



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة في مقياس :

# تسيير المؤسسات

موجهة لطلبة السنة الثانية قسم العلوم التجارية - شعبة العلوم المالية و المحاسبة -

من إعداد الدكتور:

- بلمختار ياسين

السنة الجامعية : 2022/2021

| الصفحة | المحتويات                                                     |
|--------|---------------------------------------------------------------|
| I      | فهرس المحتويات                                                |
| III    | قائمة الأشكال                                                 |
| I      | قائمة الجداول                                                 |
| أ- ب   | مقدمة                                                         |
| 1      | <b>المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة</b>                  |
| 1      | أولاً: مفهوم المؤسسة                                          |
| 3      | ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية                              |
| 4      | ثالثاً: تعريف التسيير                                         |
| 6      | رابعاً: أهمية التسيير                                         |
| 7      | خامساً: وظائف ومستويات التسيير                                |
| 9      | سادساً: التسيير بين العلم و الفن                              |
| 11     | سابعاً: مفاهيم حول المسير                                     |
| 16     | <b>المحور الثاني : أنواع المؤسسات</b>                         |
| 16     | أولاً: أنواع المؤسسات حسب الشكل القانوني                      |
| 22     | ثانياً: أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي                  |
| 22     | ثالثاً: أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم                        |
| 23     | رابعاً : أنواع المؤسسات حسب درجة الرسمية                      |
| 24     | خامساً: أنواع المؤسسات من حيث الإنتشار الجغرافي ( أو الجنسية) |
| 24     | سادساً: تصنيفات أخرى للمؤسسات                                 |
| 26     | <b>المحور الثالث : تكوين و تطور المؤسسة</b>                   |
| 26     | أولاً : مرتكزات المؤسسة الاقتصادية                            |
| 27     | ثانياً: المقاولاتية                                           |
| 29     | ثالثاً: تكوين المؤسسة                                         |
| 32     | رابعاً: تطور المؤسسة                                          |
| 35     | <b>المحور الرابع: وظائف المؤسسة</b>                           |
| 35     | أولاً: الوظيفة المالية                                        |

## فهرس المحتويات

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| 39  | ثانيا: وظيفة الموارد البشرية                                     |
| 43  | ثالثا: وظيفة التموين                                             |
| 48  | رابعا: وظيفة الإنتاج                                             |
| 52  | خامسا: وظيفة التسويق                                             |
| 56  | سادسا: وظيفة البحث و التطوير                                     |
| 59  | <b>المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )</b> |
| 59  | أولا: مفهوم إتخاذ القرار                                         |
| 64  | ثانيا: سير عملية اتخاذ القرارات الإدارية                         |
| 70  | ثالثا: محددات أساسية حول اتخاذ القرارات الإدارية (التسييرية)     |
| 75  | <b>المحور السادس: وظائف التسيير - التخطيط -</b>                  |
| 75  | أولا: مفاهيم اساسية حول التخطيط                                  |
| 78  | ثانيا: انواع التخطيط في المؤسسة                                  |
| 80  | ثالثا: سير عملية التخطيط في المؤسسة                              |
| 88  | <b>المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -</b>                 |
| 88  | أولا: مفاهيم أساسية حول التنظيم                                  |
| 92  | ثانيا: الهيكل التنظيمي                                           |
| 97  | ثالثا: مفاهيم هامة ذات علاقة بعملية التنظيم                      |
| 104 | <b>المحور الثامن: وظائف التسيير - التوجيه -</b>                  |
| 104 | أولا: مفهوم التوجيه                                              |
| 105 | ثانيا: القيادة                                                   |
| 111 | ثالثا: التحفيز                                                   |
| 115 | رابعا: الاتصال الإداري                                           |
| 121 | <b>المحور التاسع : وظائف التسيير - الرقابة -</b>                 |
| 121 | أولا: مفهوم الرقابة                                              |
| 123 | ثانيا: سير عملية الرقابة في المؤسسة                              |
| 130 | ثالثا: خصائص الرقابة الفعالة                                     |
| 131 | خاتمة                                                            |
| 132 | قائمة المراجع                                                    |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                        | الصفحة |
|-------|------------------------------------|--------|
| 01    | مستويات التسيير في المؤسسة         | 8      |
| 02    | مهارات المسير                      | 13     |
| 03    | وظيفة الإنتاج كنظام                | 48     |
| 04    | وظائف التسيير واتخاذ القرار        | 60     |
| 05    | الظروف التي يتخذ في ظلها القرارات  | 67     |
| 06    | محددات أساسية لخطوات عملية التنظيم | 91     |
| 07    | الهيكل التنظيمي الوظيفي            | 93     |
| 08    | الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات  | 94     |
| 09    | الهيكل التنظيمي حسب المستهلكين     | 94     |
| 10    | الهيكل التنظيمي الجغرافي           | 95     |
| 11    | الهيكل التنظيمي المصفوفي           | 95     |
| 12    | الهيكل التنظيمي الشبكي             | 96     |
| 13    | نطاق الإشراف الضيق والواسع         | 102    |
| 14    | المسيرين والقادة                   | 107    |
| 15    | عناصر عملية الاتصال                | 117    |
| 16    | دورة عملية الرقابة و مراحلها       | 124    |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                        | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------|--------|
| 01    | وظائف المسير الأساسية من خلال مستويات التشغيل       | 14     |
| 02    | مميزات و مساوئ شركات التضامن                        | 17     |
| 03    | مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة | 64     |
| 04    | ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار                      | 70     |

يعد التسيير في المؤسسة أحد المفاتيح الهامة لتحقيق النجاح في ظل التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و المنافسة الشديدة في الأسواق، حيث فرضت هذه التغيرات إهتماما خاص بالتسيير في المؤسسة من خلال التدريس في الجامعات و المعاهد و الحرص على تكوين المورد البشري الكفؤ و القادر على توجيه جهوده نحو تحقيق أهداف التسيير بكفاءة عالية.

لقد مر علم التسيير عبر مراحل تاريخية مختلفة و عبر ظروف إجتماعية و إقتصادية و سياسية معينة كان لها أثرا هاما على تطور مختلف المفاهيم المرتبطة به في عصرنا الحالي من خلال إسهامات العديد من رواد التسيير الذين أثروا هذا الجانب بالعديد من النظريات المفسرة لمختلف المبادئ و الوظائف التسييرية في المؤسسة.

إن إختلاف الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة و على تنوعها جعل من التسيير ضرورة حتمية للإستخدام الأمثل لهذه الموارد من أجل تحقيق الفعالية المرجوة، و العمل على مواكبة التطورات التقنية و الفنية التي تحدث في الأسواق بين المنافسين و التي تتطلب بيئة للتسيير الجيد في المؤسسة و توفير العوامل و الظروف المناسبة لذلك و على رأسها العنصر البشري المؤهل.

وعليه سنحاول من خلال هذه المطبوعة الخاصة بمقياس تسيير المؤسسات و الموجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية شعبة العلوم المالية و المحاسبة بصفة خاصة، و الشعب الأخرى بصفة عامة، و ضمن البرنامج المقرر، أن نعالج مضمون هذا المقياس من خلال تقسيم هذه المطبوعة إلى محاور كالتالي :

- **المحور الأول:** الذي تضمن مقدمة حول التسيير و هذا من خلال التطرق إلى المفاهيم المختلفة بالمؤسسة، و معالجة مفهوم تسيير المؤسسة عبر جوانبه الأساسية.

- **المحور الثاني :** و تم التطرق فيه إلى الأنواع المختلفة للمؤسسة الاقتصادية بناء على عدة معايير قانونية، معيار اقتصادي ، معيار الحجم ، ..... إلخ.

- **المحور الثالث :** تم فيه معالجة تكوين المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهوم المقاولاتية و العناصر المرتبطة بها، مع التعرض إلى المراحل التاريخية لتطور المؤسسة.

- **المحور الرابع:** تضمن معالجة الوظائف الأساسية و الهامة في المؤسسة، كالوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق ، و أخيرا وظيفة البحث و التطوير.

- **المحور الخامس :** حيث تم فيه معالجة مفهوم نظرية إتخاذ القرارات من حيث العمليات و النماذج.

- **المحور السادس :** خصص لوظائف التسيير من خلال التطرق لوظيفة التخطيط و توضيح خطواتها و أنواعها، ... إلخ

- **المحور السابع :** تناولنا فيه وظيفة التنظيم و هذا عن طريق عرض عناصره، أنواعه و مكوناته .
- **المحور الثامن :** تم فيه معالجة وظيفة التوجيه من خلال التركيز على عناصرها الأساسية، القيادة، التحفيز، و الاتصال.
- **المحور التاسع:** و هو آخر محور في هذه المطبوعة ، تضمن وظيفة الرقابة كآخر حلقة من وظائف التسيير، و هذا من خلال معالجة أهميتها، خطوات سيرها، أنواعها و أدواتها.

### المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة

تعتبر المؤسسة حجر الأساس لبناء أي اقتصاد وطني، وهذا نظرا للدور الذي الاجتماعي والاقتصادي خاصة الذي تؤديه، والذي يظهر جليا على الفرد والمجتمع، ولقد أدى الاهتمام المتزايد بالمؤسسة وتنوع التزاماتها نحو المتعاملين معها إلى تطورها بغية مواكبة مختلف التغيرات وتحقيق التنمية في الاقتصاد الذي تنشط فيه. يعد التسيير في المؤسسة أحد الدعامات الأساسية لنجاحها وتطورها في السوق الذي تنشط فيه، حيث أن التسيير الناجح يؤدي إلى استغلال موارد المؤسسة بشكل جيد ويوجهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولقد ازداد الاهتمام بمفهوم التسيير في المؤسسة من خلال الأهمية التي يؤديها في ظل التطورات التي تشهدها التغيرات المحيطة بالمؤسسة.

### أولا: مفهوم المؤسسة

هناك عدة تعريفات أعطيت للمؤسسة نحاول ذكر منها مايلي:

- المؤسسة هي وحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلية على أساس قوانين وإجراءات خاصة.<sup>1</sup>
- عرفت المؤسسة كذلك على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي ".<sup>2</sup>
- كما عرف M. Le Bretan المؤسسة على أنها: " كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق ".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن التطرق كذلك لمفهوم المؤسسة عن طريق مقارنة مكونة من 03 محاور هي: المؤسسة عون اقتصادي، المؤسسة منظمة اجتماعية، المؤسسة كنظام، وهي موضحة كالاتي:<sup>4</sup>

**1- المؤسسة عون اقتصادي:** حسب هذه المقاربة يمكن تعريفها كما يلي: " المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، الطبيعة) بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى الاحتياجات (الطلب).

**2- المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذا المحور يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأفراد يشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلية لإنتاج السلع أو الخدمات "، وعليه فهذا التعريف يركز على هيكلية المؤسسة التي لم يعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف وتصرفات الأفراد.

<sup>1</sup> عبد الرزاق حبيب، " اقتصاد المؤسسة "، ط5، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص 28.

<sup>2</sup> عمر صخري، " اقتصاد المؤسسة "، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 24.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، " المؤسسة الاقتصادية "، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

<sup>4</sup> غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 10.



**3- المؤسسة كنظام:** تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، ويركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينهما عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد، وعليه فإن المؤسسة ما هي إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي،... إلخ)، فضلا عن الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.

من خلال ما تم عرضه لتعريف المؤسسة، يمكن إعطاء تعريف شامل لها بأنها: " وحدة اقتصادية متكاملة الوظائف تسعى إلى تجميع مختلف الموارد من أجل إنتاج سلع أو خدمات تعمل على إرضاء حاجات ورغبات الفرد في المجتمع من جهة، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى".

على أساس كل التعاريف السابقة، تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- المؤسسة مركز للتحويل: إن المؤسسة هي ذلك المكان التي يتم فيه تحويل الموارد (المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)؛
- المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين، مثلا: الأجور للعمال، الأرباح توزع على الملاك، دفع مستحقات الموردين،... إلخ؛
- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا،... إلخ، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع هذه الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكار وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية: تلعب المؤسسة دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال،... إلخ، وتتمثل هذه القرارات في الاختيارات بقيام المؤسسة باستعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية للأهداف المسطرة مع مراعاة العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ هذه القرارات (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة)؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 11، 12، 13.

- المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية للمؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين من أجل إنجازهم المهام المنوطة بهم على أكمل وجه؛
- المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المادية والمالية في حالة الفشل، وترتبط هذه الصعوبات بالتسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

### ثانيا: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها الأساسي إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن ذكرها كالاتي:

#### 1- الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1-1 تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة في الوجود، لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى في نفس القطاع أو القطاع الاقتصادي، لذا فيعتبر الربح من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا، وبقدر التفهم الذي يتحقق بين مالكي المؤسسة والمشتغلين بها على أن الربح ضرورة لتحقيق استمرارها واستمرارهم في العمل والوجود، بقدر ما يتحقق ذلك.
- 2-1 تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سواء على المستوى المحلي الوطني أو الجهوي والدولي، فالمؤسسة الاقتصادية تحقق بذلك وفي نفس الوقت هدفين: تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.
- 3-1 عقلنة الإنتاج: يمكن القول أن المؤسسة في بداية وجودها كان لتنظيم عملية الإنتاج كظاهرة انسانية بالمجتمع الصناعي، وليتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها، بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج. وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تحاشي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى، وهذا من خلال الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها، وبالإشراف على عمالها بشكل يسمح بتلبية رغبات المجتمع.

#### 2- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26، 27.

<sup>2</sup> غول فرحات، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة "، ط1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008، ص 13.

**1-2** ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشتهم في ظل التطور السريع للمجتمعات مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار، وبالتالي ما على المؤسسة إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر للعمال.

**2-2** الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبب الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.

**3-2** توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث، التقاعد،... إلخ) فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم... إلخ.

**3- الأهداف الثقافية والرياضية:** في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي للعمال والمبين كالآتي:<sup>1</sup>

**3-1 توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات خاصة على إعتياد عمالها للاستفادة من وسائل الترفيه و الثقافة ، التي توفرها لهم ولأولادهم ، من مسرح ، ومكتبات و رحلات ، نظرا لما هذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري و الرضا بتحسين مستواه المعيشي من نتائج ذلك في معاملاته .

**3-2 تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً يسمح بإعطائها إمكانية استعمال وسائل الإنتاج بشكل يسمح باستغلالها استغلالاً عقلانياً، كما أن عمالها القدامى قد يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحويلها أحيانا، مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج أو التوزيع.

**3-3 تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، خلال يوم العمل (في اليابان مثلاً بعد الغداء) هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة عالية ويتخلص من الملل، عادة ما يصيب الانسان العامل في مختلف المناصب، ليؤدي دوره كاملاً في الإنتاج.

**4-الأهداف التكنولوجية:** من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً وترصد لها مبالغ كبيرة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: تعريف التسيير

قبل التطرق إلى التعاريف المختلفة للتسيير، يجب الإشارة إلى مصطلح أو مفهوم له علاقة مباشرة بالتسيير ألا وهو الإدارة " Management "، حيث أن هذه الكلمة يقابلها باللغة الفرنسية كلمة " gestion "

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

<sup>2</sup> غول فرحات، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة "، مرجع سبق ذكره، ص 14.

## المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة

أي التسيير، وهذه الكلمة الأكثر استخداماً عند المغاربة مقارنة بدول المشرق العربي الذي يستخدمون مصطلح الإدارة.

كما حاول بعض الكتاب التفرقة بين معنى المصطلحين (التسيير والإدارة)، إلا أن مصطلح الإدارة في حد ذاته يواجه بعض الغموض، فكلمة الإدارة في النظام الانجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي ولم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد له، وذلك كون الإدارة مفهوماً معنوياً ومعقداً في ذات الوقت، أيضاً الحادثة في هذا العلم، مما جعل كل من ساهم فيه يتناوله من وجهة نظره وطبيعته عمله.<sup>1</sup>

عليه ومن هذا المدخل يمكن اعتبار التسيير على أنه مصطلح يتضمن جميع المفاهيم المرتبطة بمصالح الإدارة وينضوي تحتها.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء بعض التعريفات الخاصة بالتسيير على النحو الآتي:

- يعرفه " Frederick Taylor " على أنه، " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه تم التأكد من أن يقوموا بعملهم بأفضل وألخص طريقة ".<sup>2</sup>
- عرف كذلك " Henri Fayol " التسيير بأنه: " أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتراقب ".<sup>3</sup>
- كما عرفت دائرة المعارف للعلوم الاجتماعية التسيير بأنه: " العملية الخاصة بتنفيذ غرض معين، والإشراف على تحقيقه، وبأنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية ".<sup>4</sup>
- يمكن تعريف التسيير على أنه: " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية ".<sup>5</sup>
- وعرف التسيير على أنه: " العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية ".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، " الإدارة الإلكترونية "، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، " الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق "، دمشق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، 2011، ص 14.

<sup>3</sup> محمد اسماعيل بلال، " مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق "، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2004، ص 20.

<sup>4</sup> موسى خليل، " الإدارة المعاصرة: المبادئ - الوظائف - الممارسة "، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، 2005، ص 16.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة "، ط6، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، 2009، ص 24.

<sup>6</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، " أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة "، ط1، إربد (الأردن)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص 08.

- يعرف التسيير بأنه: " تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا جوهر المسير، إن التنسيق، شأنه في ذلك شأن اتخاذ قرارات وظيفية تسييرية تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة "<sup>1</sup>.

مما سبق ومع تعدد التعاريف لمصطلح التسيير، يمكن إعطاء التعريف الشامل لتسيير المؤسسة كالآتي: " الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية والمالية في المؤسسة عن طريق تنسيق وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المؤسسة ومن أجل تحقيق الفعالية والأهداف المسطرة".

على أساس التعاريف السابقة كلها يمكن وضع بعض الخصائص العامة للتسيير كالآتي:<sup>2</sup>

- الصفة الجماعية فالتسيير يطبق على الجماعات وليس على الفرد؛
- الصفة الهدفية للتسيير أي الهدف ضرورة ولازم بالطبيعة؛
- الصفة التنظيمية أي أن التسيير ليس تنفيذ للأعمال بل الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين؛
- الصفة الاجتماعية أي أن المؤسسة مسؤولة اجتماعيا من خلال التسيير على تحقيق توازن مصالح الأفراد كافة؛
- الصفة الذهنية، أي أن العملية التسييرية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية و مخطط الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى تحقيق أهدافه المرسومة على أسس ومبادئ بدلا من الارتجالية؛
- الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالكفاءة محاولة الوصول إلى الهدف المنشور داخل المؤسسة بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفعالية أهمية التأكيد على عنصر الكفاءة والفعالية بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات.

### رابعا: أهمية التسيير

يمكن توضيح الأهمية التي تظهر من خلال التسيير في العناصر الآتية:<sup>3</sup>

- 1- يعتبر التسيير علم قائم على أساس عملية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة، وتستخدم أرقى أساليب البحث والدراسات في حل المشاكل، وفي التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية، وصولا إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية والإنسانية لكل الأطراف، فالتسيير بذلك يعتبر بمثابة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات المادية والبشرية، وخلق وتكوين طاقات متعددة (من خلال التدريب والتأهيل) من خلال العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات "، ج1، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

<sup>3</sup> غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، مرجع سبق ذكره، ص ص 18، 19.

2- إن بقاء المؤسسات ونموها مرهونا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال فإن التسيير يتحمل مسؤولية تحقيق هذه الأهداف؛

يعتبر التسيير محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، ويعمل على جمع المعلومات وتحليلها وتصورها، ويتنبأ بالأحداث، ويخطط استراتيجيا ويراقب،... إلخ، كما يعمل التسيير على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؛

3- التسيير هو عين المؤسسة الخارجية والداخلية، وهو الذي يمدّها بالإبداع والتصور والبناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله لقد أصبح التسيير مهنة راقية ومحترمة تمارس من قبل خبراء ومخططين ومحللين بارعين باستخدام المعارف الهائلة في الميدان من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وتطلعات المجتمع؛

4- يقدم التسيير قيادات واعية وملتزمة، فهي تمثل عنصرا حيويا في عمليات التنمية؛

5- التسيير العلمي الملتزم بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والرامي لتحقيق الأهداف المسطرة، هو الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهو المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد وأموال وقوى عاملة؛

6- لقد أصبح التسيير العلمي مؤشرا لرفي الأمم وتقدمها، حيث هناك ارتباط قوي بينهما، فمثلا: اليابان دولة صناعية متقدمة لا تكتلك من الموارد الطبيعية إلا القليل، لكن بفضل الأساليب التسييرية الرقابية، أصبحت دولة متقدمة بكافة المعايير، وعكسها العديد من الدول؛

7- يحقق التسيير الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية المتوفرة وفقا لمعيار الكفاءة.

### خامسا: وظائف ومستويات التسيير

إن تطبيق مفهوم التسيير في المؤسسة يركز على مجموعة من الوظائف الأساسية المتكاملة فيما بينها، والتي يمكن أن تطبق على مختلف المستويات في المؤسسة من أجل الوصول للأهداف المسطرة.

1- وظائف التسيير: يمكن النظر إلى التسيير على أنه عملية منسقة تتألف من أعمال ونشاطات محددة

(وظائف) يؤدي تنسيقها بشكل جيد إلى حسن سير عمل المؤسسة، وتمثل هذه الوظائف التي تم الإشارة إليها سابقا في تعريف التسيير في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، حيث سنتعرض لها هنا بشرح مختصر لأننا سنعالجها بشيء من التفصيل في محاور لاحقة، حيث يمكن تعريف هذه الوظائف كالاتي:<sup>1</sup>

1-1 التخطيط: هو تحديد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها، بعبارة أخرى هو إحدى وظائف التسيير،

وهو فكري يسبق التنفيذ، ومن خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوبة بعد القيام بعملية التنبؤ.

<sup>1</sup> عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريفي، " الإدارة "، ط3، صنعاء، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص 19، 20، 21.

**1-2 التنظيم:** هو كل عمل يتم بموجبه تحديد وظائف المؤسسة وإدارتها وأقسامها ومجالسها ولجانها، وعلاقة كل هذه العناصر ببعضها، وتحديد العلاقات التنظيمية المتمثلة في السلطة والمسؤولية والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف.

**1-3 التوجيه:** هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال، وترغيبهم فيه ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب تحفيزهم وقيادتهم قيادة حسنة، ويتم التوجيه من خلال عناصره الثلاثة: التحفيز، القيادة، الاتصال.

**1-4 الرقابة:** هي عملية التأكد من أن ما يتحقق أو تحقق فعلا مطابق لما تقرر في الخطة الموضوعة، سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات أو الإجراءات أو الموازنات التقديرية وبرامج الأعمال، مع كشف الانحراف والعمل على تصحيحه.

**2- مستويات التسيير:** تتكون المؤسسات باختلاف أنواعها على 03 مستويات تسييرية، يمكن تمثيلها على شكل هرمي كالآتي:

الشكل رقم (01): مستويات التسيير في المؤسسة



المصدر: موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، "أساسيات الإدارة الحديثة"، ط3، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006، ص 29.

من خلال الشكل لدينا ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 27.

**2-1 التسيير في مستوى الإدارة العليا:** هي السلطة الأعلى في المؤسسة، فليس هناك أعلى منها، في حين أن هناك مستويات أقل منها، وهي المسؤولة عن القرارات الاستراتيجية والرئيسية في المؤسسة، كما تختص بوضع الخطط طويلة الأجل، ووضع الهياكل الأساسية وتطويرها وتطوير المؤسسة وتقييم أدائها وإداء أهم العاملين فيها، ومن أمثلتها رئيس مجلس الإدارة، والمدير العام ونائب الرئيس.

**2-2 التسيير في مستوى الإدارة الوسطى:** يختص التسيير على مستوى هذه الإدارة بإعداد الخطط متوسطة الأجل، كما تقوم بتقليل الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والعكس، كما تقوم بقيادة الإدارات الوسطى في المؤسسة، كإدارة شؤون الموظفين وإدارة الأفراد، وتقسيم العمل بين الأقسام والوحدات المختلفة في التنظيم، ومن أمثلتها مدير إدارة التسويق ومدير الإدارة المالية.

**2-3 التسيير على مستوى الإدارة الدنيا:** تسمى أحيانا الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية ومتابعة أداء الأفراد والعاملين، والإشراف على العمال ووضع المهام التفصيلية والميدانية للعمل، مثال ذلك: رؤساء الأقسام والمشرفون على العمال.

