذا

ويكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، والمروء إلى التخطيط الاستراتيجي ثم إلى التسيير الاستراتيجي بسبب السرعة في تغيرات عناصر البيئة، وصعوبة توقع هذه التغيرات، والمروء من منظور " التسيير مبني على تقارب تيارين وهما 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."

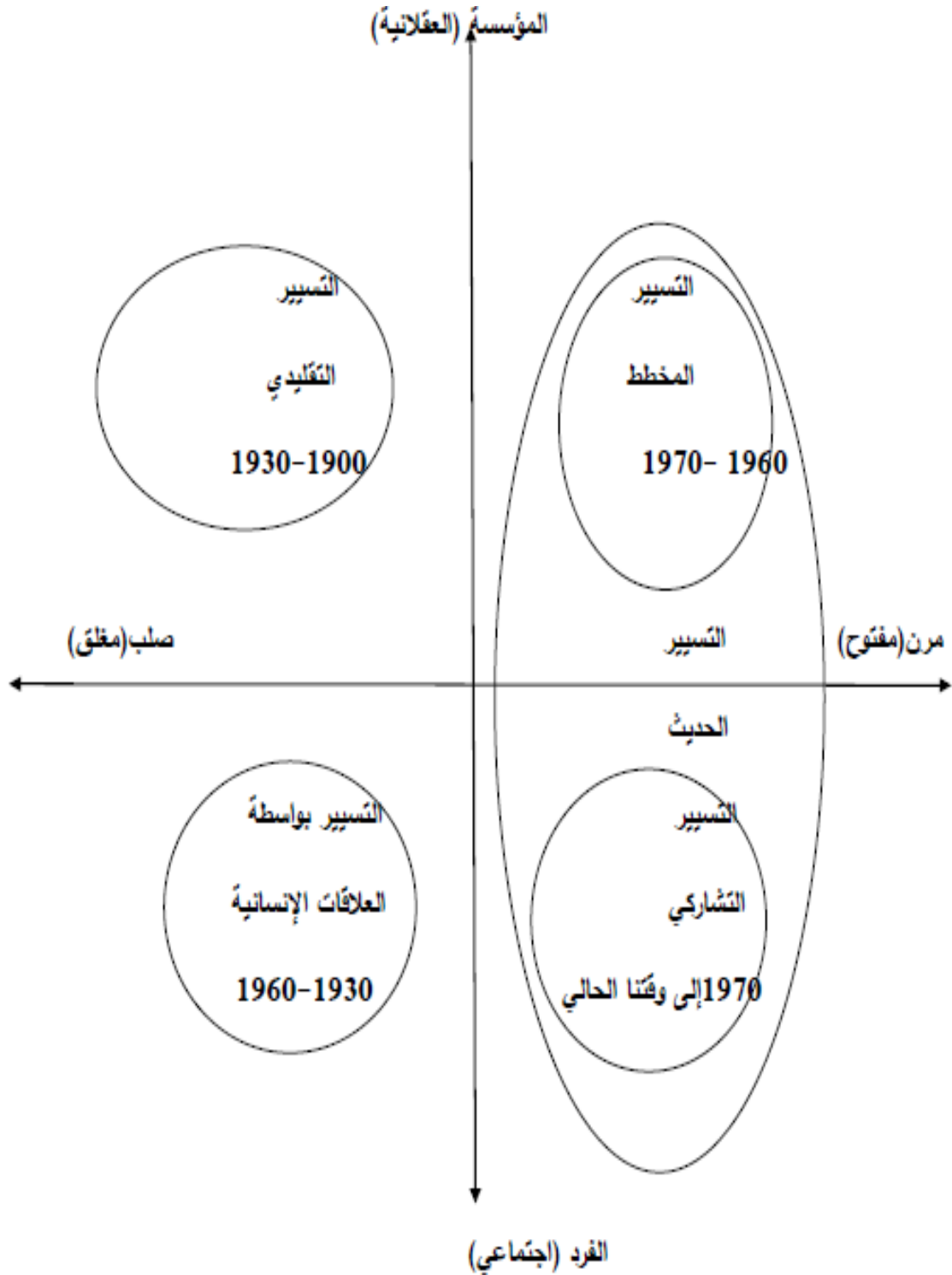
الشكل (10): عجلة التسيير



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.

## VIII مستويات الميسيرين :

يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

- التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع الميسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،... الخ).
  - التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع الميسيرين حسب ثلاث 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

الميسيرين داخل

المؤسسة أفقيا وعموديا.

الشكل رقم (12): مستويات الميسيرين في المؤسسة



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

2009.

### 1- المسيرون القاعديون :

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.
- أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد

### 2- المسيرون الأواسط (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.
- يجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

## IX. المرحلة الأولى للتسير: "التخطيط"

تُعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة. وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهمية مرتبطة بها، وهي السعي إلى تقليل مُعدّل المخاطرة، الاستِفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق والوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصّة بالتنسيق عن طريق اتّخاذ القرارات المناسبة والصحيحة كذلك وضع أولويّات 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 يجب على أربعة أسئلة لتحقيق الأهداف وهي ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

سنعرض مجموعة تعاريف 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 الهدف 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 داترستون "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محدودة". ويرتكز هذا المفهوم على عدة أمور هي:

✓ أنه عملية ذهنية.

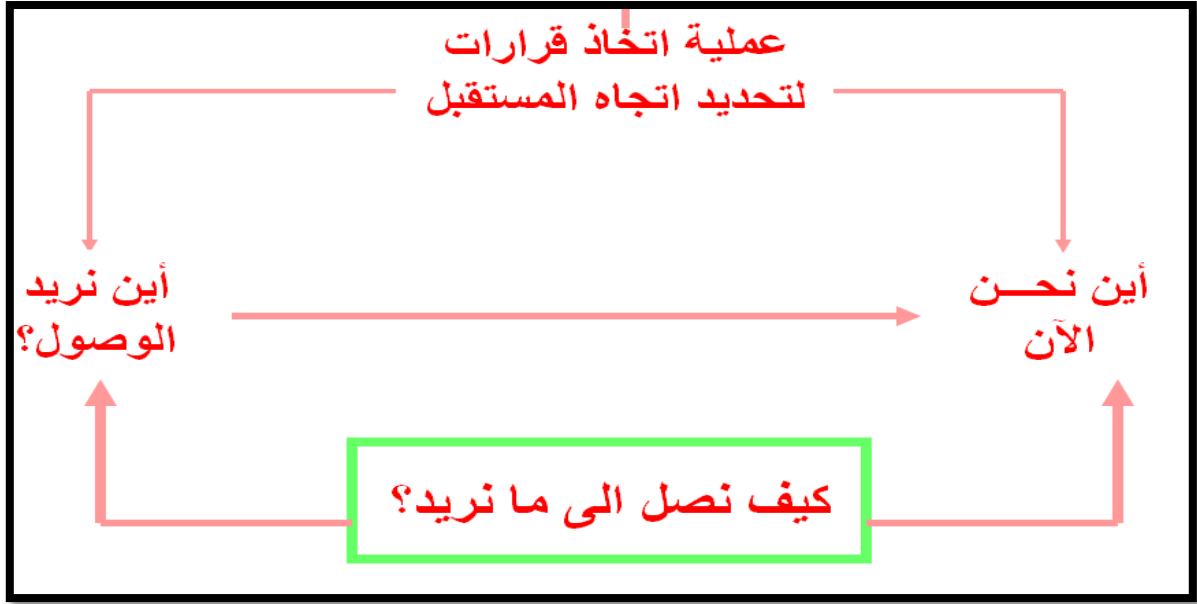
✓ يركز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.

✓ يعتمد التخطيط على الامكانيات المتاحة.