### سادسا: التسيير بين العلم والفن

إن التسيير تحكمه متغيرات مختلفة عند تطبيقه في المؤسسة جعلته يتأرجح في إشكالية كونه علم أم فن، حيث تعمل هذه المتغيرات في الأساس على الاستخدام الأمثل والكفؤ للموارد الموجودة لتحقيق الفعالية المطلوبة.

**1-التسيير علم:** يعني أن التسيير علم راسخ لما يحويه من نظريات علمية ومبادئ تطبيقية تدرس في كليات متخصصة، بل إن التسيير أصبح يضم العديد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية، ومعنى هذا أن التسيير يعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة وظائف التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، كما أن المداخل الحديثة للتسيير قد اتجهت نحو التسيير بالكَم وذلك باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية في إيجاد الحلول لبعض المشكلات التي تواجه التسيير.<sup>1</sup>

**2-التسيير فن:** يعني الفن القدرة على استخدام المهارات والقدرات والمواهب الفريدة الناتجة عن الخبرة والممارسة ومدى قدرة المدير أو المسير على القيادة أو التأثير في الآخرين، أي أن الفن هو تطبيق المعرفة أو العلم أو الخبرة في أداء العمل ومن ثم يصبح التسيير هو فن استخدام العلم، أي أن يستخدم المسير أو المدير الناجح مهاراته ومواهبه عند حل المشاكل الإدارية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع "، ج1، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2005، ص 32.



### 3-التسيير علم وفن معا: يمكن القول أن التسيير علم وفن في نفس الوقت، فتعلم التسيير من خلال

الخبرة فقط يعتبر عملية مكلفة وبطيئة و في كثير من الأحيان، فالدروس المستفادة من الخبرة لا تكفي لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة، كما أن الالتجاء إلى الخبرة التسييرية وحدها معناه تجاهل الثروة من المعلومات الحديثة عن التسيير وأساليبه والتي تساعد المسير أو المدير في أداء وظيفته، ولذلك فيتعين على المدير استيعاب ودراسة المفاهيم العلمية للتسيير، كما أن فن التسيير يتطلب من المسير استخدام المهارة والخبرة في تطبيق المفاهيم العلمية للتسيير، فالعلم يعلم الفرد " أن يعرف " والفن يعلمه " أن يعمل " والمسير أو المدير الناجح هو الذي يمزج بين العلم والفن من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.<sup>1</sup>

### 4-العوامل المساعدة على ظهور علم التسيير: هناك العديد من العوامل التي أدت إلى ظهور

التسيير كعلم أهمها:<sup>2</sup>

#### 4-1 النمو المتزايد في حجم المؤسسات: كان لظهور الآلة أثرا كبيرا على المؤسسات بمختلف

أنواعها، وهذا ما أدى إلى الإنتاج والتوزيع، وبالتالي اتساع الطلب على اليد العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لكراء الآلات، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، ولهذا جعل المؤسسات تبحث عن وسيلة لتوجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت الوسيلة هي التسيير، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد.

#### 4-2 انفصال الملكية عن التسيير: مع كبر حجم المؤسسات لم يعد المالك بإمكانه القيام بهذا الدور

وحده إما بسبب التخصص أو الجهد اللازم لإدارتها، مما دفعه إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة مؤسساتهم بنجاح، وبالتالي أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المؤسسة عن تسييرها.

#### 4-3 التدخل الحكومي: أدى النمو المتزايد لحجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين فيها

إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية والاستغلال، وهذا من خلال تأمين أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية، حيث ساهم هذا الدور في تطور التسيير كعلم له شأن.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 33، 34.

<sup>2</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ط8، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 22، 23، 24.

**4-4 تأسيس النقابات العمالية:** يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية التسيير ومدى الحاجة إليه، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المؤسسات، فاكتملت دورا هاما في مجال التسيير لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المدراء اتجاه العاملين، وهذا ما دفع برجال الأعمال إلى ضرورة تعيين مدراء أكفاء قادرين على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ لحماية حقوق العاملين في المؤسسات.

**4-5 التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية:** أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والاعتماد المتزايد على الحاسبات الإلكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التسييرية، حيث استعان علماء التسيير بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحساسة المعقدة التي تعتمد على التخمين والارتجال.

### سابعا: مفاهيم حول المسير

يعتبر المسير الحلقة القوية في العملية التسييرية داخل المؤسسة للقيام بالتسيير من خلال الوظائف الأساسية المكونة لها، وهذا نظرا للمكانة والخصائص والسمات التي يتمتع بها.

**1- تعريف المسير:** قبل التطرق إلى تعريف المسير تجدر الإشارة إلى وجود عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع العملي منها: الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف.<sup>1</sup> كما نجد أن بعض الكتاب يشير إلى المسير من خلال مصطلح المدير (Manager). من خلال هذا المدخل يمكن تعريف المسير كالآتي:

- يعرف المسير بأنه: " الفرد الذي يتأخر مجموعة من العاملين ويسعى لتنفيذ الأعمال بواسطتهم، ويشرف على تنفيذ النشاطات لتحقيق أهداف المؤسسة ".<sup>2</sup>
- يعرف المسير كذلك بأنه: " الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يتأخرها ويقدم لهم الدعم والامداد "، ويغطي مفهوم المسير مسميات عديدة في جميع المؤسسات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس، مدير عام، مدير مشروع، رئيس قسم، ندير إدارة وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط3، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006، ص 28.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص 31.

- يعرف كذلك بأنه: " أحد أعضاء المؤسسة الذي يحقق تنسيق وتكامل عمل الآخرين، فمهمة المسير ليس مقتصرة على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دورا تنسيقا لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب "<sup>1</sup>.  
من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الشامل للمسير بأنه: " الفرد الذي لديه مسؤولية في بعض أو كل جوانب وظائف المؤسسة والذي يعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ".  
**2- مهارات المسير:** إن ممارسة المسير لعلم التسيير في المؤسسة تتطلب منه التمتع بمجموعة من المهارات أهمها:

**1-2 المهارات الفنية:** تتمثل بالقدرات و القابليات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية و التسويقية و الهندسة و غيرها و يحصل المسير على هذه المهارات خلال الدراسة و كذلك التدريب اثناء الوظيفة، و يلاحظ ان هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت و ازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاستخدام الواسع للحاسوب و من المعلوم ان هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات التسييرية الدنيا.<sup>2</sup>

**2-2 المهارات الإنسانية:** تعني المهارات الإنسانية القدرة على التعامل مع الافراد و إيجاد روح التعاون في الفريق الذي يعمل المسير على قيادته، بصفة أخرى المهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع الاتجاهات و مع موضوع الاتصال، و مع الافراد و الجماعات و اهتماماتهم ، و باختصار يمكن القول بانها تتعلق بالعمل على الافراد و القدرة على تحفيزهم و القدرة على إدارة الصراع و القدرة على التأثير في الآخرين و التكيف معهم.<sup>3</sup>

**3-2 المهارات الفكرية:** هي قدرة المسير على التعامل مع الأفكار و العلاقات المجردة أي انها القابلية الذهنية للمسير على النظر الى المؤسسة ككل متكامل و قابليته أيضا على ادراك او تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المؤسسة المختلفة من جهة و بين المؤسسة و بيئتها الخارجية من جهة أخرى و تظهر أهمية المهارات الفكرية في المستويات التسييرية العليا.<sup>4</sup>

يمكن ان نوضح هذه المهارات الثلاث و مدى حاجة كل مستوى تسييري اليها وفق الشكل الموالي :

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي ، منصور محمد إسماعيل العريقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

<sup>4</sup> محمد الصيرفي ، " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع "، مرجع سبق ذكره ، ص 25 .

الشكل رقم (02): مهارات المسير



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2008، بتصرف، ص 37.

إنه من الطبيعي عندما ينتقل الفرد من مستوى الإدارة المباشرة (الدنيا) إلى مستوى الإدارة العليا، فإن مهاراته الفكرية تصبح أكثر أهمية، في حين تصبح المهارات الفنية أقل أهمية، إن التفسير المنطقي لذلك أنه عندما يتقدم المسير في مستوياتهم الإدارية في المؤسسة فإنهم يصبحون أقل اهتماماً بمجال التوجيه في المؤسسة ككل . إن المهارات الإنسانية للمسيرين مهمة للغاية في جميع المستويات التسييرية العليا والوسطى والمباشرة (الدنيا)، حيث أن القاسم المشترك في جميع المستويات التسييرية هم الأفراد، إلا أن نسبة كبيرة من هذه المهارات الإنسانية تركز على مستوى الإدارة الوسطى، وعلى العموم كلما انتقل المسير من الإدارة الدنيا إلى مستوى الإدارة العليا تصبح المهارات الفكرية أكثر أهمية من المهارات الفنية.<sup>1</sup>

من خلال التطرق إلى مختلف المهارات التي يجب أن يتمتع بها المسير، يمكن القول أن هناك اختلاف بين وظائف ومهام المسير عبر المستويات التسييرية في المؤسسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

## المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة

الجدول رقم (01): وظائف المسير الأساسية من خلال مستويات التسيير

| المستوى التسييري<br>الوظائف التسييرية   | الإدارة العليا                                         | الإدارة الوسطى                                         | الإدارة الدنيا                                         |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| درجة التركيز على وظائف التسيير المختلفة | - تركيز أعلى على التخطيط<br>- تركيز متساوي على الرقابة | - تركيز أعلى على التنظيم<br>- تركيز متساوي على الرقابة | - تركيز أعلى على التوجيه<br>- تركيز متساوي على الرقابة |
| التوجيه المستقبلي                       | - التركيز على المستقبل البعيد                          | - التركيز على المستقبل القريب                          | - التركيز على مدد شهرية، أسبوعية، بل حتى يومية         |
| نطاق تأثير الممارسات التسييرية          | - نطاق عام شامل                                        | - نطاق أقل عمومية وشمولا                               | - نطاق محدود                                           |
| درجة تفصيل الممارسات                    | - الاهتمام بالإطار العام                               | - أكثر تفصيلا                                          | - الدخول في أدق التفاصيل                               |

المصدر: أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، إصدار كلية التجارة (جامعة القاهرة)، 2016، ص 37.

يمكن القول بأن المسيرين يتواجدون في جميع المستويات التسييرية للمؤسسة وهذا مهما كانت صفتهم، حيث يتباينون في وظائفهم حسب طبيعة المستوى التسييري والهدف المطلوب تحقيقه، مما يجعلهم أمام حتمية التمتع بمهارات خاصة تجعلهم يحققون الأهداف بكفاءة وفعالية عالية.

**3- أدوار المسير:** رغم اختلاف مهام و وظائف المسير عبر المستويات التسييرية، فإنه يقوم بمجموعة من الأدوار يمكن حصرها كالآتي:<sup>1</sup>

**3-1 الأدوار التفاعلية:** هنا المسير يؤدي الأدوار الآتية:

**3-1-1 ممثل المؤسسة:** هو الممثل الرسمي للمؤسسة، فهو يمارس المهمات القانونية والاحتفاء بالآخرين واستقبال الزائرين وتوقيع المخاطبات.

**3-1-2 القائد:** أي أن المسير يقود ويعمل على تحفيز المرؤوسين باتجاه إنجاز المهمات.

**3-1-3 حلقة الوصل:** حيث يركز هذا الدور على العلاقة الأفقية مع المسيرين الآخرين في المؤسسة ومع رؤسائه جاهدا لإنشاء قاعدة للتعاون المشترك.

**3-2 الأدوار المعلوماتية:** تتمثل أدوار المسير هنا في ما يلي:

**3-2-1 رصد المعلومات:** المسير يتسلم المعلومات ذات الصلة بالعمليات والأحداث الخارجية، ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 28، 29.

**3-2-2 مرسـل المعلومات:** يسهل هذه الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو العاملين برئاسته.

**3-2-3 الناطق الرسمي:** هو يتكلم باسم المؤسسة أو التقسيم الذي يرأسه وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج أو داخل ذلك القسم.

**3-3 الأدوار القرارية:** تتفرع هذه الأدوار إلى ما يلي:

**3-3-1 المنظم وصاحب العمل:** المسير هنا يبادر بالتغيير بعد رصده للمشكلة ومبادرته بإجراء التغيير اللازم لحلها.

**3-3-2 معالجة المشاكل:** يتوجه لحل المشاكل الخاصة والغير متوقعة، مثل: حل المشكلات بين المرؤوسين أو مشاكل مع الزبائن.

**3-3-3 موزع الموارد:** يقرر المسير هنا على توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة أو القسم الذي يرأسه مثل: توزيع الأفراد، الأموال، المعدات، الوقت...إلخ.

**3-3-4 التفاوض:** يتفاوض مع الزبائن، أو الجهات الداخلية والخارجية المتعاملة معه، لغرض تحقيق مصالح المؤسسة.

### المحور الثاني : أنواع المؤسسات

تمثل المؤسسة الاقتصادية حجر الأساس لأي اقتصاد ما نظرا للدور الاجتماعي و الاقتصادي الذي تؤديه، حيث تأخذ هذه المؤسسات أشكالا مختلفة و متعددة تتناسب مع البيئة التي تنشط فيها و مع الأهداف المراد تحقيقها، و عادة توجد عدة تصنيفات أو معايير تبني عليها أنواع المؤسسات، فهناك المعيار الاقتصادي و المعيار القانوني و معيار الحجم و غيرها كذلك، و كل معيار له وجهة نظرا أو متغيرات محددة لتصنيف المؤسسات، و عليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى تحديد أنواع المؤسسات إستنادا لهذه المعايير.

#### أولا: أنواع المؤسسات حسب الشكل القانوني

طبقا لهذه المعيار فإنه يمكن تصنيف المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة أي تخضع للقانون الخاص، و مؤسسات عامة أو عمومية تابعة للدولة أو القطاع العام و تخضع للتشريعات الخاصة به، و حاليا تخضع لخليط من القانون العام و القانون الخاص مثل القانون التجاري سواءا بالجزائر أو دول أخرى.<sup>1</sup>

#### 1- المؤسسات الخاصة:

تتخذ المؤسسات الخاصة عادة نوعين أساسيين هما المؤسسات الفردية و الشركات.

##### 1-1 المؤسسات الفردية: هي تلك المؤسسة التي يملكها فرد واحد، يديرها بنفسه و يحصل على جميع

الأرباح بجانب تحمله كل الأخطار، و تعتبر المؤسسة الفردية من أقدم الأشكال القانونية كما أنها أبسط من ناحية التكوين.<sup>2</sup>

من مميزات المؤسسة الفردية ما يلي:<sup>3</sup>

- إستقلالية كاملة في المشروع من قبل المالك؛
  - جميع الأرباح تعود للمالك؛
  - في الغالب تكاليف بدء النشاط تكون منخفضة.
- أما عيوب المؤسسة الفردية فتتمثل في:<sup>4</sup>
- رأس مال محدود؛
  - صعوبة الحصول على إئتمان؛
  - إدارة غير مناسبة في أحيان عديدة و مهارات و قدرات محدودة؛
  - المسؤولية غير محدودة تجاه الغير؛
  - حياة محدودة بسبب إرتباط المؤسسة بالمالك.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

<sup>2</sup> الإدارة العاملة لتصميم و تطوير المناهج "مبادئ إدارة الأعمال" ، المملكة العربية السعودية ، إصدار المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، 1429 ، ص 93 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 93 .

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 570 .

## 1-2 الشركات: في هذا النوع من المؤسسات التي تنفرد إلى عدة أقسام يتوزع فيها التنظيم أو التسيير و رأس

المال على أكثر من شخص، و تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل توفر الرضا بين الشركاء و الذي يشمل موضوع نشاط الشركة و قيمة ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس مال، و أن يكون خاليا من المغالطة أو التدليس أو الإكراه، كما يشترط وجود محل لنشاط الشركة أو موضوع لهذا النشاط، إذ يجب أن يكون مشروعاً و غير مخالف للنظام و الآداب العامة، بالإضافة إلى وجود السبب و هو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح من وراء القيام بإنشاء المؤسسة، و تقتزن هذه العناصر بالأهلية اللازمة لإمكانية تصرف الشركاء و القيام بواجباتهم و تحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر، و التسجيل و الإشهار... إلخ.<sup>1</sup>

**1-2-1 شركات الأشخاص:** هي شركات ذات مسؤولية غير محدودة بقيمة السهم (الحصص) و هي صفة تميز هذه الشركات من غيرها.<sup>2</sup> و لشركات الأشخاص أشكال قانونية مثل شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، و شركة المحاصة.

- **شركة التضامن:** تعد شركة التضامن إحدى الأشكال التنظيمية لشركات الأشخاص، و تتكون شركة التضامن من شخصين على الأقل و تتميز بالبساطة و سهولة إجراءات التأسيس و يمكنها توفير قدر أكبر من رأس المال يفوق ما تستطيع المؤسسة الفردية توفيره، و تعد مسؤولية الشركاء في شركة التضامن مسؤولية مطلقة غير محدودة ، و الشركاء متضامنين في المسؤولية و تعد أموالهم الخاصة و كذلك ممتلكاتهم الخاصة ضامنة لأي ديون أو التزامات تقع على الشركة، و يؤدي موت أحد الشركاء أو انفصاله إلى حلّ الشركة ، حيث أن الشركة ليس لها شخصية اعتبارية مستقلة عن الشركاء.<sup>3</sup>

و الجدول الموالي يوضح أهم مميزات و مساوئ شركات التضامن

الجدول رقم ( 02 ) : مميزات و مساوئ شركات التضامن.

| المساوئ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المميزات                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- حياة و استمرارية محدودة.</li> <li>- المسؤولية غير المحددة للشركة عن إلتزاماتها.</li> <li>- كل شريك مسؤول عن أفعال الشركاء الآخرين بشكل كامل.</li> <li>- إمكانية حصول خلاف و صراع بين الشركاء.</li> <li>- موت أي شريك ينهي التضامن و وجود الشركة.</li> <li>- فقدان الاستقلالية قياساً للمؤسسة الفردية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولة التكوين و الإنشاء.</li> <li>- تقاسم ثقل العمل و المسؤوليات.</li> <li>- استخدام الأفكار و الخطط لأكثر من فرد واحد.</li> <li>- مهارات متخصصة من الأشخاص المشاركين.</li> <li>- توفر رؤوس أموال أكبر و قدرة في الحصول على الإئتمان.</li> </ul> |

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي "الإدارة و الأعمال"، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2008، ص 570 .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان مرجع سبق ذكره ، ص 83.

<sup>2</sup> علي عباس ، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 204 .

<sup>3</sup> أحمد فهمي جلال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 111 ، 112.



- **شركة التوصية البسيطة:** و يمكن تعريفها بأنها: " شركة تقوم بأعمالها تحت عنوان، و تشمل فئتين من الشركاء، الفئة الأولى: الشركاء المتضامنين الذي يحق لهم دون سواهم إدارة الشركة، و هم المسؤولون عن الوفاء بديونها، و الثانية فئة الشركاء الموصين الذين يقدمون المال و لا يلتزم أي منهم إلا بنسبة ما قدمه".<sup>1</sup>

أما من حيث أوجه الشبه بين شركة التوصية البسيطة و شركة التضامن فهي تظهر فيما يلي:<sup>2</sup>

- أن كل منها تقوم بالأعمال التجارية تحت عنوان معين؛
- أن حصص كل من الشركاء المتضامنين منهم و الموصين غير قابلة للتنازل أو البيع إلا برضا الشركاء.

أما أوجه الاختلاف بينهما ( أي شركة التضامن و التوصية البسيطة) فيمكن يما يلي :

- **عنوان الشركة:** يتألف عنوان شركة التوصية من أسماء الشركاء المتضامنين فقط أو بعضهم، حيث يمكن أن يكون عنوان الشركة شاملا لجميع أسماء الشركاء أو أسماء بعضهم أو اسم أحدهم فقط، مع إضافة كلمة ( و شركاءه)، و إذا كانت الشركة مؤلفة من شريك متضامن واحد و شريك موصي أو أكثر فقط أوجب القانون أن يضاف اسم إلى اسم الشريك المتضامن كلمة ( و شركاءه).

- **صفة الشريك الموصي:** إن مسؤولية الشريك الموصي محدودة، فهو غير مسؤول عن إلتزامات الشركة و ديونها مهما بلغت إلا بنسبة حصته في رأس المال فقط.

أما الشريك المتضامن فهو المسؤول مسؤولية مطلقة فور دخوله في الشركة حتى و إن لم يشترك في إدارتها، أما الشريك الموصي فإن إتخاذ هذه الصفة وحدها كافية لاعتباره تاجرا، و الشركاء الموصون بطبيعتهم لا يستطيعون ممارسة التجارة بسبب القيود المفروضة على وظائفهم مثل موظفي الحكومة، أو القاصرين عن العمل.<sup>3</sup>

يمكن إجمال مميزات و عيوب شركة التوصية البسيطة كالآتي:<sup>4</sup>

مميزاتها تتمثل في :

- السهولة و البساطة في إجراءات تكوين الشركة؛
- لا تتدخل الحكومة عن طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من الشركات نظرا لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء.

أما العيوب فهي كالآتي:

- تكون مجالا للإحتيال مما يوقع الضرر على الممولين من الشركاء الموصين بصفة خاصة ؛

<sup>1</sup> علي عباس ، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 208 .

<sup>3</sup> علي عباس و آخرون، "وظائف منظمات الأعمال - مبادئ الإدارة 2 -"، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2001، ص 48.

<sup>4</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

- قد يتولى الإدارة شريك متضامن سيئ النية و لا يملك إلا القليل من رأس المال، و بالتالي قد يقامر بأموال الشركة و اموال الدائنين.

- **شركة المحاصة:** هي شركة بين شخصين طبيعيين أو أكثر، تتولى إنجاز عمليات تجارية، و لا تكون شركة المحاصة إلا في العلاقات الموجودة بين الشركاء و ما يميزها أنها لا تظهر للغير، فشركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية و لا تخضع للإشهار و يمكن إثباتها بكل الوسائل، و شركة المحاصة هي أن يمول شخص طبيعي شخص آخر أو معنوي لشراء سلعة ما، على أن ينشأ بين الطرفين عقد تأمين عند الموثق يوضح فيه رأس المال الممول و كيفية حصوله على الربح، و يشترك كذلك في الخسارة ، و الهدف من إنشاء شركة المحاصة هو حماية الممول في حالة أي نزاع.<sup>1</sup>

و ينتشر هذا النوع من الشركات في الحياة العامة و غالبا ما تتعقد بين أفراد يعرفون بعضهم البعض، و يسكنون في منطقة واحدة، و قد تمارس شركة المحاصة عملا استثماريا او تجاريا لمرة واحدة و يمكن ان يتم لعدة مرات، و هذا يعتمد على مدى نجاح العمليات التجارية في مواسم معينة.

فإذا كان هذا النشاط يحدث موسميا فإن الشركة تتشكل غالبا من ذات الأشخاص أو قد يتبدلون، مثل موسم تجارة القرطاسية لطلبة المدارس، موسم قطف و عصر الزيتون، مواسم الخضار و الفواكه الصيفية، فهناك تجار (شركات محاصة) تتشكل لشراء المحصول و تخزينه لحين إنتهاء الموسم ثم يبيعه بأسعار أعلى، ثم تختفي الشركة و يعاد إنعقادها في مواسم أخرى و هكذا.<sup>2</sup>

و عموما فإن شركة المحاصة تتمتع بالخصائص الآتية:<sup>3</sup>

- شركة المحاصة لا تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة؛
- عدم وجود ذمة مالية للشركة مستقلة عن ذمم الشركاء؛
- ليس لشركة المحاصة جنسية أو موطن معين أو عنوان؛
- لا تخضع شركة المحاصة للقيد في السجل التجاري؛
- يتم تصفية الشركة من خلال تسوية الجلسات بين الشركاء.

**1-2-2 الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى، حيث لم تظهر سوى في نهاية القرن التاسع عشر (1892) في قانون ألمانيا التجاري، ثم أدخلت في القانون التجاري

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، "مدخل لاقتصاد المؤسسة"، الوادي (الجزائر)، مطبعة الرمال، 2020، ص 52 .

<sup>2</sup> علي عباس و آخرون، "وظائف منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

<sup>3</sup> علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 210.

الفرنسي سنة 1925، و قد أختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعها ضمن شركات الأشخاص و منهم من يضعها ضمن شركات المساهمة أو الأموال نظرا للشبه الذي يوجد بينه و بين النوعين الآخرين.<sup>1</sup>

تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من عدة أشخاص يتحملون الخسائر في حدود ما قدموا من حصص، و يجب أن يوضع في إسم و عنوان هذا النوع من الشركات رمز: (ش.ذ.م.م) (SARL) (Société à Responsabilité Limitée)، و يشترط القانون التجاري الجزائري على الشركة ذات المسؤولية الوحيدة أن لا يقل رأسمالها عن 100.000 دج، و ينقسم رأس المال إلى حصص ذات قيمة إسمية متساوية مبلغها 10.000 دج على الأقل.<sup>2</sup>

و يكون الشركاء مسؤولون بالتضامن خلال مدة خمس سنوات اتجاه الغير عن القيمة المحددة للحصص العينية التي قدموها عند تأسيس الشركة، و لا يتجاوز عدد الشركاء العشرون شريكا، فإذا تجاوزت الشركة هذا العدد يجب أن يتحول شكل الشركة في أجل قدره عام إلى شركة مساهمة و إلا تتحل بقوة القانون.<sup>3</sup> و في العادة يتم إدارة هذه الشركات من قبل واحد أو أكثر من المالكين المساهمين كمدير رئيسي للشركة أو يتم الاستعانة بإدارة تخصصية في أحيان أخرى، و أن القوانين لا تلزم في أغلب الأحيان إعلان حسابات و خطط الشركة، كما لا يتم تداول أسهمها بالسوق المالي. إن الفصل الجزئي للملكية عن الإدارة يساهم في استمرارية عمل الشركة بشكل أفضل من شركات الأفراد، و هكذا نجد هذا النوع من الشركات اليوم في قطاعات الصحة و التعليم و الصناعة و السياحة و غيرها، و من أهم مساوئ هذه الشركات هو تحديد درجة المشاركة، حيث أن الأفراد حملة الأسهم محدودي العدد و أن إجراءات قانونية عديدة تقيد زيادة عددهم.<sup>4</sup>

### 1-2-3 شركات المساهمة ( الأموال): تتمتع شركات المساهمة بالشخصية المعنوية المستقلة عن

شخصية أصحابها الذي يساهمون في رأسمالها، أي أنها وحدة قانونية قائمة بذاتها، من ثم يمكنها أن تقاضى و تقاضى، كما يمكنها مقاضاة حملة أسهمها و يمكن أيضا لحملة الأسهم مقاضاتها، و لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية، و ينقسم رأس مال شركة المساهمة إلى حصص صغيرة متساوية، و كل حصة تسمى سهما، و تتحدد مسؤولية المساهم فيها بمقدار إستثماره في رأس مالها، غير أنه يجب أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل و إلا كان مسؤولا عن الرصيد المتبقي، و للمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت حسب رغبته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عنوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 49 .

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 577 .

<sup>5</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج ، مرجع سبق ذكره ، ص 95 .

## المحور الثاني : أنواع المؤسسات

و لشركات المساهمة مجموعة من المميزات و العيوب أهمها :<sup>1</sup>

مميزاتها تتمثل في :

- نظرا لصغر قيمة السهم و لسهولة تحويله أو بيعه تمكّن الشركة على إجتذاب مدخرات المستثمرين؛
- تتمتع شركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظرا لطول حياة المشروع التي تمتد إلى ما بعد حياة مؤسسيها و مديريها؛
- تتميز هذه الشركة بالمرونة من نواح عديدة أهمها التوسع و الإدارة.
- أمّا عيوب شركات المساهمة فتتمثل في :
- نفقات تأسيس الشركة عالية جدا؛
- رقابة المساهمين تكون بدرجة أقل؛
- لابد من الحصول على ترخيص من الدولة.

### 2-المؤسسات العمومية : تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين و هما مؤسسات عمومية التي تأخذ بدورها

شكلين: مؤسسة وطنية، و مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، أما النوع الثاني فهي مؤسسات نصف عمومية أو مختلفة و التي يمكن شرحها كالآتي:<sup>2</sup>

**2-1 المؤسسات العمومية:** و هي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي ملكيتها للمجموعة الوطنية أو المجتمع الذي يفوض هيئات و أجهزة الدولة لتمثل مصالحها وفقا لمبادئ الحكومة العمومية و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، و هنا نميز بين نوعين من هذه المؤسسات:

**2-1-1 مؤسسات تابعة للوزارات:** و تدعى بالمؤسسة الوطنية و تأخذ أحجامها و أشكالها عديدة، و هي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات و هي صاحبة إنشائها ، و التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها و تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها و نتائجها.

**2-1-2 مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** و تتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منها معا، و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها، و تحبذ عادة مجال النقل، البناء أو الخدمات العامة .

**2-2 المؤسسات نصف العمومية ( المختلطة):** لقد ظهرت هذه الشركات أول مرة في ألمانيا القرن في التاسع عشر، و إنتشرت فيما بعد لتعم أوروبا و بعض الدول الأخرى، و من الأسباب الأساسية لإنشاء هذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية و التحكم فيها من طرف الدولة، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول هو الدولة و المتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية و الثاني يتمثل في القطاع الخاص.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 96 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدوان ، مرجع سبق ذكره ، ص90.

### ثانياً: أنواع المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

يعتمد تصنيف المؤسسات وفق هذا المعيار على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل، حيث تقسم إلى ثلاثة قطاعات نشاط رئيسية وهي: القطاع الأول: الفلاحة، القطاع الثاني: الصناعة، القطاع الثالث: الخدمات، وهي كالآتي:<sup>1</sup>

**1- مؤسسات فلاحية:** وهي تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضاً، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيرها من نشاطات مرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة للاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

**2- مؤسسات صناعية:** في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط (كمواد أو مدخلات لمؤسسات أخرى)، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، ونلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين أولهما الصناعات الخفيفة وفي أغلبها استهلاكية وثانيهما الصناعات الثقيلة أو المصنعة.

**3- مؤسسات الخدمات:** وهذه المؤسسات تمثل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين (القطاع الأول والثاني)، مثل خدمات النقل، السياحة، التوزيع،...إلخ.

### ثالثاً: أنواع المؤسسات حسب معيار الحجم

نجد في هذا المعيار معايير فرعية يتم على أساسها تصنيف المؤسسات، ومن أهم هذه المعايير الفرعية ما يلي:<sup>2</sup>

**1- معيار عدد العمال:** يعتبر عدد العمال من أهم المعايير التي صنفت على أساسها المؤسسات، لتوصف بمؤسسات: مصغرة، صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، وبالرغم من أن هناك تقارب في هذا المعيار إلا أننا نسجل بعض الاختلافات، وهذا بحسب معيار عدد العمال المعتمد في التصنيف من دولة لأخرى، حيث يمكن ذكر التصنيفين التاليين:

#### 1-1 التصنيف الأول: يكون كالآتي:

- المؤسسات المصغرة: من 01 عامل إلى 09 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: من 10 عمال إلى 49 عامل.
- المؤسسات المتوسطة: من 50 عامل إلى 499 عامل.
- المؤسسات الكبيرة: من 500 عامل إلى 999 عامل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 108، 109 .

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني، مرجع سبق ذكره ، ص 53، 54، 55.

- المؤسسات الكبيرة جدا: من 1000 عامل فأكثر.

### 1-2 التصنيف الثاني: يكون على نحو ما يلي:

- المؤسسات المصغرة: من 01 عامل إلى 09 عمال.

- المؤسسات الصغيرة: من 10 عمال إلى 199 عامل.

- المؤسسات المتوسطة: من 200 عامل إلى 499 عامل.

- المؤسسات الكبيرة: من 500 عامل فما فوق.

### 2- معيار رأس المال أو رقم الأعمال: لأن عدد العمال قد يكون غير دال جدا في مسألة تصنيف

المؤسسات، فتعتمد هيئات التصنيف إدخال معايير أخرى للتصنيف، ومن بين أهم هذه المعايير معيار رأس مال المؤسسة أو رقم الأعمال.

فمثلا قد تكون مؤسسة بها 08 عمال فتصنف على أنها مؤسسة (مصغرة)، ورقم أعمالها أكبر من مؤسسة متوسطة بها 200 عامل، لذلك تم إدخال معايير أخرى كحجم المؤسسة العقاري.

### 3- معيار حجم المؤسسة العقاري: يمكن أن تصنف المؤسسات إلى كبيرة وصغيرة وفقا لحجم العقار الذي

تشتغل عليه المؤسسة ويصرح هذا المعيار بشكل دقيق للمؤسسات الزراعية والفلاحية.

## رابعا : أنواع المؤسسات حسب درجة الرسمية

تختلف المؤسسات من حيث رسميتها أي إلى مدى لها وجود و هوية رسمية، و هذا الاختلاف يعطينا نوعين من المؤسسات:<sup>1</sup>

### 1- المؤسسات الرسمية: هي مؤسسات رسمية لها وجود لكونها أقيمت وفق إجراءات رسمية، و هذه

الإجراءات قد تكون قانون و تشريع ينص على إقامتها، كما بالنسبة لأي بنك مركزي أو وزارة أو مصلحة حكومية، فغالبا ما تقام هذه بموجب قانون أو نظام، كما قد تكون الإجراءات قرار رسمي بإجازة تأسيسها، كما بالنسبة لكل الشركات و المصالح الخاصة التي غالبا ما تحصل على قرار بإجازة و ترخيص بالعمل و قد يكون الإجراء أمرا إداريا، و هو ما تفعله أية مؤسسة عندما تحتاج إقامة دائرة جديدة أو فرع جديد أو لجنة جديدة و غيرها.

### 2- المؤسسات غير الرسمية : و هي مؤسسات تنشأ عفويا نتيجة تفاعل الأشخاص فيما بينهم، و هذه

المؤسسات هي كيانات لها كل خصائص المؤسسة و لكن بدون وجود هوية رسمية، و هذه تشمل كافة الزمالة و جماعة الصداقة، كمجموعة أمل أو أصدقاء أحمد،... إلخ، و هي تسمى بأحد أعضاء المجموعة لأنها ليس لها هوية رسمية تحدد إسمها الرمزي.

<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي، " الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال"، ط4، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 23 .

### خامسا: أنواع المؤسسات من حيث الانتشار الجغرافي ( أو الجنسية)

و هذا التصنيف ينطبق بالدرجة الرئيسية على المؤسسات التي بدأت تعمل في أكثر من دولة و يمكن أن نميز بين الأنواع الآتية:<sup>1</sup>

**1- المؤسسة المحلية:** أو الوحيدة الجنسية و هي مسجلة و مرخصة للعمل في دولة واحدة، و يمكن للمؤسسة المحلية أن توزع منتجاتها في أكثر من دولة، كما بالنسبة لمنتج الأحذية أو الأغذية يبيع منتجاته في أكثر من دولة في العالم عن طريق التصدير، و هذا لا يجعلها شركة متعددة الجنسيات طالما كانت مسجلة في دولة واحدة.

**2- الشركات متعددة الجنسيات:** هي شركات تفتح لنفسها فروعاً أو دوائر في أكثر من دولة، فتحصل على أكثر من جنسية، و تخضع لقوانين أكثر من دولة واحدة، كما أنها تحتاج إلى إهتمامات و مهارات تزيد كثيراً عما تحتاجه الشركة وحيدة الجنسية، و هذا يجعل إدارتها أكثر تعقيداً.

### سادسا: تصنيفات أخرى للمؤسسات

هناك تصنيفات أخرى للمؤسسة في غير المعايير السالفة الذكر و التي يمكن إجمالها كالاتي:<sup>2</sup>

**1- مؤسسات المقاوله من الباطن:** شركة المقاوله من الباطن تقوم بالإنتاج لصالح الغير، و هي إتفاق بين مؤسسة أم، و أخرى ثانوية تعمل بأوامر و لصالح الشركة الأم الرئيسية و عادة ما تكون شركات المقاوله شركة صغيرة.

**2- المؤسسات بعلامة ناشئة (Start-Up):** بناء على تقرير الوزير المنتدب المكلف باقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و طبقاً للمرسوم التنفيذي الصادر في 15 سبتمبر 2020، فقد أنشئت لجنة وطنية تابعة للدائرة الوزارية لمنح علامة مؤسسة ناشئة (Start-up) و الذي يعني مشروع مؤسسة صغيرة إنطلاق للتو، و إصطلاحاً يقصد بالمؤسسة الناشئة كل مؤسسة حديثة مبتكرة تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو أي فكرة مبتكرة، و تمنح اللجنة الوطنية الوزارية علامة مؤسسة ناشئة لأي مؤسسة استوفت الشروط لمدة أربعة سنوات قابلة للتجدي مرة واحدة.

و معايير و شروط الحصول على علامة مؤسسة ناشئة ما يلي :

- يجب أن لا يتجاوز عمر المؤسسة 08 سنوات؛
- رقم الأعمال الأقصى تحدده اللجنة الوطنية لمنح العلامات؛
- 50 % من رأس مال الشركة على الأقل يكون مملوك لأشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 28 .

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 55،56،57 .

## المحور الثاني : أنواع المؤسسات

- يجب أن تكون إمكانية نمو المؤسسة كبير بما فيه الكفاية؛
- لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل.

**3- المؤسسات بعلامة مشروع مبتكر (Projet Innovant) :** يمكن لكل شخص طبيعي أو مجموعة أشخاص طبيعيين أن يطلبوا لمؤسستهم علامة مشروع مبتكر شريطة أن يكون المشروع له علاقة بالابتكار، و يقدم أصحاب الطلب عرض حول المشروع و أوجه الابتكار و العناصر التي تثبت الامكانيات الكبيرة لنمو هذا المشروع، و تمنح علامة مشروع مبتكر لمدة سنتين قابلة للتجديد مرتين.

**4- المؤسسات بعلامة " حاضنات أعمال (Incubateur) :** يكون مؤهلا للحصول على علامة " حاضنة الأعمال" كل هيكل تابع للقطاع العام أو الخاص أو بالشراكة بين القطاع العام و الخاص، و دور الهيكل المؤسسي هو اقتراح دعم للمؤسسات الناشئة و حاملي المشاريع المبتكرة فيما يخص الإيواء و التكوين و تقديم الاستشارة و التمويل.



## المحور الثالث : تكوين و تطور المؤسسة

تعد المؤسسة محور النشاط الاقتصادي في أي مجتمع، لها فوائد اقتصادية و اجتماعية كثيرة على الفرد و الاقتصاد الذي تنشط فيه، حيث تحضى بإهتمام كبير في جميع الدول و الاقتصاديات وهذا من خلال تشجيع الأفراد على إنشائها و تهيئة المناخ الملائم للقيام بذلك مع وضع آليات و عوامل محفزة على التوجه نحو المقاولاتية، و عليه سنحاول في هذا المحور التطرق بشكل رئيسي إلى الأسس التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية مع معالجة مفهوم المقاولاتية و تكوين المؤسسة، و في الأخير التطرق لمختلف مراحل تطور المؤسسة.

### أولا : مرتكزات المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسات ركائز ( دعائم) تقوم و تتطور بناءا عليها، فهي الأساسات القوية التي يتم البناء عليها و هي:<sup>1</sup>

**1- القوى العاملة البشرية :** تعتبر القوى العاملة البشرية الركيزة الأولى لوجود المؤسسة، و لذلك يجب النظر إلى العنصر البشري بأنه محور العملية الإنتاجية، و يستحيل بقائها على قيد الحياة بدونه فهو المنتج و هو المستهلك، و هو المخطط و هو المفكر و العامل و هو كل شيء بالنسبة للمؤسسة، و تعمل المؤسسات على المحافظة عليه و على استقراره النفسي و الاجتماعي و الاقتصادي لتمكينه من القيام بعمله الإداري أو الفني.

**2- الركيزة الإدارية و التنظيمية:** تعتبر هذه الركيزة ضرورة لا غنى عنها لإدارة و توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، فهناك إداريين و عمال موزعين وفق تنظيم جيد، و هذا أمر ضروري لحفظ حقوق الموظفين و أصحابها حتى لا تكون عرضة للفوضى و النزاع بين الموظفين أنفسهم أو مع الشركاء، لذى تولي المؤسسات أهمية خاصة للتنظيم و تعمل على تجديده بين كل فترة و أخرى للمحافظة على فعاليته.

**3- الركيزة المالية:** يعتمد وجود و إستمرارية حياة المؤسسة على كفاءة المدير و قدرته على إعادة استثمار أموال المؤسسة و تحقيق الربح، فالربح هو المورد الرئيسي و الركيزة المهمة للمؤسسة إلى جانب الركائز الأخرى، و يجب المحافظة بأمانة على أموال أصحابها.

**4- الركيزة القانونية :** و يقصد بذلك أن أي مؤسسة لا تستطيع ممارسة نشاطها إلا إذا حصلت على ترخيص وفق قانون الشركات، و إلزام الشركة بنصوص القانون، و أي مخالفة لهذا القانون يوقع عليها العقوبات.

**5- الركيزة العملية :** على كل مؤسسة إشهار إسمها، و عنوانها، و نشاطها و مقرها الرئيسي، ليتعرف عليها أصحاب المصالح مثل المستهلكين و غيرهم، و إلا أصبحت من وجهة نظر أخرى مؤسسة غير معروفة و غير

<sup>1</sup> علي عباس و آخرون ، " وظائف منظمات الأعمال " ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ص ص 24، 25 .

موثوق بها، و بالتالي فإن هذه الركيزة ضرورية يملئها القانون و مصلحة المؤسسة معا لكي تتال الثقة من الجميع.

### ثانيا: المقاولاتية

تعتبر المقاولاتية أحد المفاهيم الضرورية لتحريك النشاط الاقتصادي في أي بلد، حيث تحضى بمزيد من الاهتمام و التفضيل، و سنحاول هنا تسليط الضوء على هذا المفهوم.

#### 1- تعريف المقاولاتية : هناك عدة تعاريف للمقاولاتية نذكر أهمها :

- المقاولاتية هي: " عملية إنشاء المؤسسة الاقتصادية المبتكرة الهادفة إلى الربح أو النمو و العاملة ضمن ظروف المخاطرة و حالات عدم التأكد".<sup>1</sup>

- و عرفت المقاولاتية بأنها: " هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد و يقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة و أهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي و إداري جديد".<sup>2</sup>

- و عرفت كذلك بأنها: " خصائص و سلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل و التخطيط له و تنظيمه و تحمل مخاطره و الإبداع في إدارته".<sup>3</sup>

- عرفت المقاولاتية كذلك بأنها: " عملية إنشاء و توليد شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت و الجهد اللازمين، و افتراض المخاطر المالية و النفسية و الاجتماعية المرافقة لها، و كذلك حالة اللا تأكد، و استلام المكافآت المالية و النفسية كنتيجة لهذه العملية".<sup>4</sup>

حيث يتضمن هذا التعريف الأخير أربعة مفاهيم رئيسة:<sup>5</sup>

- تتضمن المقاولاتية عملية إيجاد شيء جديد ذي قيمة إما للمقاول نفسه و إما للجمهور الذي يتعامل معه؛

- تتطلب المقاولاتية تكريس الوقت و الجهد اللازمين؛

- يحصل المقاول على المكافآت و أهمها الاستقلالية و الرضا الذاتي و المكافآت المالية؛

- افتراض المخاطر المرتبطة و حالة اللا تأكد حيث أن النشاط سيستمر في مستقبل غامض، فهذا النشاط بطبيعته غير مؤكد.

<sup>1</sup> وفاء محمّد عبد الدايم ، " مقدمة في الأعمال " ، القاهرة ، إصدار كلية التجارة بجامعة القاهرة ، 2018، ص 181 .

<sup>2</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ، نعمة عباس الخفاجي " ريادة الأعمال الداخلية - منظور القدرات الإستراتيجية - " عمان، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014، ص 27 .

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 172 .

<sup>4</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 27 .

**2- تعريف المقاول:** يعرف المقاول بأنه: " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة و القدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار".<sup>1</sup>

و يعرف كذلك بأنه: " فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر و رؤية الفرص و التخطيط و الإدارة الإبداعية لعمل خاص به".<sup>2</sup>

كما يعرف كذلك بأنه: " ذلك الشخص الذي يقوم بعمل تركيبات/ توافقات جديدة، و التي من الممكن أن تأخذ شكل منتج جديد، و عمليات، و أسواق و نماذج تنظيمية أو مصادر جديدة للتوريد".<sup>3</sup>

يتطلع المقاولون إلى أن تكون أعمالهم متميزة و تحقق نجاحا كبيرا، و لكن هذا يعتمد على مدى توافر صفات معينة تساعد في ذلك، و عند دراسة حياة مجموعة من المقاولين و سلوكياتهم فإننا نجد هؤلاء يتقاسمون خصائص إستثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم و أهم هذه الصفات ما يلي:<sup>4</sup>

- القدرة على التحكم الذاتي و الاعتقاد بأن مصيرهم يحددهون بأنفسهم و يحبون الاستقلالية و إدارة أنفسهم؛
- يتمتعون بطاقات عمل هائلة و يعملون بجد و اجتهاد و مثابرة و رغبة بالتميز و النجاح؛
- الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق إنجازات مميزة؛
- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي و يستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز؛
- يتقبلون حالات الغموض و يتحملون المخاطر و المواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي؛
- ثقة عالية بالنفس و الشعور بأن لديهم طاقات كبيرة للمنافسة و إستعداد لاتخاذ قرارات في مواقف صعبة؛
- صبورون و يهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال و يركزون على حل المشاكل و عدم تضييع الوقت؛
- الاستقلالية و عدم الإتكال على الآخرين فهم يحبون أن يكونوا مدراء أنفسهم و لا يتبعون لآخرين؛
- مرونة بالتفكير و العمل و استعداد لقبول حالات الفشل و من ثم التصحيح و تغيير الخطط باستمرار و ديناميكية و عدم الجمود أمام المواقف ذات التحدي.

**3- أبعاد المقاولاتية :** تتعدد أبعاد المقاولاتية كما تعدد تعريفاتها، حيث يتضمن المنظور الإداري لدراسة المقاولاتية ثلاثة أبعاد رئيسية هي:<sup>5</sup>

**3-1 الأفراد:** حيث يلعب الأفراد دورا محوريا في عملية المقاولاتية، فخصائص الفرد النفسية و الاجتماعية و حتى الديمغرافية تعزز أو تحد من قدراته المقاولاتية.

<sup>1</sup> وفاء محمد محمد عبد الدايم، مرجع سبق ذكره ، ص 182 .

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره، ص 172 .

<sup>3</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174 .

<sup>5</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

**3-2 البيئة:** فتغير البيئة و تعقيدها تشكّلان مصادر فرص جديدة أو تهديدات محتملة لتوليد أعمال جديدة، حيث يكمن التحدي المقاوَلاتي في اكتساب تلك الفرص الناشئة و التغلب على التهديدات أو الحد من آثارها.

**3-3 المؤسسات:** حيث تنتهي المشروعات المقاوَلاتية الجديدة إلى تكوين مؤسسات جديدة لها خصائص و أنظمة و هياكل تنظيمية محددة و استراتيجيات تمكنها من اختراق الأسواق أو تكوينها و حماية وضعها التنافسي، و تملكها للموارد التي تعمل على تحويلها إلى منتجات ذات قيمة لزيائنها، فتتكون المؤسسات من الأفراد الذين يملكون المهارات و المواهب و القيم و المعتقدات و الإيمان بأن العمل سويًا من الممكن أن يأتي بأشياء جديدة و مميزة.

### ثالثًا: تكوين المؤسسة

تعتبر عملية تكوين المؤسسة عملية ذات اهتمام كبير تختلف دوافعها من مقاول إلى آخر و حسب الأهداف المراد تحقيقها و في ظل متغيرات البيئة التي تنشط فيها.

#### 1- مراحل تكوين المؤسسة: تمر عملية تكوين و إنشاء المؤسسة عادة بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

**1-1 تحديد الفرص و التعرف عليها:** و من أشكال هذه الفرص التغيرات السكانية و التكنولوجيا الجديدة و القانونية و الاجتماعية.

**1-2 تطوير المفهوم :** و الذي يأخذ شكل منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا جديدة، أو قنوات توزيع أو أسواق جديدة أو نماذج تنظيمية جديدة.

**1-3 تحديد الموارد اللازمة:** تتضمن هذه المرحلة تحديد الحاجة من العاملين و المهارات الجديدة و المديرين و الخبراء، و المتخصصين في التسويق و المبيعات و التقنيين و الموارد المالية و قنوات التوزيع مثلاً.