✓ يقوم التخطيط على اختيار بديل من عدة بدائل، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك بدائل فلا حاجة للتخطيط.

ونستطيع القول في النهاية أن التخطيط هو عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للوصول إلى الهدف 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 تنجز (الهيكل 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 بحث:

**يعتبر التخطيط:** عملية مستمرة وأكثر شمولية من مفهوم الخطة يتم في مستويات إدارية مختلفة ممتدة زمنيا وعمليا. **في حين أن الخطة:** تعتبر الوثيقة الرسمية للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال و الأنشطة 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:

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :

- **التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد :** يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.
- **التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة:** التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعوا الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة.
- **التخطيط يوفر النفقات:** إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بكافة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- **التخطيط 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 مخططات.
- **التخطيط 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 الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.
- **تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة :** فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي

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

- يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل والتأكيد 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 مسئولاً 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 بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة، لأن التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة والعلاقات داخل المؤسسة ونوعية الموارد البشرية المطلوبة وتوجيه نظام الإدارة والنظام الرقابي.
- **الواقعية :** لكي تحقق 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، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأعلى.
- **التنسيق :** التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق 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.

- الإلزام : 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 الهدف الأساسي.

### 4. أنواع التخطيط:

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

#### 1.4. التخطيط حسب نطاق التأثير :

- أ- **التخطيط الاستراتيجي:** يترابط 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 اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة. ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تعمل.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله : 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 تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤيا لما تراه لنفسها في المستقبل من منطلق طويل المدى حيث يترافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية - فصلية - يومية على مستوى عملي. مما

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

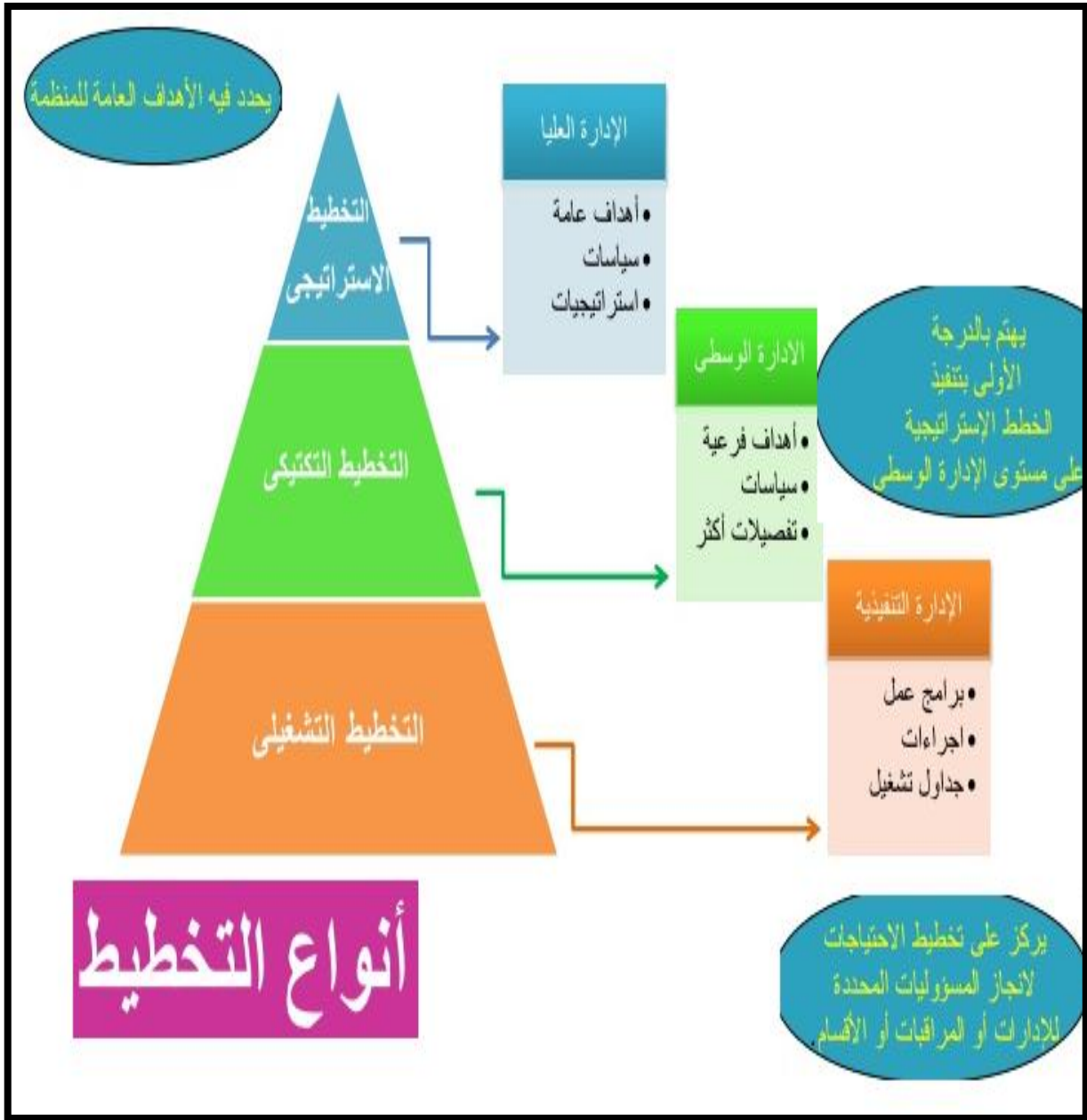
**ب- التخطيط التكتيكي:** يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى. يركز على الخطط التي تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر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

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

**ج- التخطيط التشغيلي:** يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات. حيث يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات.

أي تختص به الإدارة الدنيا ويتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة والقابلة للقياس وهذا في شكل تنبؤات، وتوضع الخطط 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 أمثله: 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 ثلاث فئات مختلفة تسمى:

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

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

ج- **التخطيط قصير المدى:** وهو التخطيط الذي يغطي 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 لا بد من التخطيط لها وهي: الإنتاج، البيع، المالية، التمويل.

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

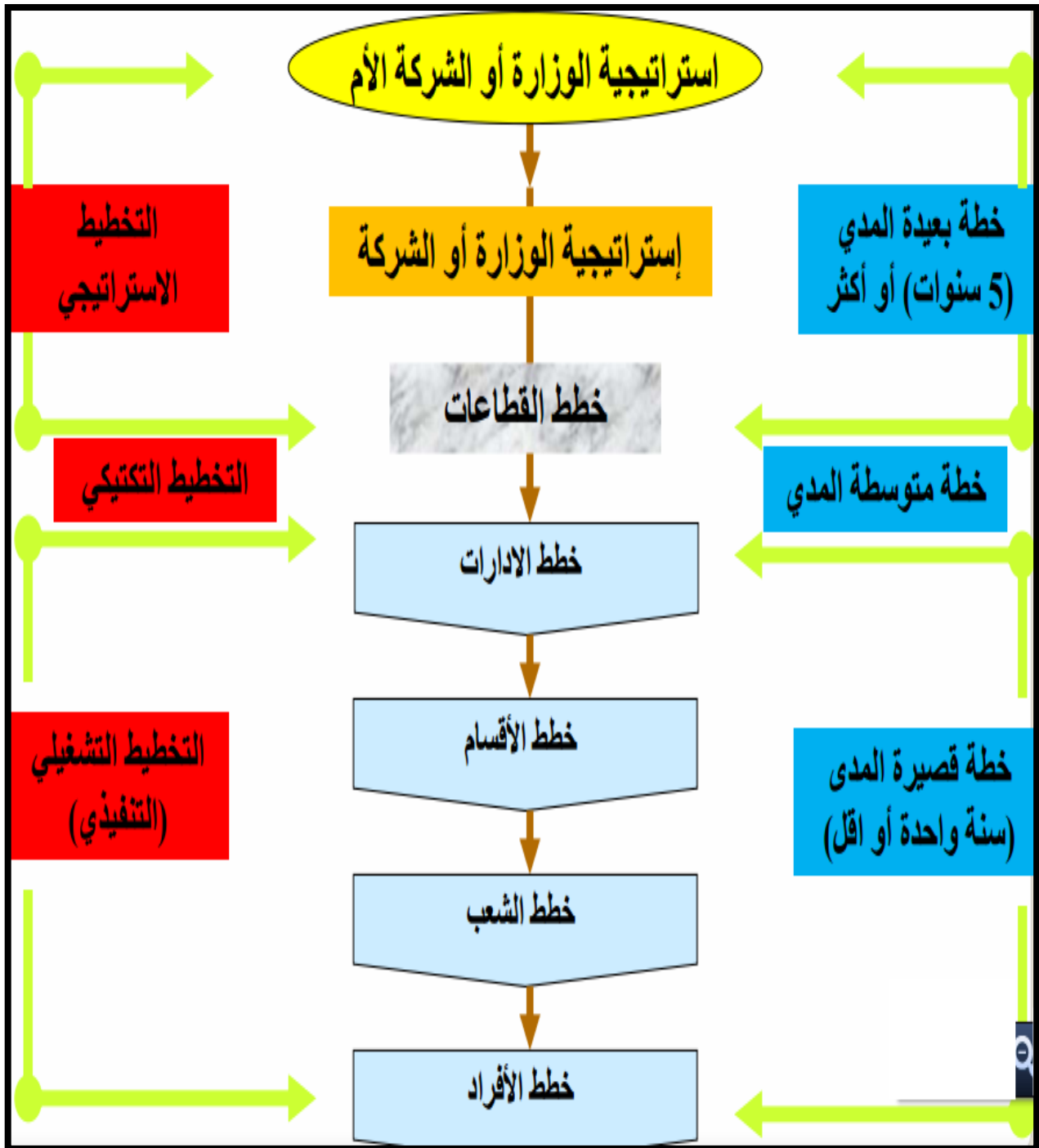
ب- **التخطيط المالي:** ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد وتكلفة.

ج- **تخطيط البيع :** تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات وهدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع وأهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

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

التداخل بين معيار الهدف ( 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 أهمها فيما يلي:

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

## المحور الثالث: سيرة التسيير

- الخطوة الثانية: وضع الاستراتيجيات، وهي رؤية المؤسسة على المدى البعيد، وأهدافها طويلة المدى؛
- الخطوة الثالثة: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية؛
- الخطوة الرابعة: التنبؤ، أن تتنبأ المؤسسة بمجموعة من المؤشرات التي يجب أن تصل إلى تحقيقها؛
- الخطوة الخامسة: الفروض التخطيطية، وهي النتائج المتوقعة أن تصل إليها المؤسسة؛
- الخطوة السادسة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفوقك تجاه أهدافك؛
- الخطوة السابعة: تقييم البدائل: 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 ستقيم الخطة، 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 اللازمة لها من خلال رصد الانحرافات وتصحيحها.

## X. المرحلة الثانية للتسيير: "التنظيم"

### 1. تعريف التنظيم:

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

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، فبعد 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 اللازمة والضرورية لهم، وهذا ما يعرف بالتنظيم الذي أعطيت له عدة تعاريف من بينها ما يلي:

✓ عرفه هنري فايول Henry Fayol بأنه وظيفة تمثل جميع الأنشطة التي يقوم بها المدير من ناحية ترتيب الموارد الاقتصادية وتجميعها لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

✓ مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

✓ 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 التعاريف السابقة يتضح أن التعريف العام للتنظيم يتمثل في كونه عملية توزيع الأنشطة الضرورية والتي تتطلب توزيع للمسؤوليات، وتفويض للسلطة حتى يتم تحقيق الأهداف المبتغاة الموضوعة من طرف الخطة.

### 2. أنواع التنظيم :

- **التنظيم الرسمي**: يطلق على عملية تجميع الاعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات 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 اخر من التنظيم غير الرسمي. والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة اعجاب الرؤوسين بحكمة أو تأثير القائد الاداري.

### 3. أهمية التنظيم:

إن المؤسسات وجدت لخلق الفوائض والمنافع، وكذا تبقى تستمر، تنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة، ولذا يتعين على الميسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لان هذا يسمح بـ:

- تحسين ورفع نوعية وجودة العمل المنظم لأن التنظيم يجعل جماعات الأفراد تعمل معاً بشكل منسق ومتكامل وبالتالي تحقيق أفضل الأداءات من خلال تضافر الجهود والتعاون بين الجماعات والأفراد.
- جعل علاقات السلطة واضحة ابتداء من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته فيكون الفرد على علم بمن 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 الإتصال بحيث يبين التنظيم مجرى ومنافذ الإتصال من القمة إلى القاعدة.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من أسباب بما يحفزهم ويضاعف إخلاصهم وولائهم، ويشكل تصرفاتهم وما يتخذونه 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 الى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .
- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال و انسياب المعلومات بين ارجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة .
- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الافراد لبلوغ الأهداف المحددة .

## المحور الثالث: سيـرة التسيـر

- يساعد على الاستفادة من الاساليب المتطورة في اداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات .
- تأكيد العمل والمنظم والدقيق بين الأفراد وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، منعاً للاجتهادات الشخصية الارتجالية.
- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها .
- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها 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 لمواقع معينة ( إدارات، أقسام، وحدات ) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات؛
3. تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتحويله سلطات المناسب للإشراف على مسؤولين وإنجاز المطلوب؛
4. الربط والتنسيق 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 الاختصاصات.
- يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.
- يسمح التنظيم 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 وتتمثل 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 للمؤسسة. 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 أ عدد من الأفراد غير قادرين على تأديته بسبب كبر حجم النشاط ودرجة تعقيدته، لذا يتم وضع الجهود الإنسانية والمادية في المؤسسة في شكل مقسم ومجزأ 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 يحققه التخصص من إجادة وإتقان له واكتساب خبرة ودراية.

✓ منع وجود عمالة 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 لإتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالإهتمام بعمل أو الإمتناع 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 بتفويض السلطة التي بمقتضاها يقوم المسير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة إلى

المرووسين الذين قبلوا هذه المسؤليات أي هذه العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى احد مرووسيه ليقوم به نيابة عنه كما يمكن التمييز بين 3 أنواع من السلطات كالأتي:

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

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 يتأرجح بين كل من السلطة التنفيذية والاستشارية وتظهر في الحالتين التاليتين:

- حينما يمارس أحد المسيرين سلطاته على جهة أخرى لا تتبعه 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 تحقق 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 لمرووسيه تبقى المسؤولية ملقاة على عاتقه.

### 5.7. مبدأ تعادل 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 اللازمة والضرورية لتنفيذ تلك المسؤولية.

### 8. مراحل عملية التنظيم:

- تعتبر عملية التنظيم انعكاس لخطط وأهداف المؤسسة وتتم هذه العملية عبر المراحل التالية:
- الإعلان عن الأهداف، فيجب تحديد هذه المسؤولية وإعلانه حتى يتم فهمه ومن ثم تتحدد أنشطة المؤسسة والأفراد على ضوءه، حيث ينبغي تقييم عبء العمل الكلي إلى مهام فردية.