**1-4 الحصول على الموارد المالية:** و قد يكون ذلك من خلال الاقتراض أو حقوق الملكية أو التمويل الخارجي أو التشارك أو عقود العمل أو التمويل من خلال الموردين أو المشروعات المشتركة أو من خلال شركات التضامن.

**1-5 التنفيذ و إدارة المشروع:** تتضمن هذه المرحلة تنفيذ مفهوم الأعمال و مراقبة الأداء، و الدفع إلى الموردين، و إعادة الاستثمار و التوسع و تحقيق أهداف الأداء.

**1-6 حصاد المشروع:** تتضمن المرحلة الأخيرة لهذه العملية دمج المفهوم الجديد في مجال العمليات الرئيسية للمشروع، و ترخيص الحقوق، أو بيع المشروع أو تحويله إلى شركة مساهمة عامة، أو إغلاقه.

**2- العوامل المؤثرة على تكوين المؤسسة:** هناك العديد من العوامل التي تساعد على تكوين و نمو المؤسسة و دعم المقاوَلاتية في المجتمعات، حيث يطلق عليها منظومة المقاوَلاتية و المتكونة من عناصر و

<sup>1</sup> إيهاب سمير زهدي القبح ، نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 29، 30 .

أفراد و مؤسسات و جهات محيطة بالمقاوّل تعين أو تعوق توجه الفرد نحو تكوين المؤسسة و المقاوّلانية، و يمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لهذه المنظومة إلى جزئية و كلية.<sup>1</sup>

### 2-1 عوامل المنظومة الجزئية : و هي منظومة متصلة مباشرة بالمقاوّلانية و المقاوّل و تدخل و تتفاعل

مع مكونات المقاوّلانية، بحيث يعتبر وجودها أساسيا، و من مكونات هذه العوامل :<sup>2</sup>

#### 2-1-1 البحث العلمي التطبيقي : تعتبر الجامعات حاضنات تنمية و تطوير مخرجات البحث العلمي

التطبيقي، و من أبرز مظاهر التقدم في دعم ريادة الأعمال التركيز على دعم ميزانيات الأبحاث العلمية، و استقطاب الكفاءات البحثية المتمكنة و نشر البحوث و الدراسات العلمية التي تنفذها مراكز البحوث و أعضاء هيئة التدريس بما في ذلك مشاريع التخرج.

#### 2-1-2 الأسرة و الأصدقاء : فقد أشارت الدراسات إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في نمو المقاوّلانية هي

الأسرة، و التي تعتبر من أول العناصر الرئيسية التي تشجع الأبناء على ممارسة السلوك المقاوّلاني، و هذا ما يبرز أهمية دور الإرشاد الأسري في دعم و تنمية المقاوّلانية، فالأطفال في هذه البيئة ينشؤون و لديهم تطلع و دافعية لإنشاء أعمال خاصة بهم في المستقبل.

#### 2-1-3 حاضنات الأعمال : و تعرف حاضنات الأعمال بأنها وحدة خدمية تهدف إلى تحويل الأفكار و

الابتكارات إلى مشروعات اقتصادية منتجة، و ذلك من خلال تقديم عدد هائل من خدمات التأهيل و الدعم المادي و المعنوي و الاستضافة و الإرشاد للأفراد و المقاولين.

و يتمثل الدور الرئيسي لحاضنات الأعمال في تذليل المصاعب أمام مشاريع الشباب المتوسطة و الصغيرة، عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج و الخروج من مظلة الحاضنة، مع توفير المعلومات اللازمة لإجراء دراسات الجدوى و دراسات السوق، و التي تعدّها خبرات متخصصة في المجالات المالية و المحاسبية و القانونية تحت سقف واحد، و هذه الخدمات لا تتوفر عادة لهذه المشاريع الصغيرة لارتفاع تكلفتها و عدم التفات أصحاب الاختصاص إلى هذه المشاريع لمحدودية العائد المادي من خدمتها.

#### 2-1-4 الجهات الداعمة و الراعية : فالمؤسسات العامة و الخاصة تلعب جميعا دورا في تنمية ثقافة

المقاوّلانية و منها على سبيل المثال: البرامج الحكومية التي تمد الأفراد و المقاولين بالدعم المالي و التدريب، و تدعم الأنشطة المقاوّلانية في تطوير سمات المقاوّلانية و الإبداع و الابتكار. لدينا كذلك البنوك و الصناديق و البرامج و المؤسسات و المراكز الحكومية التي تدعم المشروعات المقاوّلانية الصغيرة و المتوسطة ماليا و فنيا لزيادة قدرتها على الاستمرار و التوسع.

<sup>1</sup> وفاء محمد محمد عبد الدايم، مرجع سبق ذكره، ص 186 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 187 .

## 2-2- عوامل المنظومة الكلية: و هي المنظومة المحيطة بالمقاولاتية و تؤثر بطريقة غير مباشرة بنمو

المقاولين و الأعمال المقاولاتية، حيث يعتبر توفرها أمرا حاسما لتوفر البيئة الملائمة التي يمكن من خلالها دعم التوجه العام نحو التميز في المقاولاتية، و من أهم عوامل هذه المنظومة الكلية ما يلي:<sup>1</sup>

### 2-2-1 العوامل الثقافية: تعبر الثقافة المقاولاتية من العوامل الهامة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو

مبادرات المقاولاتية ، حيث أن الثقافة التي تشجع و تقدر السلوكيات المقاولاتية كالمخاطرة و الاستقلالية و الانجاز و غيرها تساعد في الترويج لإمكانيات حدوث تغيرات و ابتكارات جذرية في المجتمع، و بالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم التقليد و الانصياع و الاهتمام بالجماعة و الرقابة و السيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل و المخاطرة و الابداع أو بمعنى آخر سلوكيات المقاولاتية. و تنشأ هذه الثقافة عادة من خلال تشجيع ممارسة المقاولاتية و تحفيز المجتمع عبر تعلم مبادئ المقاولاتية، و هذا من خلال وجود حكومة تدعم العلوم المختلفة من خلال سياستها المحفزة و استثمار دور التعليم في تنمية المقاولاتية في سن مبكرة قد تصل إلى رياض الأطفال.

### 2-2-2 العوامل القانونية و التشريعية: إن القوانين و التشريعات هي إحدى المصادر الرئيسية التي

تهئ البيئة المستديمة للمقاولاتية و تتميز معظم التدابير التشريعية المحفزة لأنشطة المقاولاتية و الاقتصاد المعرفي في العالم المتقدم بأكثر بساطة و أكثر مرونة من القوانين التقليدية.

### 2-2-3 العوامل السياسية: حيث يعد تشجيع الحكومات على إتباع نهج منسق شامل لتعزيز مباشرة

الأعمال الحرة بمشاركة جميع الجهات المعنية، يعد أمرا مؤثرا في تهيئة منظومة المقاولاتية.

### 2-2-4 العوامل الاقتصادية: من العوامل المساعدة على تنمية المقاولاتية وضع السياسات الاقتصادية

الداعمة و هي على نوعين:

■ سياسات إقتصادية كلية : و الهدف منها هو :

- تنمية الاستقرار الاقتصادي؛

- تخفيض درجة البيروقراطية التي تواجه إنشاء المشاريع الصغيرة؛

- سهولة الوصول إلى السوق.

■ سياسات إقتصادية جزئية: و الهدف منها هو :

- تطوير و دعم المنافسة من خلال خلق بيئة استشارية صحية؛

- دعم مادي ملموس مثل التسهيلات البنكية للمشروعات الصغيرة، التمويل الحكومي، المباني و المعدات و غيرها؛

- دعم معنوي يشمل التعليم و مهارات التأسيس و غيرها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 193 ، 194 ، 195 .

**2-2-5 البني التحتية:** تعد مشاريع البنية التحتية ضرورية لنجاح ثقافة المقاولاتية و خاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، الكهرباء، الطرق، البريد، النقل، و الخدمات المساندة، كما ان توفر المعلومات الحديثة و الدقيقة أمر ضروري لدعم بيئة المقاولاتية و المساعدة في اتخاذ القرار الاستثماري.

#### رابعاً: تطور المؤسسة

لم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمؤسسة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات و خاصة في العصور القديمة ( قبل القرن التاسع ميلادي) تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزارع و يسمى هذا الاقتصاد بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه و ما يميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها لبساطة معيشتها، و بعد هذا القرن إلى القرن الخامس عشر (ق9- ق 15) و سميت هذه الفترة بالعصور الوسطى، و عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات آنذاك و هو القطاع الزراعي، و كل هذا كان أرضاً خصبة لظهور مذهب جديد يسمى بالرأسمالية التجارية أو مذهب التجاريين.<sup>1</sup>

#### 1- تشكل المؤسسة ( من القرن 15 إلى القرن 18) : في نهاية المرحلة الإقطاعية حيث عرفت تلك

المجتمعات بعض الحرف التقليدية البسيطة و الفردية في نفس الوقت، كصناعة أدوات الصيد، و الملابس الجلدية و غيرها، إلا أن الإنسان و بطبيعته النابذة للتسلط و العبودية جعلت الطبقة العقيمة كما سماها رجال الدين بطبقة الإقطاعيين، ينتقلون من الريف إلى المدينة أين يجدون طلباً لسلعهم التقليدية الحرفية، و من ثم تشكلت وحدات حرفية، و هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء و مقتنيات معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، و يتم الإنتاج في شكل أسري يغيب عنه الاستغلال أو القسوة، و هكذا فقد أنشئت عدة ورشات حرفية للنجارين و الحدادين و النساجين،... إلخ.<sup>2</sup>

#### 1-1 الوحدات المنزلية: في أوج انتشار هذه الوحدات هناك ملاك كبار، لهم أموال تؤهلهم لشراء الوحدات

بأكملها و سمي هؤلاء بالتجارين الرأسماليين، شيئاً فشيئاً أصبح الحرفيون عبارة عن عمال و أجراء لا غير، و تبلور هذا النظام في أوروبا خلال القرن السابع عشر ميلادي، و رغبة من التجار الرأسماليين في زيادة إنتاجهم تماشياً مع إزدياد الحاجيات و تنوع الرغبات، فكر هؤلاء في إنشاء وحدات حرفية منزلية، فهم يتكفلون بتوفير النقد و المواد الأساسية و تعطى لهذه العائلات آجال محددة للصناعة.

#### 2-1 الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية (manufacture) : إن ثراء طبقة التجار الرأسماليين

الذين امتلكوا أدوات الإنتاج اليدوية و عملوا على إيجارها لأشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفرها لها المواد الأولية، و يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر

<sup>1</sup> فوزي محيريق بن الجبلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 32 .

ضمانا لوجودهم في السوق، و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر، و أن يستغلوا وسائل انتاجهم بشكل أكبر استغلال، و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو صاحب النهي و الأمر، و هو الذي يقوم باستدعاء أو طرد العمال و يتحكم في ظروف الإنتاج، و في جلب المواد الأولية و صرف المنتجات التي تقدمها.<sup>1</sup>

**2- تشكل المؤسسة من القرن 18 إلى نهايته (1700 - 1799):** و في هذه الحقبة و مع التحكم الكلي لأرباب الأموال الرأسمالية تأسست مدرسة تسمى بمدرسة مذهب الاقتصاد الحر أو الرأسماليون الطبيعيون (مدرسة الفيزيوقراط) بزعامة "فرانسوا كيناي"، حيث اعتمدت هذه المرحلة على فكرة الحرية الاقتصادية، و سلمت هذه المدرسة بأن الزراعة أو المنتج الزراعي هو أساس الاقتصاد، و في ذلك القرن أهملت الوحدات الحرفية، و بقيت على حالها و قسمت هذه المدرسة الجميع إلى:<sup>2</sup>

- مالك : و هو الطبقة الغنية الحاكمة من أصحاب الأراضي الزراعية؛

- منتج: و هم يعملون في القطاع الزراعي؛

- عقيم: أو الطبقة العقيمة التي تضم الحرفيين في القطاعات غير الزراعية.

**3- تشكل المؤسسة من نهاية القرن 18 إلى سنة 1945:** و في هذه المرحلة نشأت مدرسة تسمى

بالمدرسة الكلاسيكية أو الليبرالية الصناعية و كان رائدها الاقتصادي " آدم سميث " ، و قد نادى هو الآخر بالحرية الاقتصادية، و شهدت هذه الحقبة تطور في التقنية العلمية، و ظهرت جليا من خلال حلول الآلة المتطورة محل أدوات الصناعة التقليدية و الآلات اليدوية، و اخترعت أول آلة نسيج في أوربا سنة 1735م، و إستخدم البخار و الفحم كقوة للمحركات، لتكون هذه الفترة نقطة انطلاق الثورة الإنتاجية، حيث عرفت المؤسسات تزايدا أكبر من حيث عددها، و كذا زيادة الطاقة الإنتاجية و نوعية السلع المصنعة، و تماشي ذلك مع النمو الديمغرافي، و إزدياد حاجات الإنسان، و خلال هذه الفترة هز الاقتصاد العالمي مشكلة اقتصادية كبيرة أدت إلى توقيف الآلة الإنتاجية، و كساد السلع، و إفلاس المؤسسات، و هذا عقب الحرب العالمية الأولى، و سميت بأزمة الكساد العالمي، و اشتدت الأزمة بين سنوات 1929 و 1932م، حينها طالب " جون مينارد كينز " (مؤسس علم الاقتصاد الحديث، و قد جدد النظرية الكلاسيكية حتى سمي رائد المدرسة الكلاسيكية الحديثة) بضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية من خلال استعمال أدوات السياسات المالية، و رفض " كينز " اعتبار الاقتصاد على أنه يتشكل من وحدات و مؤسسات متناثرة، بل ربط كل المؤسسات بالاقتصاد الكلي للدولة، طالبا منها أي الدولة التدخل لإنشاء مؤسسات عمومية كبيرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 32 .



#### 4- المؤسسة في عصرنا الحالي:

بعد التقدم الكبير التي تشهده كل القطاعات بما فيها الاقتصادية، أصبحت المؤسسة المرآة العاكسة لهذا التطور، استغلالا و تطويرا و إنتاجا، حتى تتماشى و حاجات المجتمع، و لقد تعددت المؤسسات و اختلفت حسب طبيعة نشاطها و قانون إنشائها، و تعدى دور المؤسسة من لعب أدوار وطنية إلى أخرى دولية، و مع عولمة الاقتصاد و وجود تكتلات إقليمية تكونت مؤسسات و شركات عملاقة تنتج و تستمر و تحتكر، و تحقق أرباحا هائلة من خلال إستغلال أسواق عالمية كبرى، و غدت كفاءة المؤسسة الاقتصادية و خاصة الصناعية مؤشرا كافيا على تطور المجتمعات و الدول.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 35 .

### المحور الرابع: وظائف المؤسسة

تتكون المؤسسة من مجموعة وظائف أساسية ذات أهمية للمؤسسة لتأدية نشاطها وتحقيق أهدافها، حيث تختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف إنطلاقاً من حجم المؤسسة والموارد التي تتوفر عليها وكذلك مجمل المتغيرات التي تحكم البيئة التي تنشط فيها ، إلا أن هذه الوظائف تتكامل فيما بينها وفي إطار منظم و مهيكّل نحو تحقيق أهدافها خاصة ، والمؤسسة عامة ، وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق إلى وظائف المؤسسة الأساسية و المفاهيم المرتبطة بها .

#### أولاً: الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية الوظيفة الأولى الحساسة في المؤسسة و التي تركز عليها الوظائف الأخرى في أداء نشاطها، فبدون الأموال لا تكون للمؤسسة قائمة، و لا يمكنها جذب العنصر البشري الكفاء و لا إقتناء الآلات المتطورة... إلخ، و عليه سنحاول في هذا العنصر تبيان الدور الذي تؤديه هذه الوظيفة في المؤسسة.

#### 1- تعريف الوظيفة المالية: ويمكن تعريفها كالآتي :

- تعرف الوظيفة المالية بأنها: " وظيفة تتطوي على التنبؤ و التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل و الاستثمار و الرقابة المالية فضلاً عن التفاعل مع الأسواق المالية".<sup>1</sup>
  - تعرف كذلك بأنها: " ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط و التنظيم و المتابعة لحركتي دخول و خروج أموال المؤسسة بموجب الموائمة بين إعتباري عائد الاستثمار و تكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب و رغبة الملاك".<sup>2</sup>
  - كما عرفت كذلك بأنها: " الوظيفة التي تهدف إلى تحديد إحتياجات المؤسسة من الأموال اللازمة لتمويل إستثماراتها طويلة الأجل مثل المعدات و الآلات و الأراضي و المباني و استثماراتها قصيرة الأجل مثل الأصول المتداولة في الوقت المناسب و المكان المناسب و بأقل تكلفة و وقت و جهد".<sup>3</sup>
- وعليه و من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن الوظيفة المالية في المؤسسة لها جانبان تمويلي و إداري، فالجانب التمويلي يهتم بتوفير الأموال اللازمة لإقامة و تشغيل المؤسسة و تحقيق أهدافها، أما الجانب الإداري فيختص بإدارة الأموال من إيرادات و إنفاقات.<sup>4</sup>

#### 2- أهداف الوظيفة المالية بالمؤسسة: تتمثل أهداف الوظيفة المالية فيما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، " الأسس و الأصول العلمية في إدارة الاعمال"، عمان، دار اليازوري للنشر، 2015، ص 121.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 456.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>4</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>5</sup> ناصر دادبي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 261، 262.

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة، طبقا لخطتها الإستراتيجية و العملية و ذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط و الوقت المناسب للحصول عليها، مع مراعاة الأنشطة التي سوف تتفق عليها و زمن تنفيذها؛

- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة و اقتراح أحسنها مردودية أي أقلها تكلفة للمؤسسة؛

- اختيار أحسن طرف التمويل، حي تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر و تحقق أحسن مردودية مالية؛

- في إطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ برامج و خطط المؤسسة في مجال الإنتاج و التوزيع، أو في البحث و تطوير تقنياتها الصناعية، يتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك، حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها و اختيار أحسنها وفقا لعدة معايير مالية و اجتماعية، سياسية و بيئية.... إلخ؛

- من أهم المهام و أعقدها في المؤسسة يعتبر تسيير خزينة المؤسسة و سيولتها المالية في إطار نشاطها اليومي، حيث تلتقي فيها مختلف العوامل و الجوانب المتعلقة بالوظيفة المالية؛

- تسهر على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة من خلال الرقابة على الوظائف الأخرى في المؤسسة و العمل على تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي.

### 3- القرارات المالية: يمكن تصنيف القرارات المالية إلى أربعة مجموعات هي :

#### 3-1 القرارات الاستثمارية : يقصد بالاستثمار الاستخدام المريح للأموال التي يتم توفيرها للمؤسسة، حيث

أن الاستثمار يختص بكل ما يتعلق بإنفاق الأموال من خلال توظيفها في نوعين من المجالات الاستثمارية هما:<sup>1</sup>

- مجالات إستثمارية قصيرة الأجل كسواء المواد الخام اللازمة للعمليات الإنتاجية المسؤولة عن تحويلها لمنتجات نهائية و بمجرد تعريفها للمستهلك النهائي أو الصناعي تتحول لإيرادات و هي تعرف بالأصول المتداولة؛

- مجالات إستثمارية طويلة الأجل كتنشيد المباني و إقتناء الأجهزة و الآلات المسؤولة عن تقديم التسهيلات اللازمة للإنتاج، و هي بطبيعتها تعد مجالات معمرة، ومن ثم تدفقتها الإيرادية تتميز باستمرارها لأجل ممتدة خلال عمرها الافتراضي، و لذلك تعرف بالأصول الثابتة.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 461.

**3-2 قرارات التمويل :** ينصب إهتمام الوظيفة المالية بصورة خاصة على تدبير الاموال اللازمة للإنفاق على فرص الاستثمار المتاحة للمؤسسة، و يقوم المدير المالي بتوجيه إهتمامه على تكوين الميزج الأمثل للتمويل<sup>1</sup>، عادة يتم تقسيم مصادر التمويل بالنسبة للمؤسسة إلى :<sup>2</sup>

- **تمويل داخلي :** أي عن طريق أموال المؤسسة الخاصة أو المتحققة من النفقات الداخلة أو من الأرباح المحتجزة.

- **تمويل خارجي:** أي عن طريق أموال من مصدر خارجي في شكل قروض.

**3-3 قرارات إدارة العمليات الجارية:** يطلق على إدارة العمليات الجارية تعبير " إدارة رأس المال العامل"، و العمليات الجارية التي نعنيها هي دورة النقدية المرهونة بكل من دورتي الإنتاج و التسويق و التي تبدأ عادة بالنقدية التي توجه لتوفير متطلبات التشغيل ثم لن تلبث أن تتحول من خلال عمليات الإنتاج لمنتجات نهائية تتحول بالتبعية لإجراءات نقدية بموجب النشاط التسويقي، و الذي على أثره تتدفق النقدية ثانية إلى خزينة المؤسسة.<sup>3</sup>

**3-4 قرارات توزيع الأرباح:** فالمدير المالي كثيرا ما يواجه عمليا مشكلة كيفية التوفيق بين مطلبين على مستوى واحد من الأهمية، ملخصها ضرورة التوزيع النقدي للأرباح المحققة على أصحابها لإرضائهم، و حاجة المؤسسة في الوقت نفسه إلى محصلة هذه الأرباح لإعادة إستثمارها في عملياتها الإنتاجية لأهداف التنمية، و لهذا فكفاءة المدير الإداري تظل مرهونة بمدى قدرته على تقرير السيادة المناسبة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح.<sup>4</sup>

**4- التخطيط المالي :** يعتبر التخطيط المالي جزءا مهما و أساسيا من العملية التخطيطية في المؤسسات، حيث تستطيع الوظيفة المالية من خلال هذه الخطة معرفة الاحتياجات المالية و إمكانية توفيرها لغرض تحقيق الأهداف، و عليه فإن الخطة المالية تمثل خطة للحصول على الأموال و إستخدامها و التي تحتاجها المؤسسة لإنجاز أهدافها.<sup>5</sup>

يتم وضع الخطة المالية بناء على أهداف المؤسسة و بناءا على الموقف المالي الحالي للمؤسسة، و تشمل الخطة المالية ما يلي :

- تحديد حجم الاموال اللازمة لتنفيذ الخطة؛
- تحديد مصادر الحصول على الاموال؛
- تحدي مجالات الإنفاق؛

<sup>1</sup> علي عباس و آخرون، " وظائف منظمات الأعمال "، ص 72.

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 464.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 468.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 690.

- وضع الموازنات التقديرية.

**5- التحليل المالي:** يقصد بالتحليل المالي الدراسة التفصيلية أو المتعمقة لعناصر الحسابات الختامية، و بالأحرى لقائمتي الميزانية العامة، و نتائج الأعمال من خلال عقد علاقات حسابية بسيطة بين بعض هذه العناصر بهدف التوصل إلى معلومات مالية مفيدة ، تفيد الفئات المستفيدة به في تقييم الحالة المالية الصحية للمؤسسة خلال مدة زمنية محددة.<sup>1</sup>

إن التحليل المالي الشائع هو التحليل بالنسب (ratio analysis) و الذي هو عبارة عن مقاييس لصحة المؤسسة من الناحية المالية ، و التحليل المالي يخدم المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة و المعقدة في كشف الدخل و الميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة و مختصرة و واضحة التفسير تساعد في إتخاذ القرارات، و يمكن تصنيف النسب المالية إلى ثلاثة مجموعات هي:<sup>2</sup>

- **نسب الملاءة المالية:** هي مؤشرات بشكل نسب مئوية سواءا للمدى القصير أو البعيد و التي يتم بموجبها تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بالإستثمار في المؤسسة.

- **نسب الربحية:** تقيس هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تحقيق دخل تشغيلي أو دخل صافي نسبة إلى الأصول أو حقوق المالكين أو المبيعات، و أهم هذه النسب نجد: هامش الربح، العائد على الاصول، العائد على حقوق الملكية، .....ألخ.

- **نسب النشاط:** إن كفاءة استخدام موارد المؤسسة مرتبطة بالأرباح و قدرتها على تحقيق ذلك و المستثمرون يودون معرفة أي المؤسسات هي الافضل في استخدام مواردها و تستطيع تغطية تكاليفها و تحقيق عوائد إيجابية أكبر من المؤسسات المنافسة، إن هذا الأمر هو الذي تقيسه نسب النشاط و التي تركز على كفاءة استخدام الموارد، و من أهم نسب النشاط نجد: معدل دوران المخزون، معدل دوران المخزون ، معدل دوران الذمم المدينة، متوسط فترة التحصيل، معدل دوران الاصول.