- تجمع المهام المتشابهة في وحدات أي بجميع المهام والوظائف المتشابهة في وحدات واحدة إذا كانت من طبيعة واحدة أو يرتبط بعضها ببعض 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 وتقديم الإستشارة.
- تحديد وتعيين الأشخاص بمختلف المناصب لكل هيئة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تحديد وسائل تحقيق التكامل، أي التنسيق بين الجهود وتوجيهها لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية فنجاح عمل المؤسسة ككل يتوقف على تنسيق العمل بين وحداتها المختلفة.

### 9. مفهوم الهياكل التنظيمية:

يستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة، حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعياً لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجمع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة 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 العمال 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، فبذلك تزداد نسبة التنظيم تعقيداً.

- خصائص العاملين بالمؤسسة، فكلما تحسنت ظروفهم المعيشية وزادت مستوياتهم الثقافية كلما أصبح الهيكل التنظيمي أقل تحكمية وجموداً 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، فالحيث غير المستقر يتطلبه هياكل شديدة المرونة والحركة.
- درجة التغير التكنولوجي، فارتفاعها يؤدي إلى ضرورة التغير في الهياكل التنظيمية وكذلك إعداد الوحدات.

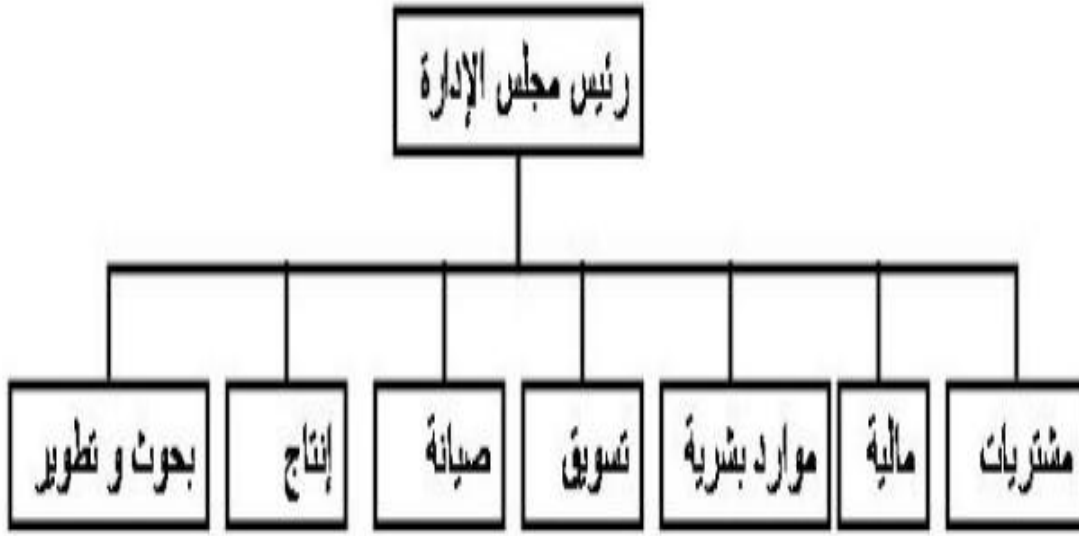
### 10. أنواع الهياكل التنظيمية:

يوجد العديد من الهياكل التنظيمية نذكر منها:

#### - الهيكل التنظيمي الوظيفي:

يتم بناءه على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة المتمثلة في تسويق إنتاج تموين، أفراد... وغيره، 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 بناءً على طبيعة الوظيفة التي تندرج تحتها هذه الأنشطة. من أهم مزايا هذا النوع فاعلية وسهولة الإشراف على عمليات مترابطة ببعضها البعض، وتحقيق الهدف بتقسيم العمل من حيث الكفاءة في الأداء الوظيفي لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة وانتشارها الجغرافي وتعدد عملائها ومنتجاتها.

الشكل رقم (16): رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي الوظيفي

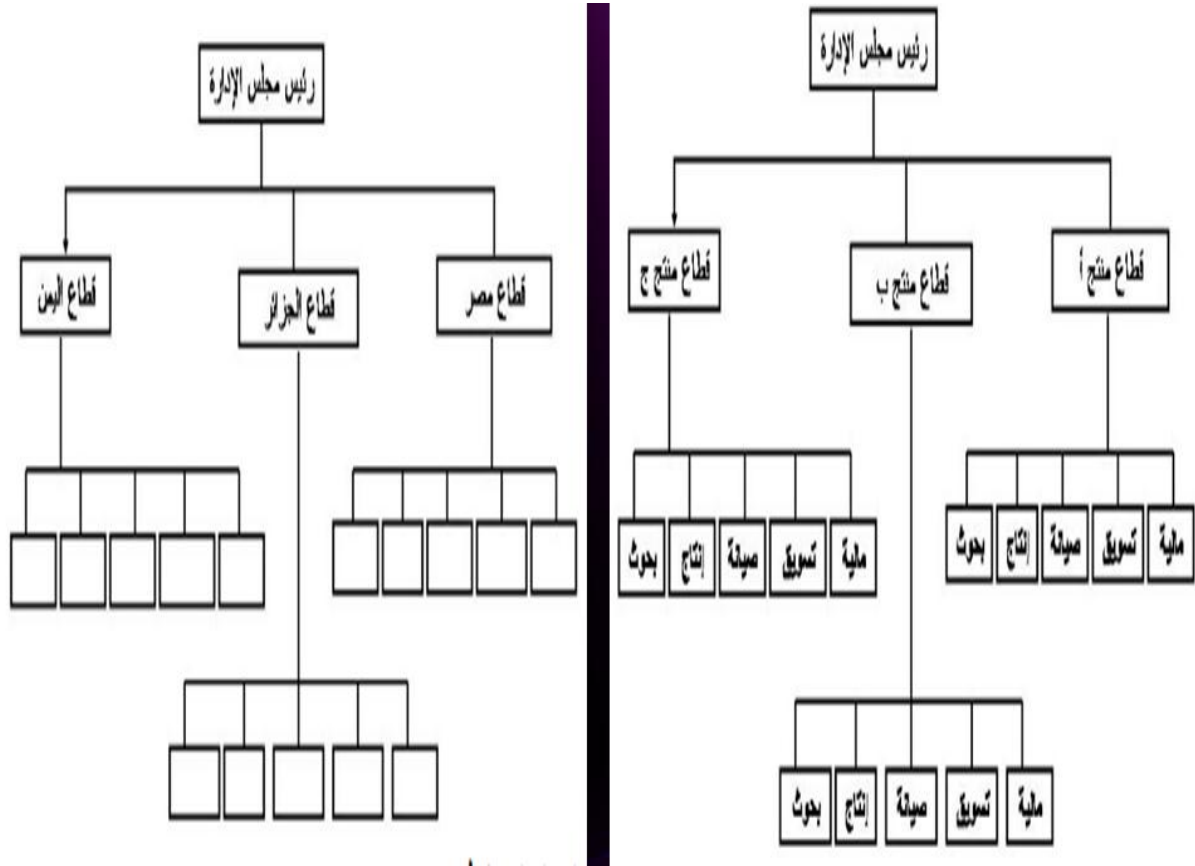


- الهيكل التنظيمي حسب الأقسام:

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

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

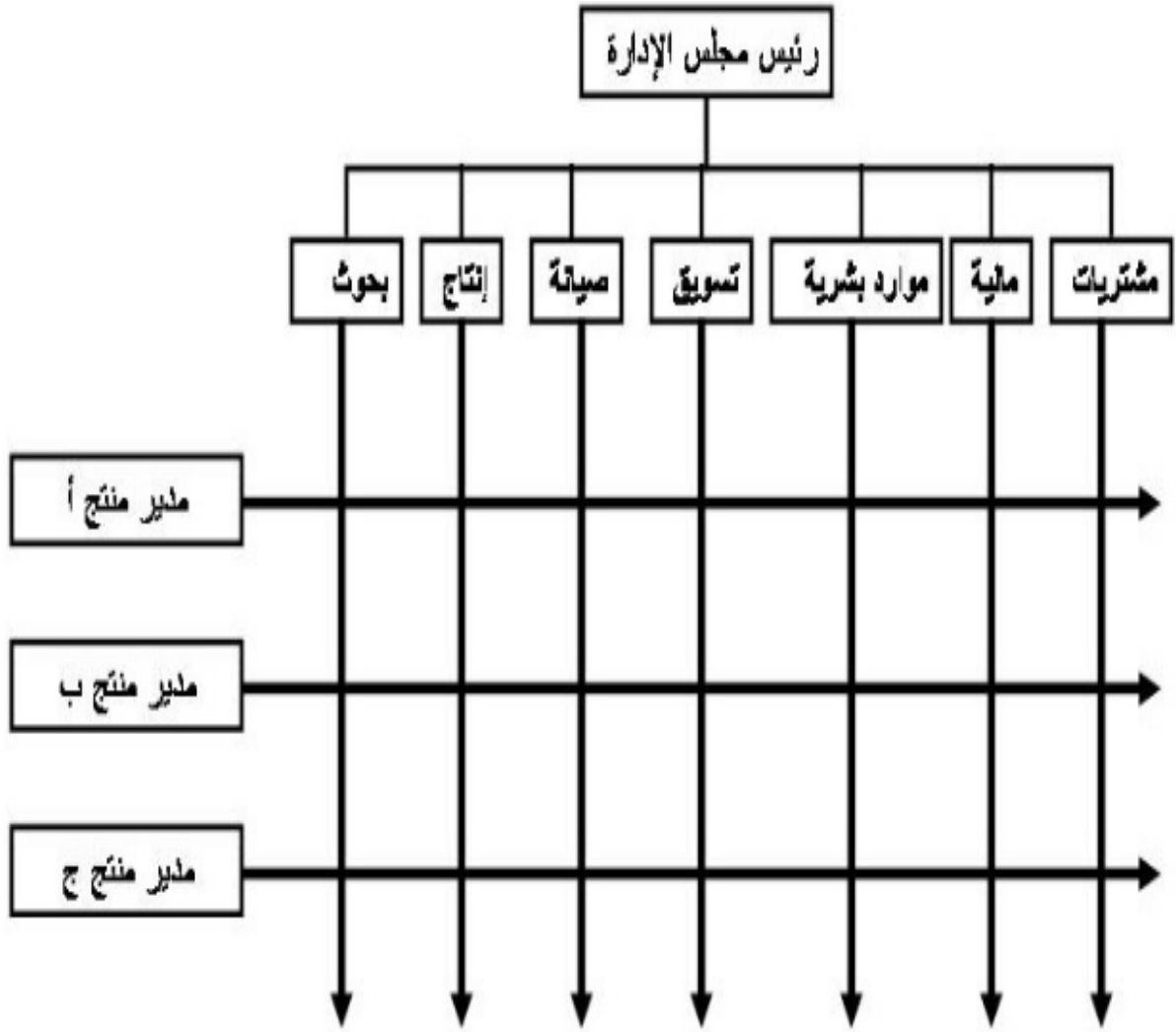
الشكل رقم (17): رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي حسب الأقسام



#### - الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة:

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

الشكل رقم (17): رسم تخطيطي للهيكل التنظيمي المصفوفي



وفيما يلي سنوجز أهم مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي:

- مزاياه:
- 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: سيـرة التسيير

- الاستجابة للظروف الديناميكية نظراً لمرونته، حيث يمكن التخلي 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 لتعدد المنتجات.
- استغراق وقت طويل لإتخاذ قرار كلي شامل.

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

### 1. مفهوم التوجيه/التنسيق:

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

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

يعرف التوجيه على أنه الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. ويعرف أيضا إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلغ أهداف التنظيم وتعتمد أساسا على إصدار الأوامر.

كما الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. ويتعلق التوجيه بالنواحي التالية : ( مقدار الجهود ( كمأ ونوعاً ) التي تبذل، توقيت هذه الجهود، توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه. وتنبع 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 المخططة. وعلى ضوء ما سبق، نخلص إلى ما يلي :

✓ يستهدف التوجيه منع التشابك والتداخل داخل المنظمة ويتغلغل في صلب كل نشاط إداري؛

✓ التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق؛

✓ يجب عدم الخلط بين مفهومي: التوجيه والتعاون؛

✓ التوجيه ليس حالة ساكنة، ولكنه عملية مستمرة ودائمة؛

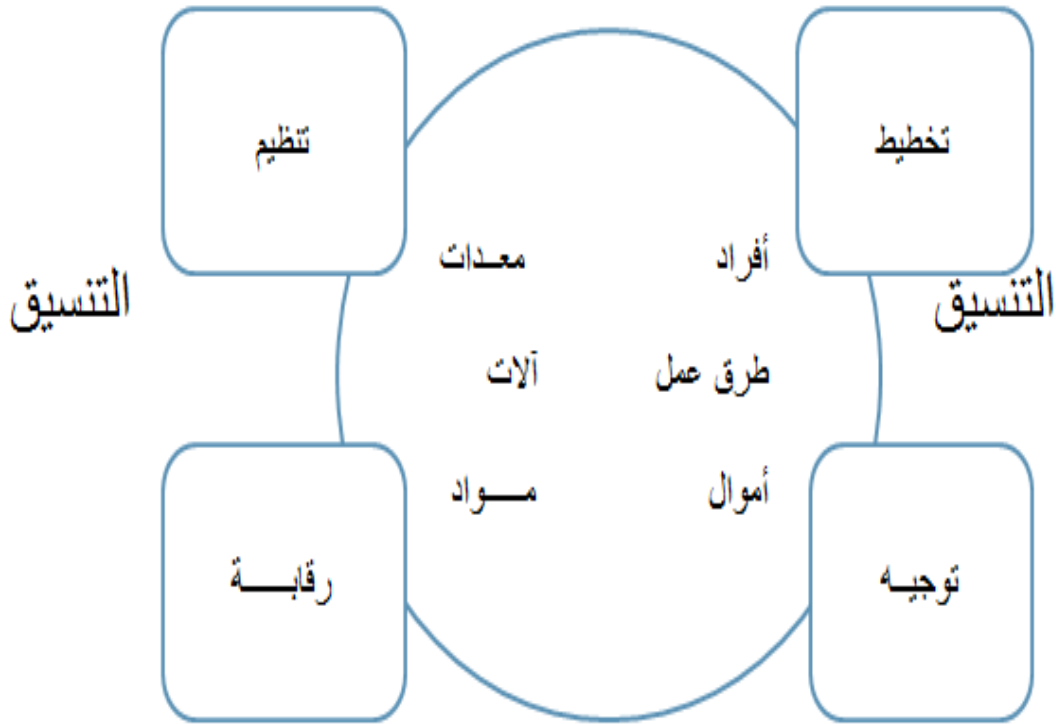
✓ يعتمد التوجيه على السلطة، وأيضاً على كفاءة الأفراد، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد؛

✓ ويتم التوجيه بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية.

### 2. العلاقة بين التوجيه أو التنسيق والعمليات الإدارية:

نبرز العلاقة بين التوجيه والعمليات والإدارة، من خلال الشكل الموالي:

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 لباقة 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 دوراً 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 سهلاً المنال. وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة، 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 يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التوجيه.

### 3. متغيرات التوجيه:

أساس توجيهات الرئيس لمروسيه سيركز حول نمطه في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقيد) وطريقته في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قراراته بكيفية توجيه مروسيه مثل: مدى خطورة الحالة، نمطه القيادي، تحفيزه للمروسين، 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.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفته شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليه أيضا:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

#### 4. عناصر التوجيه:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين 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 الاختلال 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 متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

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

بالمؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح 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 تجانس 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 جدا تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

#### - مبدأ وحدة الرئاسة:

كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مؤسس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمنا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون 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 أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة 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 والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

### 8. أدوات التوجيه:

- إن ممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض.
- حيث أن القيادة تعتبر أحد أدوات التوجيه الأساسية ومع ذلك فقد لا يعتبر ضرباً من ضروب المغالاة القول بأن القيادة هي جوهر وظيفة التوجيه أو عصية 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 "كونتز" 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 توقيع العقاب.
  - القوة الشرعية أو القانونية.
  - القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

### XII. المرحلة الرابعة في التسير: 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 وتؤكد تحقيق الخطط ولذلك فإن الاختبار الحقيقي لأي قائد هو ما يحققه من نتائج ولكن من الحتمي وجود بعض الأخطاء وبعض الجهود الضائعة وما يترتب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة فيتوجب وظيفة الرقابة.

فهي وظيفة من وظائف الإدارة تعنى بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين 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 فايول كما يلي: تنطوي الرقابة على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات أفراد أفعال.

ويعرفها الدكتور سعيد محمد عبد الفتاح (...). الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفا وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء....).

وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكيد كل رئيس أو قائد أن ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازها . 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 وتختلف 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 بالمعايير السابق وضعها ففي الواقع تظهر كثير من الاختلافات والاختلالات في تنفيذ المهام كما كان مخططاً لها في مستوى الأداء للأفراد أو الإدارات المختلفة فيقصد بذلك مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً فهو تقييم 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 فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن.

- الإجراءات الوقائية (طويلة الأجل):

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 خطته وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

#### - توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة:

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 الموضوعية 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 لإنجازه من الأفراد ومن المنظمة ككل، والمعيـار هو ترجمة كمية أو نوعية للهدف المحدد؛
- **الأدوات** : هناك أدوات رقابية عديدة منها ما هو شخصياً وفردى ومنها ما هو متعلق بالأداء الكلي للمؤسسة، ومثال على ذلك السجلات والمراجعة الداخلية، والملاحظات الشخصية.

### 5. وسائل الرقابة:

تجمل وسائل الرقابة عموماً 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 تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

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

#### 2.6. الرقابة حسب موقعها من الأداء:

وتتضمن الرقابة السابقة والرقابة اللاحقة، كالتالي:

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

ب- الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة أبعديه 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 متمماً 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 الإدارة 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 جداً مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات: يشعر العاملون أحياناً بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح 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.

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

### 2. تعريف الاتصال:

- لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية 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 الانسانية داخل المؤسسة؛
- معرفة معوقات العمل؛
- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء؛
- تحديد دور كل فرد في المنظمة، ومكانته في التنظيم؛
- توحيد وتنسيق الجهود 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 وتبدأ 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، مكالمات هاتفية، 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 يعوق 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 يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

6. طرق الاتصال:

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

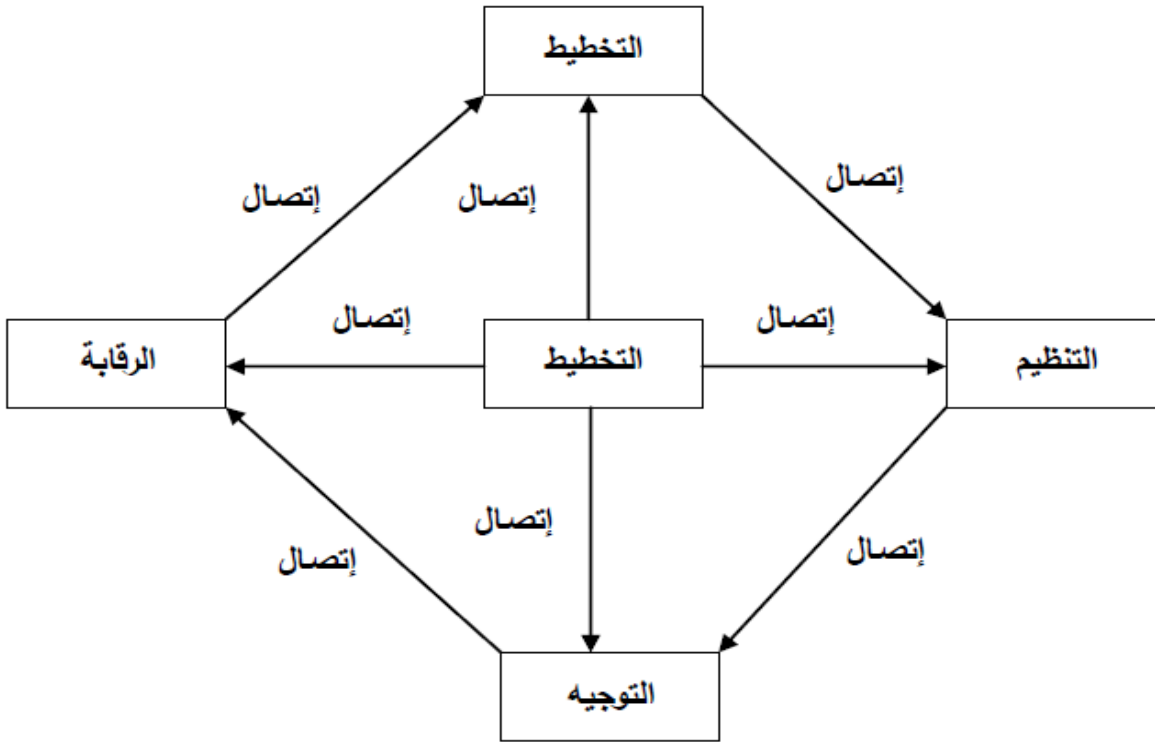
II. اتخاذ القرار في المؤسسة (العمليات والنماذج).

1. طبيعة اتخاذ القرار:

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

فعملية 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 أنسب البدائل 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 بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة 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 بديل 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 الموضوعية ومن ثم تطبيقها للوصول إلى الهدف المحدد في وقت معين.

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.

ويعتبر القرار المتخذ سليما برأي بيتر دروكر peter Druker إذا اتصف بالمرونة قابلية التغير والحركة لتأمين إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة، وقد يكون القرار رفضا لكل البدائل المطروحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد وعندما يدعى القرار المتخذ بالالاقرار. فالالاقرار يعود لعدة أسباب منها عدم وضوح كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة أو عدم رغبة المقرر في اختيار البدائل تفاديا للالتزام أو الارتباط بعمل يؤدي إلى الضرر بمصلحة أو بمصالح إدارته .

### 3. خطوات عملية اتخاذ القرار:

بما أن عملية اتخاذ القرار عملية تتميز بالتداخل والتعقيد، تفرض على متخذ القرار أن يكون عقلانيا مبتعدا عن الارتجالية 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 توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟...و يجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس 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

الحوافز

للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا 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 متخذ 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 مفاضلاتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

### 3.3. البحث عن البدائل:

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 البدائل واختيار البديل الأمثل:

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها يُصبح الفرد مُلمّاً 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 تُهمل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج 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 التأكد من أن البديل المتاح يُلبّي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار، ثم التهيئة لعملية التنفيذ.

### 5.3. تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار النتائج المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، ويروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، 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 البدائل والحلول المناسبة من جديد.