من نتائج التحليل المالي التي تتخذ على أساسها القرارات من مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة نجد ما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد نسبة كفاءة استعمال الموارد المالية بالمؤسسة، باستعمال مفهوم المردودية؛
- تعيين المركز المالي و درجة استقلالية المؤسسة بالنسبة لغير الممولين؛
- تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات من نفس القطاع و الحجم في الاقتصاد على مستوى الجهة أو البلد؛

- تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة؛

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 479.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 684.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 266، 267.

- تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية و إمكانية تسديد ديونها؛
- إمكانية السماح بالإقتراض مجدداً أو إنطلاقاً من هامش الإقتراض المتوفر؛
- تقديم حكم على السياسات المالية، و مدى تحقيقها، و فعاليتها، و بالتالي على كفاءة المديرين أو المسؤولين على مالية المؤسسة؛
- إتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات نتيجة لوجود إمكانية لذلك؛
- استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية، لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير إتجاه المؤسسة....الخ.

### ثانياً: وظيفة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري مورداً أساسياً لقيام أي مؤسسة و إستمرار نشاطها، حيث نجد المؤسسات تسعى دائماً للبحث عن المورد البشري الكفؤ و المؤهل و الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافه، و بالتالي سنحاول من خلال هذا العنصر إلى التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة.

#### 1- تعريف وظيفة الموارد البشرية: يمكن تعريفها كالاتي :

- تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة، من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، و ترغيبهم على البقاء و الاستقرار في عملهم، و جعلهم يبذلون الجهد الكامل لإنجاحها و تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>
- تعرف كذلك وظيفة الموارد البشرية بأنها: " الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى اللازمة للمؤسسة كما و نوعاً و توقيتاً و المحافظة عليها و تعويضها و تنميتها و تحفيزها".  
أما إدارة الموارد البشرية فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف الممنوعة تحقيقها، و على ذلك فإن وظيفة الموارد البشرية تعد إحدى وظائف المؤسسة، في حين أن إدارة الموارد البشرية وظيفة كل مدير".<sup>2</sup>
- و تعرف كذلك بأنها: " مجموعة الأنشطة و المهام التي تعنى بجميع شؤون و جوانب القوى العاملة في المؤسسة بدءاً من الاستقطاب و جذب هذه القوى و تعيينها و توصيف الوظائف لها، و تنميتها و تطويرها و تحفيزها و توفير السياسات و النظم الكفيلة للمحافظة عليها و إستقرارها و حسن توظيفها و تعزيز إنتمائها للمؤسسة و دافعيتها للعمل".<sup>3</sup>
- على العموم يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهتم بكل الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية سواء كانت على المستوى الإنساني أو المادي في المؤسسة، و من هذا المنطلق تتحدد أهدافها الرئيسية

<sup>1</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 231

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 373.

<sup>3</sup> حسن حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العلمية الإدارية، وظائف المنظمة"، ط2، عمان، دار الحامد للنشر، 2009، ص

مثل رعاية شؤون و حقوق العاملين، و الاختيار و التعيين و تحليله و توصيف الوظائف، و تحديد الاجور و التدريب.... إلخ.<sup>1</sup>

**2- أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية:** من بين الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة ما يلي :<sup>2</sup>

- إستقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المؤسسة؛
- تحفيز العناصر البشرية بكفاءة و فعالية؛
- إستغلال طاقات الأفراد و قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة و الفعالية في إدارة الموارد البشرية أداء و إنتاجا و ماليا و سلوكيا؛
- التوفيق و التجانس بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد؛
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين و ذلك بتهيئة المناخ المادي و المعنوي الذي يفضي إلى الإنتاجية و ينتج لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

**3- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:** تتمثل هذه المهام في :<sup>3</sup>

- تحليل الوظائف/ الأعمال، و تشمل تحديد مسؤوليات و مهام الوظائف و متطلبات شغلها من مؤهلات علمية و تدريب و خبرة و قدرات شخصية؛
- تخطيط القوى البشرية، و تشمل عملية تحديد إحتياجات المؤسسة من الكفاءات و القدرات و المهارات و التخصصات المختلفة في جميع مجالات و نشاطات عمل المؤسسة؛
- البحث عن مصادر القوى البشرية و العمل على جلبها و اختيار الاشخاص المناسبين و بالأعداد و المؤهلات المطلوبة؛
- تقييم أداء العاملين بما في ذلك وضع المعايير و الإجراءات و النماذج و الأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء من أجل الوقوف على مستويات أداء العاملين و مدى إستغلالهم لطاقاتهم و قدراتهم في العمل؛
- وضع و تنفيذ أسس و إجراءات النقل و الإنتداب و الإعارة و التدوير الوظيفي بما يضمن تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد البشرية؛
- تطوير و تنمية قدرات العاملين و مهاراتهم و إتجاهاتهم و سلوكياتهم الإيجابية بما يضمن تحقيق الإرتقاء بمستويات أدائهم؛

<sup>1</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ص 231.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 351.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص ص 351، 352.

- إقتراح سياسات و نظم الرواتب و العلاوات و الحوافز و المزايا الإضافية المختلفة في ضوء تكاليف المعيشة و الرواتب المنافسة و بما يضمن جذب أفضل الكفاءات و الاحتفاظ بها و تحفيزها؛

- إقتراح الأنظمة و التعليمات التي تنظم حقوق الأفراد و واجباتهم و العلاقات بينهم و بين المؤسسة؛

- وضع الأنظمة و تعليمات و إجراءات السلامة العامة و الرعاية الصحية و الإرشاد المهني، بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة و سليمة اجتماعيا و نفسيا و إداريا؛

- إجراء الدراسات و الأبحاث والمسوحات المتنوعة المتعلقة بمختلف جوانب إدارة شؤون الأفراد، بما في ذلك التعرف على إتجاهات العاملين و مستويات رضاهم و إنتمائهم و غيرها.

**4- إدارة عملية الحصول على الموارد البشرية:** تمر إدارة عملية الحصول على الموارد البشرية بمراحل متسلسلة و متكاملة و التي تتمثل فيما يلي :

### **4-1 تخطيط إدارة الموارد البشرية:**

و يبدأ التخطيط الفعال في إدارة الموارد البشرية بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه، و من وجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هم: <sup>1</sup>

- عدد الوظائف الشاغرة؛

- تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف.

و يتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمؤسسة و على معدل دوران عمالتها، أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف.

### **4-2 الاستقطاب:**

يقصد بالاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. <sup>2</sup>

و تلجأ المؤسسة عادة لإستقطاب الأفراد الراغبين في العمل من مصدرين رئيسيين هما: <sup>3</sup>

- **المصدر الداخلي للمؤسسة:** و تكون عادة عن طريقتين، الترقيات و هي طريقة تستخدم في الغالب

لتأهيل قيادات إدارية، أو النقل الداخلي حيث تقوم بنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى شاغرة أو من قسم إلى قسم آخر أو من منطقة أو فرع إلى آخر.

<sup>1</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 656.

<sup>3</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص 232.



- **المصدر الخارجي:** و هذا من خلال الإعلان في الصحف عن إحتياجاتها أو التوجه مباشرة إلى الجامعات، و مراكز التدريب للقاء المتخرجين و تحفيزهم للعمل لديها، كما تلجأ إلى مساعدة مكاتب العمل،... إلخ.

**4-3 عملية الاختيار:** تأتي عملية الاختيار بعد عملية الإستقطاب في إطار التوظيف في المؤسسة، و هذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم و الذين أظهروا طاقات و قابلية أدائية عالية، و يمكن إكمال خطوات الاختيار فيما يلي:

- التأكد من تطابق الشروط المطلوبة و إملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف، حيث أن هذه الاستمارات هي إعلان عن الترشح الرسمي قد تحقق لهذا المترشح، و تحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي و المؤهلات معززة بالوثائق و المستندات الرسمية.<sup>1</sup>

- المقابلات و الاختبارات: تعتبر المقابلة الشخصية واحدة من أقدم الوسائل و أكثرها نفعا لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف، حيث تقدم هذه المقابلة فرصة لرؤية طالب التوظيف و التحدث معه و لتكملة معلومات طلب التوظيف، و لملاحظة رد فعله لمواقف معينة، و للحكم على أناقته و قدرته على التعبير و لمعرفة ميوله العامة.

أما الاختبارات فهي تعمل على التخفيض لأدنى حد من الحكم و التقدير المخفي عند اختيار العاملين، و من أهم الاختبارات نجد ما يلي :

اختبار الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات المهنية، اختبارات الشخصية و اختبارات الميل للعمل.<sup>2</sup>

**4-4 التعيين :** حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى المورد البشري للمؤسسة و اعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة و يتحمل مسؤولية أداء مهامها و الواجبات الواردة في وصفها.

**5- التدريب و تقييم أداء العاملين:** يشكل تدريب العمال و تقييم أداهم في المؤسسة من المفاهيم المهمة في سبيل نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها، حيث نحاول التطرق لها كالاتي:

**5-1 التدريب:** و يعرف التدريب بأنه: " عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية و الكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية و المستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية و العلمية، و أيضا إكسابهم المهارات و المعارف و الإتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

و تظهر دوافع البرامج التدريبية من خلال ما تحققه من نتائج و فوائد تتمثل في النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 657

<sup>2</sup> الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 102.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 390.

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض و آخرون، " مبادئ الإدارة - وظائف المنظمة " ، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010 ، ص 140.

- زيادة في إنتاجية العاملين؛
- قلة في دوران العمل؛
- رفع معنويات العاملين؛
- قلة في الإشراف و الرقابة؛
- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة؛
- قلة في الشكاوي و تقديم في الإدارة؛
- قلة في حوادث العمل.

**5-2 تقييم أداء العاملين:** و هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفة، و مدى إتجاه قدراته و إمكانياته نحو التقدم.<sup>1</sup>

و يهدف تقييم أداء العاملين في المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

- تقييم الأداء الفردي بقصد التأكد من إمكانية و قدرات الموظف الجديد؛
  - إتخاذ نتائج التقييم أساسا للتعامل مع الأفراد من حيث الأجور و الترقيات و النقل؛
  - الحكم على مدى فاعلية الوظائف و الاختيار و التدريب التي تنظمها إدارة الموارد البشرية.
- أما من جانب طرق تقييم العاملين فنجد ما يلي:<sup>3</sup>
- طريقة معايير العمل: هي معايير محددة يقاس بها أداء العامل؛
  - طريقة المقالات: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد؛
  - طريقة السلم البياني للتقييم: حيث تستخدم قائمة للسماة و الخصائص و في ضوءها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم؛
  - المقارنة الزوجية: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما؛
  - طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الإتفاق عليها في غطار زمني محدد.

### ثالثا: وظيفة التكوين

تعد وظيفة التكوين الوظيفة المسؤولة عن تزويد المؤسسة بجميع وظائفها بالموارد و المعدات التي تحتاجها لأداء نشاطها، و عليه سنحاول في هذا العنصر توضيح المفاهيم المرتبطة بهذه الوظيفة.

#### 1- تعريف وظيفة التكوين: يمكن تعريفها كالاتي :

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 392.

<sup>2</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 663.

- تعرف وظيفة التمويل بأنها: "مجموعة من المهام و العمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا، و بكميات و تكاليف و نوعيات مناسبة طبقا لبرامج و خطوط المؤسسة، و هذا يعني أن التوفير بالشراء و الاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب".<sup>1</sup>

- و تعرف كذلك وظيفة التمويل بأنها: "جميع العمليات و النشاطات الهادفة لتأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة بالجودة و السرعة المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة، و الاحتفاظ بمشتريات المؤسسة التي لا تستهلك مباشرة و بعض منتجاتها و المحافظة عليها و تأمين تزويد الوحدات التنظيمية باحتياجاتها منها حسب الحاجة".<sup>2</sup>

و عليه فإن وظيفة التمدين تشمل في الواقع مجموعتين من الاعمال المترابطة فيما بينها، و كل منها يكمل الآخر إلا أنه يمكن الفصل بينهما، حيث نحصل على وظيفة فرعية للشراء و ما يرتبط بها من مهام و مسؤوليات و عناصر متعددة و متشعبة من جهة، و علنة وظيفة التخزين و ما يرتبط بها من عناصر من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### 2- أهداف و أهمية وظيفة التمدين: يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لوظيفة التمدين فيما يلي:<sup>4</sup>

- تأمين إستمرارية العملية الإنتاجية من خلال ضمان توفير مستلزماتها من المواد المختلفة؛
- ضمان إستمرارية نشاطات جميع الوحدات التنظيمية الأخرى للمساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- توفير المواد التي تحتاجها المؤسسة وفق مستويات الجودة المطلوبة و من أفضل المصادر و بأقل الأسعار و في الأوقات المناسبة؛
- حفظ المواد و المحافظة عليها و توفيرها حسب الحاجة إليها بأقل استثمار ممكن و أقل تكلفة ممكنة. أما أهمية وظيفة التمدين ترجع إلى توفير احتياجات التصنيع و الإنتاج في الوقت المناسب و بأقل تكلفة و رفع الكفاءة الإنتاجية و إستمرارها، كما أن أهمية وظيفة التمدين تنبع من عدة أسباب و مبررات أهمها:<sup>5</sup>
- مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء؛
- المساعدة في الاستفادة من مزايا التخصص و تقسيم العمل؛
- كسب ثقة الزبائن و تلبية احتياجاتهم المتغيرة؛
- التأكيد على ربحية المؤسسة، حيث أن نشاط الشراء ينفق من 40% إلى 60% من إيرادات المؤسسة على مستلزمات الإنتاج و المواد الخام و المواد تامة الصنع لأداء اعمالها.

<sup>1</sup> ناصر دادي ، مرجع سبق ذكره، ص 290.

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 353.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>4</sup> حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 353.

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

**3- وظيفة الشراء كوظيفة فرعية للتموين:** تعتبر وظيفة الشراء الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة التموين، حيث سنعالج هذه الوظيفة كآتي:

**3-1 تعريف وظيفة الشراء:** تعرف وظيفة الشراء بأنها: "النشاط الإداري الذي يتعدى حدود نشاط الشراء و إجراءاته المبسطة ليشمل التخطيط و رسم السياسات التي تغطي مجالات واسعة من الأعمال المكملة و المرتبطة بهذا النشاط، من حيث أعمال البحث و التطوير التي تستهدف الاختيار الملائم للمواد و مصادر الحصول عليها، و المتابعة لضمان التسليم الملائم، و الفحص و التدقيق على الشحنات التي تصل لضمان تطابق الكمية و الجودة و ما هو محدد في أمر الشراء، و تطوير و تنمية وسائل أفضل يمكن أن تزيد من قدرة و كفاءة إدارة المشتريات على تنفيذ سياسات الشراء، و التنسيق مع الإدارات الأخرى، و الاتصال مع الإدارة العليا و ذلك لغرض تسهيل العمليات و تنفيذ البرامج المتعلقة بهذا النشاط".<sup>1</sup>

**3-2 أهمية وظيفة الشراء:** تعود أهمية الشراء للأسباب الآتية:<sup>2</sup>

- تأمين إحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف الإنتاج فيها؛
- تحاول وظيفة الشراء الحصول على إحتياجات المؤسسة بأقل التكاليف مع الإلتزام بالجودة المناسبة كي تستطيع منافسة المؤسسات الأخرى عند تحديد سعر بيع منتجاتها، و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية و ضمان لها حصة مناسبة في السوق؛
- إن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج، إذ ستوفر للأخيرة المواد التي تحتاج إليها بالكمية المناسبة و بالجودة المناسبة... إلخ؛
- الحد من مبالغة الإدارات الأخرى في المؤسسة، خاصة التي تستخدم مواد بكميات كبيرة، سواء كانت هذه المبالغة في طلب كميات كبيرة من المواد تزيد عن حاجتها الفعلية، أو من حيث الجودة أي طلب مواد بمواصفات عالية، مما قد ينعكس على التكاليف العالية التي ستتحملها المؤسسة في ذلك.

**3-3 مهام وظيفة الشراء:** تتمثل مهام وظيفة الشراء فيما يلي:<sup>3</sup>

- إختيار المورد أو الموردين المناسبين من حيث طبيعة السلعة أو المواد و الأسعار، و شروط التسليم،.... إلخ؛
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب إما على شكل طلبيات مستمرة أو منتظم من نفس المورد أو إختيار عدد من الموردين في نفس الوقت؛
- تقديم الطلبيات للموردين و متابعتها؛
- مراقبة المواد الواردة و التأكد من مدى مطابقتها مع الكمية و المواصفات المطلوبة.

<sup>1</sup> علي عباس و آخرون، " وظائف منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، " إدارة المواد: الشراء و التخزين" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013، ص 18.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، بنصرف، ص 291.

### 3-4 المكانة التنظيمية لوظيفة الشراء: تتحدد المكانة التنظيمية بخمسة عوامل و هي: <sup>1</sup>

- مكونات عناصر التكاليف للإنتاج مثل: المواد، القوى العاملة، و الأعباء الثابتة؛
- طبيعة أسواق الشراء مثل أنواع القوى المؤثر في السوق و غيرها؛
- الخصائص المادية للسلع المنتجة أي مدى تطابق الخصائص للمنفعة المتوقعة من السلعة؛
- تأثير التغيرات المؤسسة و معدل سرعة التغير في نماذج السلع المنتجة؛
- الموارد المالية، و مدى تأثيرها على الإمكانيات الشرائية لإدارة الشراء.

### 4- وظيفة التخزين كوظيفة فرعية للتموين: تشكل وظيفة التخزين الوظيفة الفرعية الثانية لوظيفة التموين

و هي ذات أهمية كبيرة للمؤسسة في إستمرار نشاطها.

#### 4-1 تعريف وظيفة التخزين: تعرف وظيفة التخزين بأنها: " تلك الجزء في نظام الإمداد و التوزيع و الذي

يقوم بعملية خزن المنتجات ( المواد الخام ، المواد المصنعة، المواد النصف مصنعة، المواد تحت العمل و الإنتاج)، و ذلك إما عند نقطة الشراء أو نقطة الإستهلاك أو عند نقطة الأصل أو في أي نقطة من نقطتي الأصل و الشراء، مع تزويد إدارة المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بظروف و حالة كل صنف من أصناف المنتجات المخزنة. <sup>2</sup>

كما عرفت وظيفة التخزين بأنها: " عملية يتم بموجبها الإحتفاظ بالمواد و السلع الجاهزة الصنع و تحت الصنع لفترة زمنية و المحافظة عليها و توفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن بأقل تكلفة ممكنة. <sup>3</sup>

و عليه يمكن ذكر الخدمات التي تقدمها وظيفة التخزين و المتمثلة فيما يلي : <sup>4</sup>

- تحقيق التوازن في تدفق ما تحتاج إليه المؤسسة من المواد الأولية و المستلزمات الأخرى مثل: العدد و التجهيزات لعملية الإنتاج؛
- تدفق المواد المطلوبة لأغراض الصيانة مثل: قطع الغيار و غيرها؛
- إستلام السلع و المنتجات الجاهزة من الورش الصناعية و تخزينها لحين طلبها؛
- قبول مخلفات الإنتاج و الفضلات الصناعية و تخزينها لحين التخلص منها أو بيعها في السوق.

### 4-2 أهمية وظيفة التخزين : تظهر أهمية وظيفة التخزين في النقاط الآتية: <sup>5</sup>

- تقديم مستوى خدمة عالي مع تخفيض الكلفة الكلية للتوزيع و الإمداد؛
- دعم برامج الشراء و لكل الشرائح و الفئات؛
- الاقتصاد في النقل و وسائله؛

<sup>1</sup> علي عباس و آخرون، " وظائف منظمات الأعمال " مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>3</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>4</sup> علي عباس و آخرون، " وظائف منظمات الأعمال " مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>5</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

- الاقتصاد في الخزن و أشكاله؛
- الاستفادة من الخصومات و ميزة الشراء بكميات كبيرة؛
- الاحتفاظ بمصدر توريد لمستلزمات الإنتاج؛
- مقابلة ظروف و متغيرات السوق ( منافسة ، الموسمية، تقلب الطلب)؛
- معالجة الاختلافات بين المنتج و الزبون فيما يتعلق بالزمن؛
- معالجة الاختلافات بين المنتج و الزبون فيما يتعلق بالكمية؛
- المساعدة في إنجاز سياسات المؤسسة المتعلقة بمستوى الخدمة للزبون.

### 4-3 مهام وظيفة التخزين: تتمثل أهم مهام التي تقوم بها وظيفة التخزين فيما يلي : <sup>1</sup>

**4-3-1 الإستلام :** و هو قبول الاحتياجات المشتراة للمؤسسة من مواد و قطع و عدد و تجهيزات بعد فحصها و التأكد من جودتها و مواصفاتها.

**4-3-2 الترميز للمواد:** و هو أسلوب لتمييز المواد و الأجزاء و المعدات المختلفة عن بعضها، و ذلك لغرض التداول الداخلي و تسهيل تحديد مكانها في المخزن و الرقابة عليها.

**4-3-3 صرف المخزون:** تقوم بتجهيز طلبات مختلف الإدارات من مواد، قطع و غيار، معدات،... إلخ و إرسالها لهذه الجهات و تسليمها لها.

**4-3-4 حماية المخزون:** من خلال الحفاظ على المواد المخزنة بحالتها لحين طلبها، و هذا بتهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهوية الجيدة و منع الرطوبة أو توفير حرارة معينة، و حمايتها من أخطار التلف و غيرها من المخاطر.

**4-3-5 التنبيه على النقص في المخزون:** و ذلك للعمل على توفير الاحتياجات أو المستلزمات في أقرب فرصة ممكنة، لأن التأخير يؤدي إلى تعطيل الإنتاج و تعريض المؤسسة إلى خطر توقف العمل فيها.

**4-3-6 المحاسبة المخزنية:** و يقصد بها مسك سجلات محاسبة، يسجل و يثبت فيها حركة المخزون (الوارد و المنصرف من المحتويات المخزنية).

**4-3-7 الرقابة على المخزون:** من حيث الإستلام و الصرف، و تسجيل هذه العمليات على بطاقات و سجلات توضح رصيد المخزون في أي وقت مع تحديد القيمة، بالإضافة إلى حفظ جميع المستندات و الملفات المتعلقة بعمل وظيفة التخزين.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 133.

### رابعاً: وظيفة الإنتاج

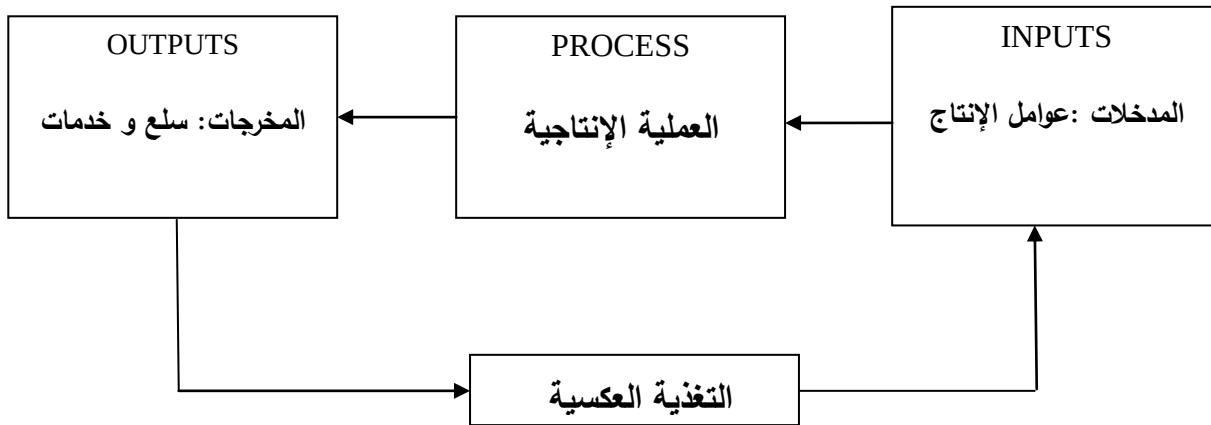
تشكل وظيفة الإنتاج في المؤسسة حجر الأساس لنشاطها الأساسي سواء كانت سلعة أو خدمات، كما تعتبر هذه الوظيفة المبرر الحقيقي لإنشاء المؤسسة و تحقيق أهدافها المسطرة، و عليه سنتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بهذه الوظيفة .

#### 1- تعريف وظيفة الإنتاج: هناك عدة تعاريف لوظيفة الإنتاج نذكر أهمها كالآتي:

- تعرف وظيفة الإنتاج بأنها: "النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج ( أي المدخلات من مواد خام و عمالة و أفكار و معدات و غيرها) من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة ( أجهزة، آلات، أحذية، ملابس، كتب.....إلخ). أو خدمات.<sup>1</sup>

و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 03 ): وظيفة الإنتاج كنظام.



المصدر: علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ط8، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2014، ص220 .

- كما تعرف وظيفة الإنتاج بأنها: " مفهوم يتضمن نشاط الإنتاج و إدارة كل العمليات المرتبطة فيها، فهي تستهدف إختيار المدخلات و ضمان تدفق المواد و المستلزمات و عمليات الصيانة و النقل و ضبط الجودة لحين إكتمال إنتاج السلعة والخدمة المطلوبة تقديمها".<sup>2</sup>

و عليه فإن وظيفة الإنتاج تظهر جلية في المؤسسات الإنتاجية التي تقوم بتقديم منتجات ملموسة ( سلعا )

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 341.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزلي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

و لكن ليس معنى ذلك أن هذه الوظيفة لا توجد في المؤسسات التي تقدم خدمات ملموسة، فمثلا في المستشفى تظهر وظيفة الإنتاج في العمليات الجراحية العلاجية التي تقوم بتحويل المدخلات ( المرضى) إلى مخرجات (بشر أصحاء و معافون).<sup>1</sup>

لقد توسع مفهوم الإنتاج ليشمل إنتاج السلع أو الخدمات، و أصبح يطلق على الإدارة المسؤولة عن إنتاج السلع أو الخدمات بإدارة الإنتاج و العمليات، و توسع مفهوم إدارة العمليات ليشمل جميع العمليات و النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى سلع و خدمات و أفكار جاهزة للاستخدام سواء في المؤسسات الربحية أو غير الربحية.<sup>2</sup>

من خلال ما تم عرضه يمكن تقديم بعض المفاهيم التي لها صلة مباشرة بنشاط وظيفة الإنتاج وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- **الإنتاج (Production) :** هو نتاج العناصر أو القوى التي تستخدم في عملية التشغيل خلال مدة زمنية معينة.

- **الإنتاجية (Productivity) :** هو مقياس العلاقة التناسبية بين المخرجات و المدخلات.

- **المنتج (Product):** هو الناتج النهائي لعملية التشغيل قد يكون سلعة أو خدمة.

- **عمليات الإنتاج:** هي سلسلة إجراءات التشغيل التي تجرى على المادة أو المواد لأغراض تحويلها من صورتها الأولية إلى صورتها الإنتاجية.

**2- الأهداف العامة لوظيفة الإنتاج:** يمكن إيجاز أهداف وظيفة الإنتاج كما يلي :<sup>4</sup>

- إنتاج السلع و الخدمات بمواصفات محددة تحوز على رضا المستهلك؛
- إنتاج السلع و الخدمات بالكميات المطلوبة في الأوقات المحددة و ضمن الموارد المتاحة و الطاقة المتوفرة؛

- تحقيق تكاليف إنتاج مناسبة بما يضمن تحقيق وفرات للمؤسسة.  
من خلال تحقيق الأهداف السابقة يمكن للمؤسسة تحقيق مركز تنافسي جيد لها و يضمن إستمراريتها.  
و منهم من يصنف الهيكل العام لأهداف النشاط الإنتاجي إلى مجموعتين كالاتي:<sup>5</sup>

**1-2 مجموعة أهداف قصيرة الأجل:** تتمثل في :

- تحسين مستوى جودة الإنتاج؛

- تحقيق تكلفة الإنتاج؛

<sup>1</sup> أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 341.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 431 ، 432 .

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 342.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، ص 435.



- حل مشكلة الإنتاج.

## 2-2 مجموعة أهداف طويلة الأجل : تتدرج تحت :

- زيادة معدلات الربحية؛

- التجديد و التطوير للمنتجات الحالية؛

- زيادة معدلات الإنتاج المتميز؛

- التوسع في إحلال المستلزمات المحلية لمثلثتها المستوردة.

## 3-المهام الرئيسية لوظيفة الإنتاج: تتخلص المهام الرئيسية لوظيفة الإنتاج فيما يلي: <sup>1</sup>

3-1 تحديد مواصفات المنتج: من الناحية الفنية و تتمثل في نوع المنتج، حجم المنتج، أداء المنتج، العبوة،... إلخ.

3-2 تحديد عمليات التصنيع: من حيث يدوي، آلي، نصف آلي، أي المفاضلة بين الاعتماد على درجة عالية من العمالة اليدوية.

3-3 اختيار موقع المصنع: من حيث القرب لمصادر الخامات، مصادر العمالة، الأسواق، الموانئ، توافر المناخ الملائم، اعتبارات حكومية و أمنية،... إلخ.

3-4 التنظيم الداخلي للمصنع: من حيث ترتيب الآلات حسب تسلسل عمليات الإنتاج و مواقع المخازن للمنتج التام الصنع و المنتجات النصف مصنعة و مخازن قطاع الغيار و الخامات و أقسام الهندسة و الفحص و المعاملة و هكذا.

3-5 تخطيط الإنتاج: من حيث تحديد الأعمال اللازمة لإنتاج كمية معينة و ربطها في جداول زمنية باستخدام أساليب بحوث العمليات و الحاسبات الآلية و تشمل هذه الأعمال ما يلي :

- إعداد التصميمات الهندسية و الإنتاجية؛

- تحديد مراحل التشغيل؛

- توزيع الخطة على الماكينات و الأفراد؛

- تحديد خامات و ساعات العمل الآلي و اليدوي؛

- تحديد تكاليف المبدئية للإنتاج.

## 3-6 مراقبة الإنتاج: للتأكد من أن الكمية المستهدفة إنتاجها قد تم إنتاجها في الوقت المطلوب و

بالتكلفة المطلوبة و الجودة، فهناك رقابة كمية، زمنية، مالية، و كذلك الجودة، للتأكد من أن المنتج يتوافق مع المواصفات التي تم تحديدها قبل بدء الإنتاج.

<sup>1</sup> أحمد فهمي جلال ، مرجع سبق ذكره، ص ص، 144، 145.

**4- أنواع أنظمة ( أنماط) الإنتاج:** إن ترتيب المكائن و المعدات و الأقسام و الشعب في المصنع أو المؤسسة الخدمية يعتمد على نوع المنتج و نمط الإنتاج، و بشكل عام هناك أربعة أنماط من الإنتاج هي كالآتي:<sup>1</sup>

**4-1 الإنتاج المستمر:** هو نمط يخص المنتجات التي تنتج بحجوم كبيرة جدا و تنوع قليل جدا، فمثلا جميع الأجهزة الكهربائية و السيارات تنتج بهذا الأسلوب و يطلق عليه أيضا الإنتاج الواسع أو الكبير، و الترتيب الذي يلائم هذا النمط من المنتجات يسمى الترتيب على أساس المنتج أو خط التجميع، لأن المكائن أو الآلات و المهام الخاصة بإنتاج الوحدة الواحدة يتم ترتيبها تتابعيا و طبقا لتسلسل عمليات تشغيل المنتج، و يتميز نمط الإنتاج المستمر بكون العاملين قليلي المهارات و أن المهمة الواحدة لا تستغرق سوى دقيقة واحدة أو أقل أو أكثر قليلا، كما أن الآلات متخصصة جدا و أن حجم الإنتاج ضخم جدا و عدد المنتجات قليل التنوع.

**4-2 الإنتاج المتقطع:** و يسمى هكذا لأن عملية الإنتاج للوحدة الواحدة ليست مستمرة من بداية دخولها إلى خط الإنتاج و لحد الإنتهاء من تشغيلها ، بل إنها عملية إنتاجية تكون متقطعة بسبب نقل و تحريك الوحدات المنتجة من قسم لآخر و قد تضطر الوحدات المشغلة للانتظار ربما لأيام قبل أن يصلها الدور للتشغيل، إن الترتيب الذي يلاءم هذا النمط من الإنتاج هو الترتيب على أساس العملية و يسمى أحيانا الورشة أو الترتيب الوظيفي حيث يتم تجميع المكائن أو العاملين المتخصصين بوظيفة أو مهنة واحدة في قسم واحد، و لعل أوضح مثال على هذا النمط هو جميع ورش التجارة و الحدادة و تصليح السيارات، مصانع الخياطة و غيرها.

**4-3 إنتاج المشاريع:** و هذا النوع هو الخاص بإنتاج منتجات ضخمة الحجم مثل الطائرات و السفن أو المساكن أو أي مشاريع أخرى، و المنتج هنا وحيد من نوعه و لا ينتج أكثر من وحدة واحدة في المرة الواحدة، و إن الترتيب الذي يلاءم هذا النمط نسميه الترتيب على أساس الموقع الثابت و يتميز بأن العاملين على درجة عالية من المهارة كما أن المنتج يكون ثابتا في مكانه و مجاميع العمل تتحرك حوله عكس الإنتاج في النمطين السابقين.

**4-4 الإنتاج الهجين:** و هو نمط مختلف عن النمط الأول و الثاني و بدرجات مختلفة من الحجم، حيث يكون الهدف من تبنيه هو الإستفادة من مزايا النمطين و تجنب مساوئها، و الترتيب الذي يلاءم هذا النوع على درجة كبيرة من التنوع و أوضح صورة له هو الترتيب الخلوي و تكنولوجيا المجاميع، و هنا يتم اللجوء إلى هذا النمط عندما تكون هناك أعداد كبيرة من المنتجات و بطلب إنتاج حجم كبير منها فيتم تصنيفها إلى عوامل متشابهة بطريقة الإنتاج أو المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج و يتم ترتيب الآلات بشكل عدد من الخلايا أو خطوط الإنتاج داخل المصنع فيكون هناك جمع بين نمطي الإنتاج المستمر و المتقطع.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 596.

### خامسا: وظيفة التسويق

تشكل وظيفة التسويق في المؤسسة نقطة الإنطلاقة لربط العلاقة مع المستهلكين المحتملين و الحاليين في السوق المستهدفة، و هذا من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم المختلفة، و عليه سنحاول في هذا العنصر معرفة مختلفة المفاهيم المرتبطة بوظيفة التسويق في المؤسسة.

**1- تعريف وظيفة التسويق:** تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف التنفيذية الرئيسية التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، و تعتبر أهم وظيفة بعد الإنتاج، و هي تسهم بدور حيوي في نجاح أي مؤسسة، و بدونها لا يمكن التعرف على رغبات و حاجات السوق و توصيل السلع و الخدمات للمنتفعين.<sup>1</sup>

- التسويق هو عملية تحديد حاجات الزبون و رغباته و من ثم العمل على تزويد الزبائن بالسلع و الخدمات التي تلبي توقعات الزبائن.<sup>2</sup>

- و يعرف كذلك بأنه: " عملية تخطيط و تنفيذ المهام المتعلقة بالأفكار و السلع و الخدمات و تسعيرها و ترويجها و توزيعها لإستحداث التبادلية التي تشبع و تحقق أهداف الأفراد و المؤسسات".<sup>3</sup>

- و تعرف كذلك بأنه: " عملية اجتماعية و إدارية تمكن الأفراد و الجماعات من إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم من خلال تبادل المنافع و المنتجات مع الآخرين".<sup>4</sup>

و عليه يمكن التفرقة بين ثلاثة مصطلحات هي :

- **التسويق:** هو عملية إدارية تحدد مجموعة الأنشطة التسويقية اللازمة لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

- **المفهوم التسويقي:** هو سلع أو طريقة من أحد طرق التفكير التي يتبناها التسويقي في المؤسسة من تخطيط و رسم للسياسات و الإستراتيجيات التسويقية.

- **إدارة التسويق:** فهي الجهة المسؤولة عن تطبيق المفهوم التسويقي.<sup>5</sup>

و عموما يمكن القول بأن عملية التسويق ليس نشاطا يبدأ فقط بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل و هي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، " التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر"، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2009، ص 37.

<sup>3</sup> نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر"، ط1، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009، ص 34.

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 405.

<sup>6</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق"، ط2، عمان دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009، ص

- **مرحلة ما قبل الإنتاج:** من خلال دراسة الأسواق المستهدفة و تحديد رغباتهم و حاجاتهم و التعرف على خصائص الأسواق و المستهلكين و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم.
- **مرحلة بيع المنتجات:** من خلال توزيعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأسواق المستهدفة و العمل على توعية المستهلكين عن المنتجات المقدمة من خلال الترويج الفعال.
- **مرحلة ما بعد البيع:** من خلال التأكيد من رضا المستهلك عن المنتج و تقديم خدمات الصيانة و الضمان،...إلخ.

## 2- أهداف وظيفة التسويق: مع الأخذ في الاعتبار تعدد و تنوع أهداف التسويق من مؤسسة لأخرى، إلا

أن أهداف عامة يسعى نشاط التسويق لتحقيقها في أي مؤسسة بصفة عامة، من هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمؤسسة أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المؤسسة.
  - تحقيق رقم معين من الأرباح الناتجة عن عملية البيع؛
  - تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلك أو العملاء؛
  - المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة و تعزيزه؛
  - التنبؤ برغبات و حاجات أفراد المجتمع و القيام بالنشاطات اللازمة لتحقيق إشباع هذه الحاجات سواء كانت سلعة أو خدمة؛
- كما يمكن ذكر أهداف أخرى للتسويق و هي:<sup>2</sup>

- **تعظيم الاستهلاك:** و هذا من خلال زيادة حجم الاستهلاك و بالتالي الزيادة في حجم الإنتاج و الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- **تعظيم رضا المستهلك:** إن هدف التسويق الأساسي هو إشباع رغبات و سد حاجات المستهلك و ذلك للحصول على أكبر رضا للمستهلك.
- **تعظيم الاختيار:** من خلال إيجاد الاختيارات المختلفة من السلع و العلامات و إعطاء المستهلك المزيد من البدائل لإشباع رغباته و تلبية حاجاته.
- **تعظيم جودة الحياة:** و هي تكمن في جودة و كمية و إمكانية الوصول إلى السلع مع جودة البيئة المادية و البيئة الثقافية و هي تمثل جودة الحياة.

- 3- **أنواع المنافع التسويقية:** يقصد بالمنفعة هو قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجة إنسانية، و بالطبع أي منتج يشتري فهو لغرض إشباع حاجة معينة لذا يحرص المستهلك على تحقيق أكبر منفعة ممكنة مقابل السعر الذي يدفعه ثمنًا لهذه السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 345.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

و عموما تنقسم المنفعة التسويقية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

**3-1 المنفعة الشكلية:** القيمة المستحدثة من تشكيل المواد و الأجزاء لمنتجات معينة، و هي وظيفة يؤديها الإنتاج و التسويق.

**3-2 المنفعة الزمانية:** هي القيمة التي تحققها المنتجات في الوقت الذي يحتاجه الزبائن مثل: آلة سحب النقود، فتح المحلات على مدار (24) ساعة.

**3-3 المنفعة المكانية:** القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه المستهلكون مثل: توفير التوصيل للبيوت.

**3-4 المنفعة الحيازية:** القيمة المكتسبة لتمام المستهلكين للمنتجات و السيطرة عليها، فعند شراء أي منتج تتصرف به بالطريقة التي تناسبك.

**3-5 المنفعة المعلوماتية:** هي القيمة المضافة للمنتجات من خلال فتح تدفق ثنائي للمعلومات بين المشاركين في التسويق، بمعنى إخبار المشترين عن وجود المنتجات و كيفية استخدامها و سعرها،...إلخ.

**4- عناصر إستراتيجية التسويق:** يقصد بإستراتيجية التسويق خطة هدفها وضع التكامل في قرارات المنتج ، السعر ، المكان و الترويج و كذلك التنسيق بينها، حيث تتطابق مع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة و تساهم في تحقيقها<sup>3</sup>. و تشتق إستراتيجية التسويق من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة و تتفاهم معها بالاعتماد على تحليل الموقف (تحليل و تدقيق العوامل الداخلية للكشف عن مواطن القوة و الضعف في الوحدات الوظيفية للمؤسسة، و تحليل و تدقيق البيئة بمكوناتها: المستهلك، الاقتصاديون، الحكومة، المنافسة، التكنولوجيا) و ذلك لتحديد الفرصة السوقية و التهديدات.<sup>4</sup>

و عموما فإن إستراتيجية التسويق تتكون من عنصرين هما:

**4-1 السوق المستهدف:** يعني السوق المستهدف مجموعة أفراد أو مؤسسات أو الإثنين معا و الذي تسعى المؤسسة لتطوير و إقامة مزيج تسويقي مناسب لها، و لغرض اختيار السوق المستهدف فإن مدراء التسويق يفحصون القوة الكامنة في هذا السوق و اعتماد تأثيرها على المؤسسة من ناحية المبيعات و التكاليف و الأرباح، و عادة ما يفحص المدراء موارد المؤسسة و إمكانياتها لغرض اختيار مزيج تسويقي ملائم يرضي متطلبات السوق المستهدف و يساهم في تعزيز الأهداف الكلية للمؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 621.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 622.

<sup>4</sup> نظام موسى سويدان ، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 622.

**4-2 عناصر المزيج التسويقي:** يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها و التي تقوم المؤسسة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق، و يمكن أن تتجمع هذه العناصر في أربعة مجموعات رئيسية تعرف بـ (4p's) و المتمثلة في : - المنتج (Product) - المكان (Place) - السعر (Price) - الترويج (Promotion) - إذ تبدأ كل هذه العناصر بحرف (P)، أما بالنسبة للخدمات فقد تم إضافة 3 عناصر هي : - الناس (People) أو مقدموا الخدمة (Providers) البيئة المادية (Physicale environnement) - عمليات تقديم الخدمة (Processes).<sup>1</sup> و عموما يمكن شرح باختصار عناصر المزيج التسويقي (4P'S) كالآتي:

**4-2-1 المنتج (Product):** يشير مصطلح منتج لأي سلعة أو خدمة تقوم المؤسسة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلا في المواصفات، الخصائص التي يرغب فيها السوق، و بالجودة الملائمة لرغبات المستهلكين، و بالنسبة للسلع المادية فإنها تحتاج إلى تعبئة و تغليف و تمييز باسم أو علامة تجارية مميزة و بيانات و مكونات السلعة و وزنها في طريقة استخدامها و كيفية حفظها،... إلخ، كما يشمل المنتج على خدمات التي تقدم بعد البيع مثل: الصيانة و التركيب و اللف و الحزم و مردودات مبيعات.<sup>2</sup>

**4-2-2 السعر (Price):** و هو عنصر مهم للمستهلك الذي يقوم بمقارنته مع الفوائد التي تقدمها له السلعة أو الخدمة، و يتضمن تحديد قائمة الأسعار، مقدار الخصومات و لمن تمنح، تحديد مقدار العلاوات، تسهيلات الدفع، و شروط الإئتمان و السداد، و يعتبر وضع السياسات السعرية في ضوء الظروف الاقتصادية و الاجتماعية من أهم نشاطات التسويق التي يتلقاها العميل.<sup>3</sup>

**4-2-3 التوزيع (Place):** يتعلق هذا العنصر بكفاءة الأنشطة و الأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب للمستهلكين أو المشترين الصناعيين المستهدفين و التي منها سياسات التوزيع المباشر و غير المباشر، و قنواته من خلال الوكلاء أو تجار الجملة أو التجزئة أو مجموعة تضم أكثر من موزع، كما تدخل أنشطة النقل و التخزين و المناولة ضمن أعمال هذا العنصر يطلق عليها بالتوزيع المادي.<sup>4</sup>

**4-2-4 الترويج (Promotion):** الترويج هو حلقة إتصالات ما بين المؤسسة و المشترين، و تستخدم المؤسسات العديد من الوسائل لإيصال رسائلهم الترويجية حول المنتج، و يمكن إيصال الرسائل مباشرة من خلال مندوبي البيع (البيع الشخصي) أو غير مباشر من خلال الإعلانات و أدوات تنشيط المبيعات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 47.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90.

<sup>4</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>5</sup> نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

و عموما يقسم الترويج عناصر تسبق بالمزيج تتسمل في : الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، النشر، العلاقات العامة، و التي تستعمل كلها للتعريف بالمؤسسة و منتجاتها.<sup>1</sup>

### سادسا: وظيفة البحث و التطوير

تؤدي أنشطة البحث و التطوير في المؤسسة دورا هاما في تقديم منتجاتا جديدة أو تطوير آليات عمل ملائمة مع التطور التكنولوجي و متغيرات السوق، و لهذا سنتطرق في هذا العنصر إلى المفاهيم المختلفة بوظيفة البحث و التطوير في المؤسسة.

**1- تعريف وظيفة البحث و التطوير:** تعتبر وظيفة البحث و التطوير من الوظائف الهامة جدا في مؤسسة اليوم، حيث يقترن في هذه التسمية لفظ التطوير (Development) مع لفظ البحث (Research) لتمييزها عن لفظ التطوير الذي يقترن مع التدريب (Training and Development)، ففي الحالة الأولى التطوير عملية تغير نحو الأفضل يتعلق بجانب مادي غير بشري في المؤسسة كتطوير المنتجات أو أساليب العمل أو تطوير المعدات و الآلات و غيرها، و في الحالة الثانية فإن التدريب يتعلق بتغير مهارات العاملين و قدراتهم و تطويرها نحو الأفضل.<sup>2</sup>

و عليه يمكن تعريف البحث و التطوير بأنه: "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة و استخدامه لإيجاد تطبيقات جديدة".<sup>3</sup>

ففي ظل التنافس الحاد بين الدول و الشركات في عالم يتغير بسرعة فقد بات من الضروري التركيز على قطاع البحث و التطوير بهدف مراجعة و إعداد التصاميم و التقنيات المتوفرة، و زيادة كفاءة عمليات الإنتاج و تحسين المنتجات الحالية و إبتكارات منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين و متابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن.

و على أساس هذا كله يمكن القول أن أهمية البحث و التطوير في المؤسسة تختلف وفقا للعوامل التالية:<sup>4</sup>

- **سرعة التغير التكنولوجي في مجال الصناعة:** فكلما زادت سرعة التغير التكنولوجي كلما زادت أهمية وظيفة البحث و التطوير.

- **النشاط البحثي للمنافسين:** كلما كان من بين المنافسين مؤسسة ذات نشاط بحثي في مجال تطوير المنتجات كلما زاد الضغط على المنافسين الآخرين لتنشيط عملية البحث العلمي لديها لتواكب منتجاتها المنتجات المنافسة.

<sup>1</sup> زكريا أحمد عزام و آخرون، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 176

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243.

- **حاجات و رغبات المستهلكين:** و تشكل العامل الأهم في تطوير المنتجات، فكلما كانت ميول المستهلكين متجدد كلما إزدادت الحاجة لتطوير المنتجات بما يتلائم مع حاجاتهم و رغباتهم.
- **القدرة البحثية للمؤسسة :** من خلال سياساتها و إستراتيجيتها المعمول بها و رغبتها في تطوير منتجاتها عن المنتجات المنافسة و المكانة التسويقية التي تسعى إليها.

**2- الأساليب العلمية للبحث و التطوير:** إن مفهوم البحث و التطوير يندرج في إطاره أنواعا مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى تقديم معرفة إضافية تساعد على إيجاد منتجات و عمليات جديدة في المؤسسة، لذلك يعتبر البحث و التطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، و يمكن التمييز بين أربعة أساليب أساسية في البحث و التطوير و هي:<sup>1</sup>

**2-1 البحث الأساسي:** و هي البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية و النظريات ، أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة.

**2-2 البحوث التطبيقية:** هي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية، تمول في العادة من المؤسسات الكبيرة و تهدف إلى إجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة أو تقنية أو صقل الأفكار الواردة من البحوث الأساسية.

**2-3 البحوث التطويرية:** هي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو عملية تسهيل إنتاجها.

**2-4 البحوث المساعدة:** و تسمى بحوث تحسين المنتج و تهدف إلى إجراء تحسينات في وسائل و أدوات التي تستخدم في الأنماط الثلاثة المشار إليها أعلاه.