### III. ماهية التوظيف

#### 1. مفهوم التوظيف:

التوظيف هو مجموعة عمليات و إجراءات تتخذها المنظمة لاقتناء الموارد البشرية اللازمة التي يتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

#### 2. شروط التوظيف :

حرصا على محافظة الوظيفة العمومية لصورتها المثلى 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 متمتعاً 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 يتوفر 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 المنشأة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم بطلبه ، و يأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالاً متعددة ، فقد يكون على شكل ترقية 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 أيضا 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 المنظمة 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 وبمكاتب اليد العاملة، ووكالات التوظيف الخاصة، وتعتمد أيضا 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 بتخطيط القوى العاملة بها والذي يسمح مستقبلاً من الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية ويكون مصدره الاحتياج إما إستقالة أو تحويل أو تقاعد وهنا تلجأ المؤسسة عما للتوظيف الداخلي أو الخارجي وفي كثير من الأحيان إلى كليهما.

#### ب- فرز الترشيحات :

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

الاسم، السن، العنوان، الشهادة العلمية، الخبرة.

بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح 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 ودراسة جوانب متعددة من شخصيته.

#### هـ- الإختبارات :

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 قادراً 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 صالحاً 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 وتوصيف 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 المكلف بها سواء كانت تلك المسؤولية 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 انه 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 سيسند إليه ومدى درجة

اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

✓ اختبار الذكاء (القدرات الذهنية):

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

تقيس هذه الاختبارات القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف 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 تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

✓ المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق 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 يتوفر المرونة.

### ✓ المقابلة غير الموجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد 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 التأكد من مدى كفاءته وقدرته على القيام بالعمل الموكل إليه، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل ومحيطه.

### ح- التثبيت :

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

## IV. ماهية التدريب

### 1. تعريف التدريب:

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

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

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

- 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 وفقا 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 الجهود والإمكانات التي توفرها المؤسسات للعمليات المستثمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرفؤوسيه 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 السائدة، لغرس المنهجية العقلانية والعلمية القادرة على نقل الإنسان من أسر التصورات والمواقف 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 جوهره 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 نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات 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 أننا نجد

البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يتبدئ التدريب بعد يتبدئ 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 المتوافقة 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، ويتجلى ذلك الدور في النقاط الأساسية التالية:

- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.
- **الهدف:** يجب أن يكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للاحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- **الشمول:** بمعنى 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 الموازنات 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 أنشأت من أجلها
- **الاقتصاد في التكاليف:** بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

- **المعلومة المرتدة Feedback:** يحتاج المتدرب إلى تيار 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؟ فبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب.
- **التدريب عملية إدارية وفنية:** فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.
- **التدرج والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسؤولي 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 يتجمد قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال:
  - ✓ التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها.
  - ✓ التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.
  - ✓ **مراعاة الفروق الفردية:** إن البشر بطبيعتهم مختلفين من حيث نسبة الذكاء والقدرة على التعلم وأخذ المهارة، فمنهم الذكي والطموح والصبور، ومنهم الأقل من ذلك... إلخ، وعليه فإن الوقت الذي يأخذه الذكي في تعلم مهارة ما سيكون أقل بطبيعة الحال ممن هو أقل منه ذكاءا، وكذلك الحال بالنسبة إلى الطموح والصبور، ومن ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التدريب وتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومات للأفراد.
  - ✓ **الدافع والحافز:** 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 حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل... إلخ.

### 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، لذاك يكتسب التدريب أهمية كبرى 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 ربحية المؤسسة؛

✓ المساعدة على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة؛

✓ المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة؛

✓ يؤدي إلى انفتاح 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 و الأفراد 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 أسس التصنيف بحسب مراحل التوظيف، مكان التنفيذ، والمحتوى أو المستوى الوظيفي، وعدد المتدربين. كالتالي:

#### 1.5. تصنيف التدريب حسب وقت تنفيذه:

هناك ثلاث 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 مرتبطة بالتوجيه العام وتهدف 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 بغرض الترقية أو الانتقال لوظيفة أخرى، ويهدف إلى إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، ويكون في بعض الأحيان لأجل التهيئة للمعاش، وهذا بالنسبة لكبار السن عن طريق تدريبه 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 وفقا لمكان تنفيذ البرنامج التدريبي :

أ- **التدريب في موقع العمل** : ويكون عن طريق المشرف المباشر أو أحد العاملين القدامى، والذي يكون مسؤولا عن تدريب وتعليم العاملين، حيث يقوم بشرح طرق العمل ويقوم بتصحيح أخطاء المتدرب وتوجيهه لكسب 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 الشائبة بين المدرب والمتدرب سيفا ذو حدين، فكما توطن الثقة وتحقيق التفاهم السريع بينهما، فإنها قد تؤدي إلى العكس إذا برزت فجوة عدم التفاهم. أضف إلى ذلك أن هذه العلاقة سوف تنعكس بشكل أواخر 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 مكملًا للتدريب في مواقع 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 تعقد هذه المعاهد

عن طريق سداد نفقات اشتراكهم، كما تحث العاملين على الانضمام والمشاركة في أنشطة الهيئات المهنية والعلمية وغالبا ما تدفع تكاليف العضوية وتكاليف حضور الندوات واللقاءات التي تعقدها، والتي من خلالها يستطيع المشارك 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 تساعد على تنمية نفسه بنفسه في عمله كتوافر نظام الحوافز التشجيعية.
- ✓ **تدريب فردي:** وذلك لتطوير مهارات وقدرات المتدرب والتي بموجبها يمكن ترقيته إلى وظيفة جديدة، وقد يتم ذلك بعد التوظيف مباشرة، وذلك لتوطين وتكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ومن مزايا هذا التدريب أنه يمكن المؤسسة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية، إلا أن هذا النوع مكلف من ناحية الوقت.
- ✓ **التدريب الجماعي:** حيث يتم تدريب مجموعة من المتدربين في آن واحد كالمجموعات 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 مميزاته أيضا 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 مجموع 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، تسويقي، 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 مديري الإدارات.
- ✓ **التدريب القيادي:** هو مجموعة البرامج التي تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المتعلقة بوضع الأهداف ورسم السياسات العامة وتعميق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات المؤسسة.

### V. القيادة الإدارية

إن دراسة إبي ظاهرة معينة يستلزم الوقوف على مفهومها الواضح والدقة لأنه من شروط الأساسية والأولية لفهم وإدراك حقيقتها، كما أن توفر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية وذو أهمية لتقدم 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 كونتز وأدونيل koontz&O'Donnell بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم 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.

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

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 سيحقق أهداف ذات قيم ودوافع تهم كافة الأطراف المعنية بالمؤسسة".

وخلاصة 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 تتجلى 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 نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعر وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبيا " فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع".

لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمدربين، 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 الأفراد والجماعات، هذا الدور يتطلب فهما عميقا للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكا للحقيقة القائلة بأن العاملين في المؤسسة عبارة عن آلات المطلوب منهم الإنتاج فقط حتى ولو تم ذلك على حسابهم كما نادى به الإدارة العلمية.

ذهب " توفلر " في تنبؤاته نحو المستقبل إلى أن معدل التغيير في جميع أنحاء المجتمع سيزداد بسرعة، واستخدام تعبيراً أطلق عليه صدمة المستقبل (Future Shock) لوصف صعوبة التكيف مع التغيرات التي يعزها العصر، وصدمة المستقبل تعني الإحباط النفسي والجسمي 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 الأعمال 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، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:

#### 1.3. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: 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 مايلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة (Reward power): حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في

حفز المرؤوسين على العمل بنشاط. فيستطيع المدير عن طريق منح موظفه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية وتؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده.

- قوة التأثير القائمة على الإكراه (Coercive power): وهذه الوسيلة تقوم على استخدام

المدير لسلطة لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Refernce power): وهذه الوسائل تعني أن يتخذ

المدير من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم (Empathy)

مرجعاً أو مدخلاً 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 الهدف.

- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (Expert power) : فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصية تتسم بالمرونة 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 مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. ويكون - لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية متعددة كسب العاملين، وإدراكه لإبعادها ومعرفية لاتجاهات أفرادها - أثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

**2.3.** توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، 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 المرؤوسين، على المدير القائد أن يتفهم القوى النفسية والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة وتكوين فريق متعاون القوى من أفرادها. وفاعلية التعاون ليست فاعلية القائد وحده، بل أنها تستمد من تعاون كل أولئك الذين يشتركون 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 المرؤوسين.

**3.3.** تحقيق الهدف الوظيفي: فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم إلا أن أهداف التنظيم

تتداخل من مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيقا أي منها يساعد على تحقيق الأخرى. فمثلا 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 اهتماما كبيرا من جانب علماء الإدارة لدرجة أنه أصبح لها ميدانها الخاص الفسيح والغني بالأبحاث والنظريات، وهو ما يستوجب جعل هذا التعريف مانعا لدخول مفاهيم أو عناصر أخرى فيه، ومن أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة نجد الرئاسة و الإدارة، 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 الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما، حيث لخص جيب Gidd النقط 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 خوفا من الجراء أو تجنباً له وليس إعجاباً بشخصه ورغبة منها في أداء العمل.
- أن الرئيس يحدد أهداف الجماعة تبعا 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 كثيرا على السلطة المفوضة إليه من أعلى، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته، وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها".

## 2.4. التمييز بين القيادة والإدارة (Management, leadership):

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

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى انه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فان هناك تداخلا بين مفهوم القيادة و الإدارة 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 والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن 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 ثلاث هي:

- **الأسلوب الأتوقراطي:** 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 جدا في وجود المدير ومنخفض في غيابه أي أن العمل مقترن بالمدير.

الأسس التي تقوم عليها القيادة الأتوقراطية:

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

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

- وجودها. ام بين التخطيط والتنفيذ فالمخططون يضعون الخطط والمنفذون يقومون بالتنفيذ دون أن يكون لهم رأي فيها.
- إدانة كل عمال الإدارة بالولاء لرؤسائهم ولا يدينون لمرؤوسيههم .
- اتخاذ التوجيه صبغة دكتاتورية
- تعارض التوجيه الفني مع الأسس والمبادئ العلمية فلا يسأل الموجه عن الرأي الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صائبا وغالبا الرئيس هو الصواب.
- إن هذا النمط القيادي وان كان سائدا في الماضي إلا انه 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 لازمين في توجيه وترشيد المناقشات. وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

- أنه يشكل مظهرا 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 سلبا 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 رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة في انخفاض الأداء. وتتميز هذه القيادة بعد عدة خصائص أهمها:

## المحور الرابع: أهم العناصر الفاعلة في الإدارة

✓ 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 لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات لهم بطريقة عامة وغير محددة .

✓ إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لان القائد يري أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوح لمؤوسيه 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 طريقا لها، فإن رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية لان التساهل والتهاون وعدو الحسم يشبط من النشيطين والذين يرون أن تقدير الإدارة لهم هو بنفس درجة الكسالى منهم.

خاتمة عامة

المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه يتمثل في دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات من أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق النتيجة الملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً 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 تتمثل في وظيفة الإنتاج، المالية، التسويق، المشتريات، الإدارة إضافة إلى النقل والتخزين، المالية ووظيفة 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 الأعمال 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 إيراداتها أما الإدارية فلا توجد لها إيرادات حقيقية وكذلك فهي تمول عن طريق الميزانية إلى تمنح لها سنوياً من خزينة الدولة وقد يسدد العميل السعر الحقيقي عندما يشري منتج أو خدمة المؤسسة الاقتصادية، أما خدمات المؤسسة الإدارية فهي مجانية رغم أنه في بعض الأحيان يدفع المستفيد من أجل خدمات المؤسسة الإدارية مبلغاً رمزياً والذي لا يمثل مقابل للمنتج أو للخدمة التي تقدم له.

ولكي تحقق المؤسسة هذا القدر من الإنجازات لا بد لها من فلسفة تسييرية ناجحة خاصة بها، حيث أن هذا التسيير قدس قدم الإنسان نفسه، فقد أخذ بالظهور بصورة معينة وبدرجة معينة منذ قام الإنسان بتحديد أهداف معينة والعمل على تحقيقها. فالتسيير حركة عملية دائرية، فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة التي تكشف عن وجود انحرافات، تصحيحها يتطلب إجراء تعديلات جذرية 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 ومتنوع من القرارات والأعمال من حيث درجة تأكدها، أجلها، محتواها، ومجال تطبيقها. ومنه فالمؤسسة في حاجة مستمرة لمواجهة المشاكل وتقديم الحلول اللازمة، لذا فالقرارات ليست بنفس الأهمية والأثر ولا تحتاج لنفس الموارد، وليست 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 المحسن عبد المحسن 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 العرابجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
5. الأمر رقم 03-03 المتعلق بالمنافسة المعدل والمتمم بالقانون 08-12 والقانون 10-05.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية 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 منتوري قسنطينة، 2005-2006.
9. بن عيسى محمد المهدي، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2003 / 2002 .
10. بوشاشي بوعلام، المنير في المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1996.
11. جميل جودت أبو العينين، أصول الإدارة من القرآن والسنة، دار ومكتبة الهلال، ط1، 2002.
12. خالد موسى أحمد، شركات الأشخاص والأموال، 2002.
13. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007 .
14. الداوي الشيخ، مبادئ التسيير، السنة 2003 / 2004 .

15. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
16. ربحم حسين، استراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
17. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
18. زكي حنوش، الرقابة والتخطيط في المشروع، مديرية الكتب والمطبوعات، القاهرة، مصر، 1981.
19. زين الدين مختاري، مؤسسة الأسرة بين الإدارة والمجتمع، الموريات، العدد الثالث، ديسمبر، 2012.
20. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط01، 2009.
21. سعيد بن عبد الله عياش ألامدي، 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، ط01، 1992.
25. الطيب بلولة، قانون الشركات، بيرتي للنشر، الجزائر.
26. عبد الحكم أحمد الخزامي، فن اتخاذ القرار (مدخل تطبيقي)، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر.

27. عبد الحليم محمد كراجة، محاسبة الشركات.
28. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
29. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير 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 وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
32. عشو ليدية، واقع واهمية قوة البيع في مؤسسة خدماتية، دراسة حالة مؤسسة -djezzy- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.
33. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، 2004.
34. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظيفة المديرين)، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 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، ط1، 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 صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6 ، 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. فتيحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
44. القانون التجاري، منشورات بيرتي، طبعة 2005-2006.
45. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، بيروت، دار المنهل، ط01، 2006.
46. كوسى ليلي، 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 منتوري قسنطينة، 2007-2008.
47. كيلاي صونية، محاضرات في مقياس 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، المسؤولية الجزائية 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 عكنون، 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 الصحف وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
57. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
58. محمد قاسم القيروني، مبادئ الإدارة، نظريات، عمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
59. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2005.
60. مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
61. مراد بلخيري، نظريات تحفيز الموارد البشرية -محاولة تصنيفية-، مجلة جيل العلوم الانسانية 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 مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
65. المهدي الطاهر ، مبادئ ادارة الحديثة، دار الثقافة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
66. مهدي زويلف، علي العضيلة، إدارة المنظمة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
67. موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ والنظريات والوظائف)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
68. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
69. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة، ط03، 1999.
70. نوبلي نجلاء، استخدام ادوات 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 خيضر، 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 الجامعة، 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<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris 2000.

79. Rensis Likert, New Patterns of Management, McGraw, New York, Hill Book, Co, 1961, p:3.