**3- تنمية أنشطة البحث و التطوير في المؤسسة:** رغم أن المؤسسات في الدول النامية ما تزال في بداية الطريق في الإنفاق على أنشطة البحث و التطوير حيث لم تشهد بيئة الأعمال تفضيلا لأنشطة التبادل العلمي و تطوير البحث باعتبارها القاعدة الأساسية لنشاط البحث و التطوير و الإبداع في المؤسسات، و يمكن أن تشكل الخطوات التالية مدخلا ملائما لتنمية أنشطة البحث و التطوير في المؤسسة و هي كالآتي:<sup>2</sup>

- الاهتمام بالنوعية في مجال البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي و اعتمادها كإستراتيجية منافسة ملائمة للمؤسسات؛
- تهيئة مناخ يساعد على تطوير الابتكار في المؤسسة و دعم المبادرات و المشاريع الابتكارية و البحوث التطبيقية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة؛
- التوسيع في عمليات ربط الجامعات و مراكز البحوث بالمؤسسات الصناعية و التواصل الدائم معها؛

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 713.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 715 .



- تكوين وحدات البحث و التطوير و دعمها ماليا و إداريا بالمتخصصين و إتاحة المجال لها للإطلاع على ما يجري من تطوير بحوث في الحقل الصناعي في الشركات العالمية و تحفيز ما يسمى بالابتكؤ؛
- استخدام تجارب رائدة في نقل و توظيف التكنولوجيا في مؤسسات صناعية مرموقة كدليل و قاعدة لتقليدها من قبل المؤسسة؛
- الاستفادة القصوى مما تنتجه الإنترنت كوسيلة من وسائل التراكم المعرفي و التطوير العلمي و عدم الاقتصار على الاستخدام البسيط لها في مجالات الإتصال و الممارسات اليومية؛
- حث المؤسسات الصناعية على دعم مشاريع البحوث التطبيقية و خاصة البحوث التي يجريها الباحثون و أساتذة الجامعات و طلبة الدراسات العليا، و خاصة تلك البحوث التي تنعكس بفائدة على هذه المؤسسات الصناعية؛

المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

تتنوع الأنشطة والمهام التي يقوم بها المسيرين في المؤسسة على جميع المستويات التسييرية ، وهذا ما يتطلب منهم اتخاذ قرارات هامة لها تأثير على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يعتبر اتخاذ القرار الإداري (التسييري) من الأمور التي تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة والذي يعبر غالبا عن مدى توجهها لتحقيق الكفاءة والفعالية في مهامها التسييرية، فالقرارات هي لب العملية التسييرية التي تتطلب تضافر الجهود الفردية والجماعية وتنسيق مختلف الموارد الموجودة في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتغلب على المشاكل التي قد تواجهها.

أولا: مفهوم إتخاذ القرار

سنحاول في هذا الجزء تقديم التعاريف المختلفة لاتخاذ القرار الإداري مع تبيان أهميته والعناصر الأساسية المكونة لعمليته، مع التطرق إلى الأنواع المختلفة لاتخاذ القرار حسب وجهات نظر مختلفة.

1- تعريف إتخاذ القرار: هناك عدة تعاريف لاتخاذ القرار يمكن التطرق لها كما يلي:

- إتخاذ القرار هو: " عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين " <sup>1</sup>.
- يعرف إتخاذ القرار كذلك بأنه: " عملية يحدد المسيرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها " <sup>2</sup>.
- يعرف كذلك بأنه: " عامل أساسي في التسيير يهدف إلى حل مشكلة ما، من خلال الإحاطة بها، معرفتها، مع وضع الحلول الممكنة لها، واختيار الأفضل منها " <sup>3</sup>.
- ويعرف إتخاذ القرار كذلك بأنه: " عملية تنصب على تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه " <sup>4</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة لمفهوم إتخاذ القرار يمكن استنتاج ما يلي: <sup>5</sup>
  - أن إتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب؛
  - أن إتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛
  - أن هناك هدفا أو غاية من وراء إتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

ونظرا للمكانة التي تحتلها عملية إتخاذ القرارات فقد اعتبر " سايمون " HERBERT SIMON " وهو أكثر الكتاب إهتماما بنظرية إتخاذ القرار إعتبر أن التسيير (الإدارة) هي إتخاذ القرارات. <sup>6</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، " الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - "، ط1، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع - عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009، ص 254.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> Ghedjghoudj El Hadi, << Le management –Théorie Et Pratique - >>, 2<sup>ème</sup> édition, ALGER, édition O.P.U, 2015, P 178.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

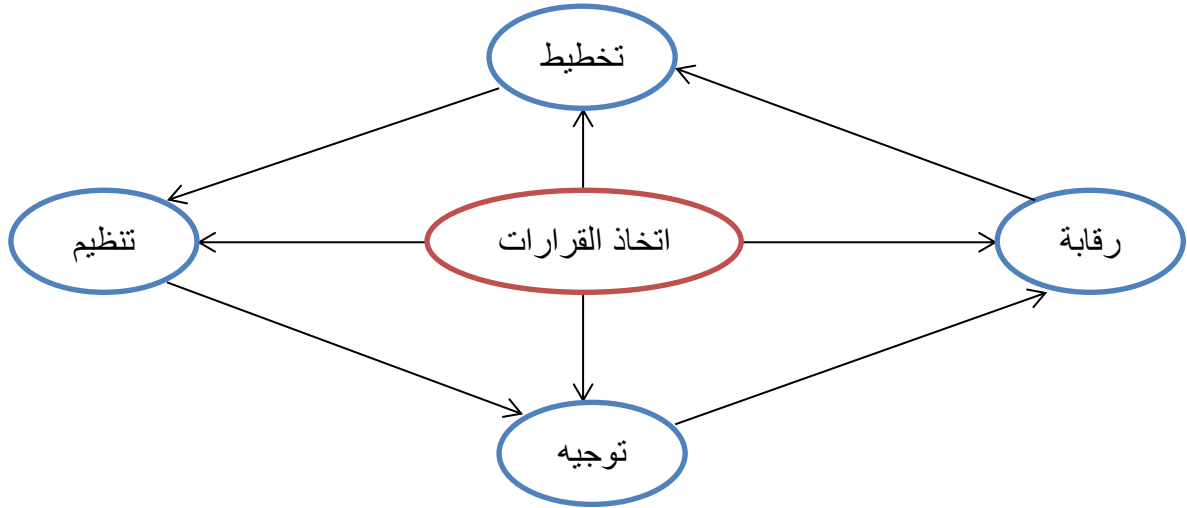
<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>6</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص 250.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

وعليه يمكن القول أن اتخاذ القرار عمل مرادف لعمل المسير وللعملية التسييرية لأن المسير عند ما يخطط يحتاج إلى اتخاذ القرار، وكذلك عندما ينظم، ويوجه ويراقب، وبالتالي لا نجد مسيرا أيا كان تخصصه ومجال عمله، ومستواه التسييري إلا ويتخذ قرارات متعددة ومتنوعة، ضمن نطاق السلطة الممنوحة له<sup>1</sup>. وفيما يلي شكل توضيحي يبين لنا مكونات العملية التسييرية إنما تقوم على اتخاذ القرارات:

الشكل رقم (04): وظائف التسيير واتخاذ القرار



المصدر: عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة "، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 18.

وعليه ومن خلال تعريف اتخاذ القرارات، لابد من التوضيح والتمييز بين شيئين هامين هما:<sup>2</sup>

- **القرار الإداري:** يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة، حيث يعبر هذا الاختيار (من خلال المفاضلة) عن الحل الأمثل.

- **عملية اتخاذ القرار الإداري:** تعبر عن مجموعة الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار (الذي يكون فردا أو جماعة) في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب الأفضل. يتضح من ذلك أن القرار الإداري، إنما هو نتاج لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص المسؤول (المسير صاحب السلطة).

**2- أهمية اتخاذ القرارات:** إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمسير، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة المسيرين وفهمهم للقرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة "، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 217.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 218.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

فاتخاذ القرارات هي محور العملية التسييرية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف التسيير والمؤسسة، فعندما تمارس المؤسسة (عن طريق المسيرين) وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عن وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع المؤسسة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المسير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو معرفة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي المؤسسة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية التسييرية نفسها.<sup>1</sup>

### 3- عناصر عملية اتخاذ القرار: تتكون عملية اتخاذ القرار الإداري (التسييري) من العناصر الأساسية

الآتية:<sup>2</sup>

#### 3-1 متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار، فلديه السلطة الرسمية

الممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي أو الجهة المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، كما أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكرا على مستوى تسييري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات، التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع، إلا في المؤسسات الصغيرة الحجم جدا.

#### 3-2 موضوع القرار: يمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصرف أو عمل معين من

أجل حلها ومعالجتها، والمشكلة بوجه عام.

#### 3-3 الأهداف و الدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل

تحقيق هدف أو غاية معينة، فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين. وتتبع أهمية القرار و قوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من متخذ القرار، وعليه يمكن القول أن الهدف يبرر اتخاذ القرار .

#### 3-4 المعلومات و البيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما ، لابد من جمع المعلومات

والبيانات الكافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع و أبعادها ، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها ، فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار ، و المؤسسات الحديثة اليوم لديها

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، مرجع سبق ذكره، بتصرف ، ص ص 250، 251.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، بتصرف ، ص ص 219، 220، 221.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات إحصائية بسرعة متناهية من خلال إستخدام الحاسبات الآلية .

**3-5 التنبؤ :** هو شئ أساسي لمتخذ القرار ، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم إتجاهاتها مجهولة ، يجب التنبؤ بها و تقديرها ، وتحديد انعكاسها و تأثيرها في المؤسسة .

**3-6 البدائل :** البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة ، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد ، و بالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد ، وبالطبع يجب أن لا تكون كثيرة جدا لكي لا تختلط الأمور عليه .

**3-7 القيود :** يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية التي تضع معوقات أمامه عند إتخاذ القرار ، وهذه القيود عليه ان يحسن التعامل معها ، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان ، ومن أمثلة هذه القيود: الإمكانيات المالية ، مستوى الدخل ، مستوى كفاءة العاملين ،... إلخ .

**4- أنواع القرارات:** يمكن تقسيم القرارات في المؤسسة إلى أنواع عديدة انطلاقا من أسس مختلفة، من أهم أنواع القرارات ما يلي:

**4-1 القرارات حسب أهميتها:** تتفاوت القرارات حسب درجة أهميتها من غير المهمة إلى الأساسية، ومن بين المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يلي:<sup>1</sup>

- النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب اتخاذ القرار؛
- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، فكلما زاد عددهم كلما زادت أهمية القرار؛
- حجم الأموال المطلوبة استثمارها بسبب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للمؤسسة عموما؛
- الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياسا بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه؛
- مدى تكرار القرار إذ أن القرارات المتكررة غالبا هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية؛
- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، في حين أن الأخرى تولد آثار يصعب تبديلها، لأن تتخذ على مفترق طرق تحدد فيها مسيرة المؤسسة لاحقا.

**4-2 القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية:** يمكن توضيحها كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، " نظرية المنظمة"، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 245.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سبق ذكره، ص 261.

**4-2-1 القرارات الاستراتيجية:** هي قرارات غير تقليدية، تتعلق بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

**4-2-2 القرارات التكتيكية:** تتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمختصين.

**4-2-3 القرارات التنفيذية:** هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كذلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوي، وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المسير والمعلومات التي لديه.

#### **4-3 القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** يتمثل شرحها كالآتي:<sup>1</sup>

**4-3-1 القرارات التنظيمية:** تمثل هذه القرارات تلك التي يتخذها المسيرون كل من موقعه اختصاصه كما هو متوقع منهم وظيفيا في المؤسسة، بحكم السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم رسميا، وهذه القرارات يمكن تفويضها للآخرين.

**4-3-2 القرارات الشخصية:** هي القرارات التي يتخذها المسيرون بصفتهم أشخاصا عاديين، وليس بصفتهم التنظيمية كأعضاء في المؤسسة، وهي قرارات لا تفوض للآخرين، مع أن بعض هذه القرارات لها تأثير على المؤسسة نفسها، كقرار استقالة بعض المديرين، أو قرار تغيب أحدهم عن العمل في حالة ضغط العمل.

**4-4 القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المسير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة. أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهود ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع الأسلوب الديمقراطي في التسيير.<sup>2</sup>

**4-5 القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها واتخاذها يوميا في المؤسسة، بحيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير بها نظرا لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني في الأداء، ومن الأمثلة على هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الاعتيادية أو المرضية. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحصل في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهدا معينا للتفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المؤسسة تكاليف إضافية،

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، مرجع سبق ذكره، ص 263.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة إلى الأسواق، ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة ذات العلاقة بمستقبلها، كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دورا كبيرا من اتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المؤسسة، ثم إن جزءا مهما من وقت تسيير المؤسسة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها.<sup>1</sup>

ويبين الجدول الآتي الفرق بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

### الجدول رقم (03): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

| القرارات غير المبرمجة                             | القرارات المبرمجة                                         |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| غير متكررة أو غير روتينية                         | روتينية ومتكررة                                           |
| الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة                    | الظروف ثابتة ومستقرة نسبيا                                |
| البيانات غير مؤكدة نسبيا                          | البيانات تتسم بالثبات النسبي                              |
| الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا           | الوقت والجهد المطلوب محدود                                |
| غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا | تتخذ في مختلف المستويات الإدارية                          |
| غير قابلة للتحويل في الغالب                       | غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا |
| تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة                  | تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمؤسسة                    |

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، ط3، عمان، دار المسير للنشر والتوزيع، 2007، ص 247.

### ثانيا: سير عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تمر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بخطوات متسلسلة وذات أهمية بالنسبة للفرد أو الجماعة، وهذا في ظل ظروف معينة، وتوجهات علمية وعملية متباينة للمسيرين.

**1- خطوات اتخاذ القرارات الإدارية:** لا يوجد نموذج شامل يتفق عليه الباحثون في مجال اتخاذ القرارات وإنما توجد عدة نماذج يتضمن كل منها عددا من الخطوات التي يمكن اتباعها للوصول إلى القرار، وهذه الخطوات المتضمنة في نماذج اتخاذ القرارات تتراوح في الغالب بين ثلاث إلى ثماني خطوات ومع وجود هذه النماذج ينبغي أن نشير إلى حقيقة أن الممارسين لاتخاذ القرارات لا يتبعون في العادة هذه الخطوات بالتسلسل في أي قرار يتخذونه، وذلك لأن الكثير من القرارات بالنسبة لهم مألوفة أو مكررة، من ناحية أخرى يمكن القول بأن الكثير من متخذي القرارات يتبعون بعضا من هذه الخطوات دون إدراك منهم بأنهم يفعلون ذلك في الواقع، كذلك يجب التنبيه إلى حقيقة أن هناك الكثير من القرارات التي يمكن إتخاذها دون اتباع نموذج أو خطوات معينة للوصول إلى هذه القرار، وهذا بالطبع لا يقلل بأية حالة من الأحوال من أهمية خطوات اتخاذ القرارات، من جانب آخر يجب الإشارة أن اتباع نموذج أو خطوات معينة في اتخاذ القرارات لن يضمن بالطبع صحة هذه

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 245.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

القرارات بالكامل ولكن يساعد ذلك في الغالب على احتمال النجاح في الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة<sup>1</sup>. بناءا على ما سبق يمكن إعطاء النموذج العام لاتخاذ القرارات الإدارية والمتضمن الخطوات التالية:<sup>2</sup>

### 1-1 تحديد المشكلة: تبدأ عملية اتخاذ القرارات عادة بملاحظة أو برمز أو وجود مشكلة، أو أن هناك

فرصة مواتية لاتخاذ قرار ما يتعلق بالفرد أو بالجماعة أو المؤسسة، لذلك تعد هذه الخطوة من النموذج من أهم خطوات اتخاذ القرارات، هذه الأهمية بالنسبة لهذه الخطوة تتبع من قدرتنا على تشخيص المشكلة بصورة سليمة، ذلك أن تشخيص المشكلة بطريقة خاطئة سوف يؤثر بشكل سيئ على بقية مراحل هذه المشكلة، وبالتالي التعثر في الوصول إلى البديل أو القرار الملائم لحل المشكلة.

### 2-1 جمع المعلومات: في هذه الخطوة من الضروري أن نجتمع المعلومات التي نتوقع أنها سوف تساعدنا

على تحديد المشكلة أكثر وضوحا، وذلك بما يساعدنا لاحقا على وضع البدائل المناسبة لحل المشكلة، هذه المعلومات تضمن ما يأتي:

- معلومات موضوعية: تهدف للكشف عن الأطراف الداخلة في المشكلة وزمان ومكان حدوث هذه المشكلة، ودرجة تكرار حدوثها في الماضي؛
- معلومات ذاتية: هي المعلومات التي تصف آرائنا واتجاهاتنا وأحاسيسنا اتجاه المشكلة؛
- معلومات متعلقة بالمعوقات : التي حالت دون حل المشكلة في الماضي، والتي من المحتمل أن تدوم، هذه المعوقات قد تكون نظامية، أو مالية أو بشرية أو زمنية أو غير ذلك؛
- أي معلومات أخرى : إضافة إلى ما سبق، يمكن أن تساعد على حل المشكلة.

### 3-1 طرح البدائل واختيار البديل المناسب: يطلق على هذه الخطوة عدة مسميات من بينها طرح

الحلول، أو توليد الأفكار، وهذه الخطوة من النموذج العام لاتخاذ القرارات تمثل جوهر الإبداع في حل المشكلات، والتي تعتمد أساسا على قدرة الفرد، أو الجماعة في طرح أكثر من بديل لحل المشكلة. وبعد طرح البدائل (الحلول الممكنة) أو الأفكار لحل المشكلة يجب على متخذ القرار أن يقوم بتقييم هذه البدائل للاختيار من بينها وذلك وفق معايير محددة تلبي الهدف من وراء عملية اتخاذ القرارات، وهذه المعايير التي على أساسها سوف يتم تقييم البدائل قد تكون اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو غير ذلك من المعايير ذات الصلة بالمشكلة. إن إيجاد البديل لحل المشكلة المعينة في هذه الخطوة يمثل بالفعل اتخاذ القرار، حيث أننا نقرر هنا اختيار الحل الذي نعتقد أنه مقبول في إطار المشكلة الموضوعية.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، بتصرف، ص 134، 135، 136.



**1-4 تنفيذ الحل:** تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة، على أن عملية تنفيذ أي بديل أو حل ليس عملية يسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات. كذلك فإن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم اسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص، أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

**1-5 متابعة تنفيذ الحل:** عندما يتم تنفيذ حل ما لأية مشكلة، فإنه من الواجب مراقبة ومتابعة تنفيذ الحل للوقوف على مدى فاعليته في علاج المشكلة، ذلك أنه إذا تبين من خلال متابعة تنفيذ هذا الحل بأن قرار اختيار هذا الحل كان فعالاً في علاج المشكلة، فإن هذا يعني أننا بذلك قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلة، وأن قرارنا كان سليماً إلى حد كبير، وبالمقابل إذا أثبتت تقارير متابعة الحل بأن المشكلة لا تزال قائمة، أو أنها لم تحل بشكل كامل، أو أنها تتفاقم بصورة ملحوظة، فإن هذا يملينا علينا العودة مرة أخرى إلى المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرارات بدءاً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، لنصل بعد ذلك إلى حل آخر يمكن تنفيذه ومتابعته.

**2- الظروف التي يتخذ في ظلها القرارات:** بناءاً على البيانات والمعلومات المتوفرة فإن القرارات يمكن أن تتخذ في ظل ظروف أربعة محددة تتباين فيها صعوبة عملية اتخاذ القرار وكذلك الآليات والأساليب المعتمدة في ذلك، وتتمثل هذه الظروف الأربعة فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-2 التأكد التام:** يقصد بحالة التأكد التام توفر كافة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وبشكل دقيق وكامل، وهنا يكون لدى متخذ القرار معلومات عن الظروف التشغيلية وأسعار الموارد والقيود والمحددات المفروضة على العمل وكذلك الخيارات المتاحة والعائد المترتب على كل منها.

**2-2 المخاطرة:** إن هذا الظرف يعني أن أهداف القرار واضحة جداً وأن هناك كمية جيدة من المعلومات متاحة لاتخاذ القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للاحتمال وعدم اليقين. المعلومات المتوفرة سواء بناءاً على خبرة سابقة أو بيانات تاريخية تساعد على تحديد احتمالات النجاح والفشل، وقد تكون الاحتمالات أحياناً موضوعية أو شخصية، فالاحتمالات الموضوعية تشتق رياضياً من بيانات تاريخية موثوق بها، في حين أن الاحتمالات القائمة على أساس الحكم الشخصي تكون مبينة على الخبرات السابقة.

**3-2 عدم التأكد:** هذا ظرف قد يتخذ القرار في ظلّه، حيث هناك نقص كبير في المعلومات بالرغم من وضوح الأهداف التي يرغب المسيرين في إنجازها ولكن البدائل والعوائد المستقبلية محاطة بعدم تأكد كبير وعدم وضوح بحيث لا يستطيع المسيرين تقدير المخاطرة أو احتمالات الحدث، لذل يجب على

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 309، 310.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

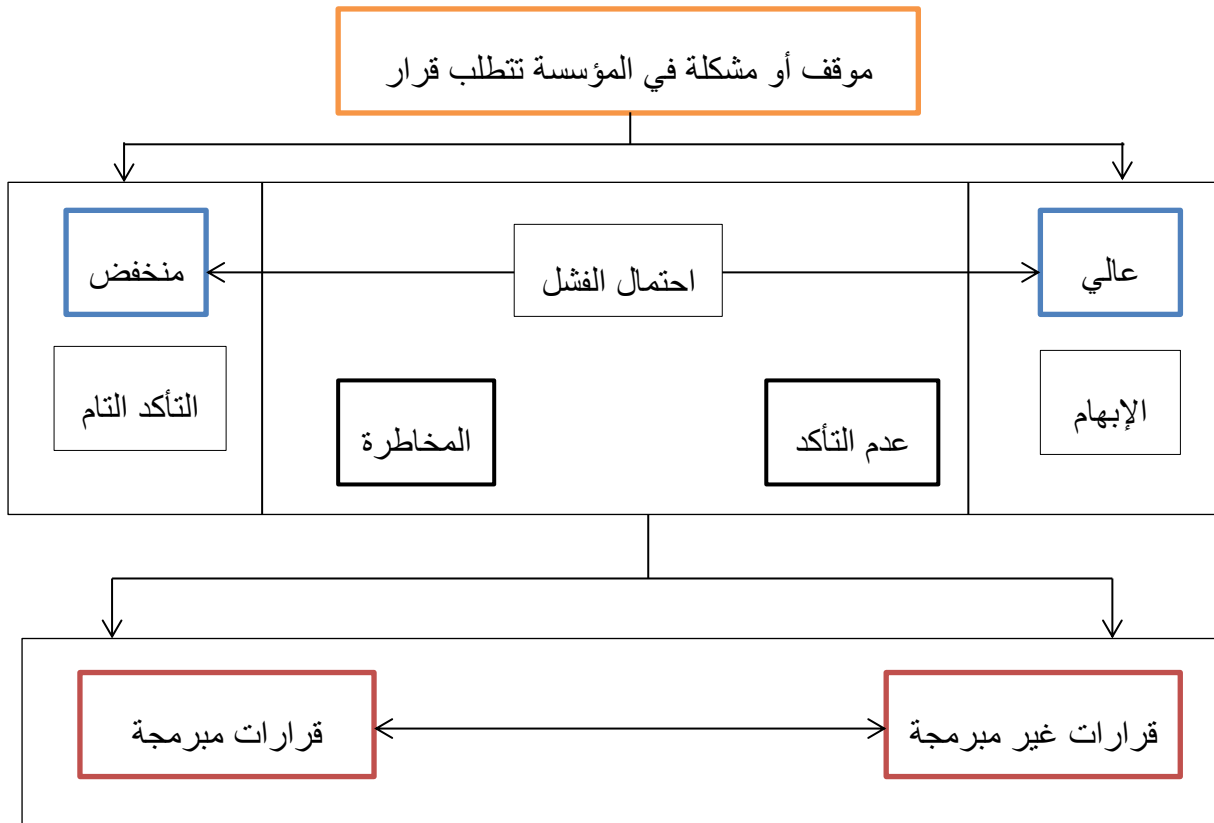
المسيرين اعتماد أساليب ذكية وعمل افتراضات أولية صحيحة لصياغة قراراتهم وغالبا ما تكون أمور مؤثرة في عملهم مثل تكاليف الإنتاج والأسعار، وحجم الإنتاج، صعوبة التحليل والتوقع، وهذا ما يوجب على المسيرين أن يتحلوا بالقدرات الفنية والحكم الشخصي السليم للتعامل مع هذه المواقف، وغالبا ما تقصر القرارات المتخذة في ظل عدم التأكد عن تحقيق النتائج المرغوبة من قبل المسيرين.

**4-2 الإبهام (الغموض التام):** هنا يتسم ظرف اتخاذ القرار بعدم الوضوح التام، كما أن الأهداف غير واضحة لمتخذ القرار والبدائل صعبة التحديد، كذلك المعلومات غير متوفرة.

من خلال هذا كله يمكن القول أن نسب النجاح تكون أعلى في القرارات إذا ما اتخذت في ظل ظروف تأكد تام وهنا نتكلم عن قرارات مبرمجة، وتقل درجة النجاح كلما اتجهنا إلى حالة الغموض والإبهام لكون القرارات هناك تتسم بعدم الوضوح.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح تصور لذلك:

الشكل رقم (05): الظروف التي يتخذ في ظلها القرارات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 311.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 311.

**3- النماذج النظرية لاتخاذ القرار:** المقصود بنماذج اتخاذ القرار المنظورات التي من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلة بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير ومفهوم منهجي منظم وقائم على أساس البحث عن معلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا. في هذا الإطار يتباين المسيرين، فالبعض قد يكون أكثر ميلا إلى التفكير المنظم كمدخل تحليلي رشيد للتعامل مع المشاكل وبذلك يخضع المسيرين في إطار هذا المدخل وجود خطة رشيدة تسبق الفعل خاصة وأن المعلومات مهيئة مسبقا و تساعد على حل المشكلة بشكل تدريجي ، في حين هناك بعض المسيرين ينطلق من منهج تفكير حدسي، وهذا المنهج أكثر مرونة وعفوية ويعتمد على الخبرة والابداع للتعامل مع المشكلات خاصة المعقدة منها. وفي حالات كثيرة يوازن المسيرين بين هذين المنهجين ويعتمدون منهاجا ثالثا يسمى تفكير متعدد الأبعاد أو بعبارة أخرى فهو منهج يعتمد رؤية متكاملة للمشكلة في إطار مدى زمني بعيد أو قصير أو التعامل مع الجانبين الموضوعي والذاتي ويستند للخبرة في اتخاذ القرار بأكثر واقعية واحتمالا للنجاح.<sup>1</sup>

وعلى أساس هذا المدخل، سنتطرق إلى أهم نماذج اتخاذ القرار كآلاتي:

**3-1 النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار:** يهدف هذا النموذج إلى إعطاء المسيرين مختلف الأدوات التسييرية التي تساعد من رفع فعاليتهم، حيث يفترض هذا النموذج بشكل ضمني تواجد الحلول لكل مشكل، والتي يجب البحث عنها، كما أنه لا يتعرض إلى الأهداف أو شروط تطبيق هذه الحلول والتي تعتبر عالمية<sup>2</sup>. واعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذه القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود مما ينبغي ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم.<sup>3</sup>

بالتالي فإن اتخاذ القرارات وفق هذا النموذج يكون في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتمام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المسير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق، وبناءا على هذا فإن المسير يتخذ قرارات مثلى وتعني إختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة ، بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل. إن الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التقليدي للقرارات تنصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل علماء السلوك لأن قدرة الإنسان محدودة في تجميع المعلومات وتطوير البدائل كما أن الأهداف ليست هي دائما تعظيم الأرباح أو تدنية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، بتصرف، ص 312.

<sup>2</sup> J.F Soutenain , P. Farcet , << Organisation et Gestion de L'entreprise>>, Alger, BERTI Editions, 2007, P 204.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 253.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

التكاليف، لذلك فإن المسيرين لا يمكن أن يكونوا على رشد تام في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار الرشد المحدود.<sup>1</sup>

### 2-3 النموذج السلوكي للقرار: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي يبني عليها النموذج

الكلاسيكي (الرشيدي) نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيل لأن الواقع عكس ذلك تماما، وإن قرارات المسير بعيدة كثيرا من الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد متخذ القرار وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على الموقف أو الحالة " الرشد المحدود "، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جدا، حيث هناك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة، فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس يرى " هيربرت سايمون (Herbert Simon) بأن أغلبية المسيرين يكتفون بالقرارات التي يرونها مرضية انطلاقا من معايير محدودة بدلا من المطالبة أو البحث عن القرار الأمثل.<sup>3</sup>

### 3-3 النموذج السياسي للقرار: يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والإبهام أو الغموض

التام وللقرارات غير المبرمجة. هنا تكون المعلومات محدودة جدا أو ناقصة بشكل كبير، كذلك هناك عدم اتفاق بين المسيرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها. يلجأ المسيرين وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى تحالف لتطوير القرارات وخاصة في المواقف المعقدة. والتحالف يمكن تعريفه بأنه تجمع غير رسمي للمسيرين الذين يدعمون ويسعون لهدف معين، إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات في حالة غيابها يقود العملية مسير قوي أو مجموعة صغيرة منهم. إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المسيرين ومتخذي القرار حاليا. فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد، والمعلومات تتسم بالغموض كما أن عدم التوافق والصراع حول المشاكل والحلول حالة طبيعية ، لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير.<sup>4</sup>

انطلاقا من نماذج اتخاذ القرار التي تم التطرق لها، يمكن وضع الجدول الموالي الذي يوضح أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> Gilles Bressy, Christian Konkut, << management et économie des Entreprises >>, Paris édition DALLOZ, 2011, P 76.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 313.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

### الجدول رقم (04): ملخص لخصائص نماذج اتخاذ القرار

| النموذج التقليدي (الكلاسيكي) لاتخاذ القرار                                                                                                        | النموذج السلوكي لاتخاذ القرار                                                                                                         | النموذج السياسي لاتخاذ القرار                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - مشكلة واضحة وأهداف واضحة<br>- حالة تأكد<br>- معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها<br>- الرشد والعقلانية في القرار من قبل المسير<br>لتعظيم النتائج | - مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة<br>- حالة عدم تأكد<br>- معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها<br>- خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس | - أهداف متعددة متعارضة<br>- حالة عدم تأكد وإبهام<br>- رغبة غير مستقرة ومعلومات مبهمه<br>- مساهمات وحوار بين أعضاء التحالف |

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 313.

### ثالثاً: محددات أساسية حول اتخاذ القرارات الإدارية (التسييرية)

يتأثر اتخاذ القرار الإداري بمحددات هامة توجهه إما إيجاباً أو سلباً نحو طريق تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وهذا ما يفرض عليها الإحاطة بهذه المحددات والتعامل معها بطريقة كفوءة وفعالة.

**1- أنماط اتخاذ القرارات الإدارية:** هناك عدة أنماط تنتهجها بعض المؤسسات وبعض المسيرين عند القيام باتخاذ القرارات الإدارية (التسييرية) ومن بين هذه الأنماط ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-2 المركزية واللامركزية: تتبع بعض المؤسسات الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات، الذي يقوم على

أساس من المركزية الشديدة والاعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية، أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرار ذاتها وفعاليتها. في حين تدفع مؤسسات أخرى عملية اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى إداري، حتى يتمكن كل مستوى من اتخاذ قراراته بشكل أنسب وملائم، وهذا ما يدعى بلا مركزية اتخاذ القرار، فلاشك أن نمط اللامركزية هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات التسييرية، وهو الذي يفضله الكثيرون، لأنه يتطلب أن يتحمل أكبر عدد ممكن من المسيرين مسؤولية اتخاذ القرار، مما يسهل ويحسن من مهاراتهم التسييرية والقيادية ويعودهم على التصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم. أما مجال مركزية اتخاذ القرارات تكون سلطة اتخاذها مركزة بين رئيس واحد دون مشاركة رؤوسيه له، حيث أن هناك حالات ينفع معها القرار الفردي أو مركزية اتخاذ القرار مثل:

- عندما تتطلب طبيعة المشكلة حلاً وقراراً بما يسمى بحالة الطوارئ؛
- وجود تعارض بين المصلحة العامة والمصلحة الذاتية لمن يشارك في اتخاذ القرار؛
- الحالات الروتينية المتكررة؛
- عندما تكون خبرة المشاركين في اتخاذ القرار محدودة وقليلة.

#### 1-2 الاستشارة: يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية، تقدم له النصيحة

والمشورة للوصول إلى الحل المناسب، هذا النمط في الواقع هو نمط القرار الفردي مع تعديل قائم على

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، " مرجع سبق ذكره "، بتصرف، ص 239 - 243.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، لكن سلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد صاحب القرار الأصلي، أو صاحب السلطة في اتخاذ القرار.

### 1-3 المشاركة: من خلال التجربة والممارسة تعلم الكثيرون من المسيرين إشراك مرؤوسيه في اتخاذهم

للقرارات، مهام كان المستوى الوظيفي لهؤلاء المرؤوسين، حيث أثبتت التجارب أنه من الأفضل منح المرؤوسين فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار حتى يكون مقبولا من قبله ويكون راضيا عنه، فالقرار الذي يشترك فيه المرؤوسين ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبهذا الشكل نجدهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب. وبوجه عام يعتبر عقد الاجتماعات المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه هو الأجدى والأفضل لتشجيع مرؤوسيه على أن يدلوا بآرائهم بحرية وأن يسعى إلى إثارة أفكارهم، وتزويدهم بمعلومات كافية عن طبيعة الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها اتخاذ القرار.

### 1-4 القرارات الجماعية: إن أبرز من طبق هذه النمط هو الإدارة اليابانية التي اعتبرت القرار الجماعي

هو أساس ونهج للعمل التسييري داخل المؤسسة اليابانية، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار، أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر حيث يكون لكل منهم صوت واحد، والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه، فهو بذلك يختلف عن نمط المشاركة في اتخاذ القرارات أين تقع المسؤولية أولا وأخيرا على الرئيس صاحب السلطة في اتخاذ القرار.

### 1-5 اللجان: تعتبر اللجان المشكلة لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان

الرأي لاتخاذ القرار المناسب، نمط من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة، وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقتصر دورها على تقديم الرأي والنصح، ومنها ما هو تنفيذي، حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار، والمشكلة في عمل اللجان هو اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء وأعضاء اللجنة.

### 2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار: هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

#### 2-1 أهداف المؤسسة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق

أهداف المؤسسة، حيث أن هذه الأهداف هي محور التوجه الأساسي لكل العمليات، لذلك فإن الاهتمام في اتخاذ القرار هي أنسب الوسائل التي يبدو وأنها سوف تحقق أهداف المؤسسة التكتيكية والاستراتيجية.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 290.

**2-2 الثقافة السائدة في المجتمع:** تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

**2-3 الواقع وأساسه من الحقائق والمعلومات المتاحة:** لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سايمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد نصف مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هطا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

**2-4 العوامل السلوكية:** يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في عدة جوانب هي:

- **القيم والمعتقدات:** للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.
- **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.
- **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار، لذلك يتخذ القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

**3- مشاكل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:** يمكن تقسيم أهم معايير تحديد المشاكل التي تشوب عملية اتخاذ القرار الإداري إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**3-1 المشاكل الداخلية:** يقصد بالمشاكل الداخلية التي تعترض اتخاذ القرارات الإدارية كل المعوقات المادية والمعنوية والبشرية النابعة عن التنظيم الإداري (التسييري) والوظيفي أو عن ممارسة الموارد البشرية لوظائفها، وأهم أوجه مظاهر ذلك المشاكل ما يلي:

**3-1-1 مركزية سلطة القرار:** تلك الصفة التي تفقد القرار سرعة استجابته للظروف والمشاكل التي استوجبت صدوره، في الوقت الذي كان يمكن تفويض السلطات أو توزيع الصلاحيات لمجابهة هذا العيب ونتائجه.

**3-1-2 تردد سلطة القرار:** نعني بذلك السلبية الناتجة من مخاوف متخذي القرار من إصداره بسبب عدم التأكد من قدرتهم على الحسم ومن احتمالات الفشل، فيعمدون إلى التهرب من مسؤولية اتخاذ القرار والامتناع عن ذلك.

<sup>1</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 215، 216.

## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

**3-1-3 عدم الأهلية لاتخاذ القرار:** يؤشر هذا إلى الافتقار إلى صلاحية متخذ القرار على تحديد متطلبات ذلك من البيانات والمعلومات أو عدم قدرته على تحليلها واستثمارها في حالة وجودها وتوفرها، أو ضعف المستوى في اختيار البديل الأمثل.

**3-1-4 عدم ترشيد الإنفاق:** يعبر هذا النوع من المشاكل عن الهدر أو الإفراط في الجهود والوقت والموارد المستخدمة في اتخاذ القرار من دون عوائد مقابلة مستحقة، أي تحميل المؤسسة أعباء إضافية هي في غنى عنها ولا قدرة لها على تحملها وغير مناسبة.

**3-2 المشاكل الخارجية:** تعكس هذه المشاكل المؤثرات الخارجية على المؤسسة والعاملين فيها، أي ما نسميه بتأثيرات المحيط الخارجي للمؤسسة قبل، خلال أو بعد صدور القرارات الإدارية، أهم أشكال هذه المشاكل ما يلي:

- ندرة أو عدم توفر البيانات المعلومات، قد يكون من الصعوبة بمكان الحصول على المعلومات والمستندات والمؤشرات اللازمة لإصدار القرارات من مصادرها الصحيحة، إما لسريتها أو لعدم إمكانية الاطلاع عليها أو عدم تصريح الحصول عليها لأسباب قانونية أو عملية أو فنية؛
  - الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية واتجاهاتها المختلفة وانعكاساتها المحتملة على صنع القرار؛
  - ردود فعل المؤسسات المنافسة وما تتخذه من قرارات مقابلة أو مضادة؛
  - أصداء الرأي العام في علاقة المؤسسة مع الغير من جمهور ومستهلكين وعملاء وغيرهم.
- وبصورة عامة، إن وجود هذه المشاكل الخارجية، لا يعني عدم اتخاذ القرارات الضرورية لحياة وأهداف المؤسسة، إنما من واجب متخذي القرارات أخذها بشكل مؤكد بعين الاعتبار وحسابها بدقة وموضوعية.

### 4- المعلومات ونظم المعلومات كدعامة لاتخاذ القرار: يمكن القول أن المعلومات هي القاعدة

المهمة التي يستند إليها القرار، حيث تعرف المعلومات بأنها بيانات وحقائق تمت معالجتها وتحليلها وتصنيفها واستخرجت منها مؤشرات بحيث أصبحت ذات فائدة كبيرة لمتخذ القرار، ويحتاج المسيرين إلى معلومات جيدة في جميع الأوقات لكي تكون مفيدة لاتخاذ القرار، ونقصد بالجودة هنا هو أن تتصف المعلومات بالسمات التالية: الدقة، المصادقية والنقّة، كاملة وكافية لموضوع القرار، حديثة وخاصة بالموضوع، سهولة الفهم وواضحة، أما نظم المعلومات فله دور مهم اليوم في إسناد المؤسسات في مجالات عديدة مثل الموارد البشرية والمخازن والإنتاج والحسابات وغيرها. ويعتمد نظام المعلومات على تكنولوجيا المعلومات لتجميع وتنظيم وتوزيع البيانات وتطوير معلومات لاعتمادها في اتخاذ القرار، ونظم المعلومات الإدارية تعمل على الوفاء بمتطلبات المسيرين واحتياجاتهم من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات بكافة مستوياتها.<sup>1</sup>

كما يجب الإشارة إلى بعض الأخطاء المترتبة بالمعلومات وهي أخطاء شائعة يجب الانتباه إليها منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 319.



## المحور الخامس : نظرية إتخاذ القرار ( العمليات و النماذج )

---

- الاعتقاد بأن كثرة البيانات والمعلومات مفيدة دائماً؛
- التكنولوجيا الجديدة دائماً هي الأفضل؛
- الاعتقاد والثقة المطلقة بالحواسيب والتصور بعدم وجود أخطاء محتملة تتسبب فيها؛
- الاعتقاد بأن الجميع يفهم ويعي كيفية عمل نظم المعلومات وآلياتها.

## المحور السادس: وظائف التسيير - التخطيط -

تتعدد المهام و العمليات التي تقوم بها المؤسسة خلال تأدية انشطتها المختلفة، حيث يتطلب ذلك تظافر جهود جميع العاملين فيها و على مختلف المستويات التسييرية و الاستخدام الامثل للموارد التي تمتلكها من أجل تحقيق اهدافها، و يعد التخطيط عنصرا مهما في العملية التسييرية و خطوة اساسية تعتمد عليها المؤسسة لتوضيح جميع المتطلبات و العناصر الضرورية التي تحتاجها من اجل السير الحسن لمختلف المراحل التي تؤدي الى الوصول للأهداف المسطرة ، و يعتبر التخطيط علميا اولى مراحل العملية التسييرية، حيث سنحاول في هذا المحور التطرق لمختلف الجوانب المهمة فيه

### أولا: مفاهيم اساسية حول التخطيط

يعد التخطيط في عصرنا الحالي خطوة ضرورية و دعامة اساسية لبناء العملية التسييرية في المؤسسة و تحقيق اهدافها المسطرة، حيث ان المؤسسة التي لا تقوم بالتخطيط تعرض مشروعاتها للفشل الاكيد.

#### 1- تعريف التخطيط: هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط يمكن ذكرها كالآتي :

- يعرف التخطيط بأنه: " عملية تحديد اهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الاهداف مع تقديم الخطط الشاملة و تكامل عمل المؤسسة"<sup>1</sup>
- يعرف كذلك التخطيط بأنه " مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في الماضي و اخرى تحدث في الحاضر، بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من مشكلات و الاستعداد لحل هذه المشكلات".<sup>2</sup>
- و عرف بانه: " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاقتصاد لمواجهةته "<sup>3</sup>.
- يعرف التخطيط كذلك بأنه: الموائمة بين ما هو مطلوب و ما هو متاح عمليا، فهو يعني تعبئة و تنسيق و توجيه الموارد، و الطاقات البشرية لتحقيق أهداف معينة، و يتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددتها الخطة، و تعمل كل خطة على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة عمليا.<sup>4</sup>
- من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء التعريف المتكامل للتخطيط بانه: أول وظائف التسيير التي تعتمد على التنبؤ بجميع المتغيرات في المستقبل، ووضع الخطة المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

#### 2- خصائص التخطيط: يتميز التخطيط بالخصائص الآتية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، محفوظ احمد جودة، " الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحنى نظامي" ، ط 2، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2012، ص 128.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، " العملية الإدارية "، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2007، ص 61 .

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> علي فلاح الزغبى، عادل عبد الله العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 187 .

<sup>5</sup> أحمد عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 88 .

## المحور السادس : وظائف التسيير - التخطيط -

- التخطيط مستقبلي، إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به أو كيفية القيام به مثل الشروع في العمل؛
- التخطيط توقعي، إذ يعتمد على القرارات و الإجراءات، و يتبع التخطيط عددا من القرارات المتلاحقة التي تحدد التصرفات المستقبلية المرغوبة؛
- التخطيط يركز على الاهداف، إذ يسعى التخطيط إلى بذل الجهود اللازمة لتسهيل عملية إنجاز الأهداف المستقبلية؛
- التخطيط عملية مستمرة ، فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين طالما أن هناك أهداف أخرى، فلا بد من وجود خطط.

**3- أهمية و مزايا التخطيط:** يحتل التخطيط علميا و عمليا مكانة أساسية و هذا لأهميته و المزايا التي يمنحها للمؤسسة في مختلف جوانب أنشطتها و للدور الأساسي الذي يؤديه في تحقيق الأهداف.

### 3-1 أهمية التخطيط: تكمن أهمية التخطيط من خلال العناصر الاربعة الآتية:<sup>1</sup>

**3-1-1 مواجهة حالة عدم التأكد و التغيير:** أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير و عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يستطيع أن يضع أهدافه فقط و إنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية و التغيرات المحتملة و النتائج المتوقعة و علاقة كل ذلك بأهدافه.

**3-1-2 التركيز على الأهداف:** إن التخطيط موجه أساسا إلى إنجاز الأهداف و بذلك فهو يركز على إعداد الخطط الفرعية و ربطها ببعضها البعض، و يدفع ذلك المسيرين إلى أخذ الظروف المستقبلية في الاعتبار و مراجعة هذه الخطط و تعديلها وفقا للظروف و بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة .

**3-1-3 الإستفادة القصوى من إقتصاديات التشغيل:** يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل و العمليات كفاءة لتحقيق الهدف و بذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و يمكن ملاحظة ذلك في صناعة السيارات حيث تتدفق الأجزاء و القطع بما في ذلك هيكل السيارة إلى خطوات التجميع في الوقت المحدد و في الموضع المحدد، فالغرض من هذا التخطيط هو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة و الإستفادة من إقتصاديات تشغيل الآلات المختصة

**3-1-4 تسهيل عملية الرقابة:** ترجع أهمية التخطيط الى أنه من الصعب على المدير متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة، حتى يمكن التعرف على المستوى الإنجاز و مقارنته بهذه الأهداف.

### 3-2 مزايا التخطيط: ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>2</sup>

- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين؛
- يساعد التخطيط على تحديد الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف؛

<sup>1</sup> عبد البارى درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 130، 131 .

<sup>2</sup> كريم منصور غازي ، "مبادئ الإدارة " ، ط 1، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2015 ، ص ص 60 ، 61 .

## المحور السادس : وظائف التسيير - التخطيط -

- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون و الإنسجام بين الأفراد بعضهم البعض و بين الادارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال؛
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف؛
- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد و الجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار؛
- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل و عدم ترك الأمور لمحض الصدفة؛
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للمواد المادية و البشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت و التكاليف؛
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات و قدرات المسيرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط و البرامج؛
- التخطيط يساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية عن طريق الاستعداد لجميع الاحتمالات، و ضمان سير العمل في ظل الظروف المحيطة حتى و لو تغيرت.

### 4- مبادئ التخطيط: يبنى التخطيط إجمالاً على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في <sup>1</sup>:

- 4-1 **مبدأ المساهمة في تحقيق الاهداف:** حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية، و يشق هذا المبدأ من طبيعة المؤسسة، اذ توجد المؤسسة كمدخل لتحقيق غرض مشترك من خلال التعاون و التضافر بين الأفراد، و لا يمكن الوصول الى الهدف الا بوجود خطة محددة تقرر خطوات الوصول إلى ذلك الهدف.
- 4-2 **مبدأ أولوية و أسبقية التخطيط:** يعد التخطيط الوظيفة الاولى على ما عداها من الوظائف كالنظيم و التوجيه و الرقابة و رغم أهميته و ضرورة الوظائف الاخرى، إلا أن التخطيط يعد اساس تحديد الأهداف لجماعات العمل، و الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية و نوعية الأفراد المطلوبين و توجيه المسؤولين و تقرير النظام الرقابي المناسب.
- 4-3 **مبدأ شمولية التخطيط:** بالرغم من أن الوظائف التسييرية متغلغلة في كل الأعمال و الانشطة، ولا يقتصر ذلك على وظيفة التخطيط، إلا أن وظيفة التخطيط هي وظيفة كل مسير في المؤسسة، و لكن نطاق التخطيط يختلف وفقاً للسلطة المخولة له و طبيعة السياسات و الخطط التي يضعها رئيسه. التخطيط هو وظيفة كل المسيرين من المسير على مستوى الإدارة العليا الى الملاحظ أو مشرف العمل،

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 128 ، 129 .

إلا أنه أشمل في مستوى الإدارة الأعلى منه في المستوى الإداري الأقل، حيث ينبثق التخطيط في المستوى الأقل من التخطيط في المستوى الأعلى.

**4-4 مبدأ فعالية التخطيط:** تعتبر الخطة أكثر فعالية إذا تم تنفيذها و تحقق الاهداف الموضوعة من أجلها، كما يجب أن تنفذ الخطة بأقل جهد و أقل تكلفة، فقد تساهم الخطة في تحقيق الأهداف و لكن بتكاليف باهضة.

- **ملاحظة: الفرق بين التخطيط و الخطة:** هناك فرق بين التخطيط و الخطة، فالأول ( التخطيط) يقوم بوضع و تحديد الأهداف و يرسم الخطوط العامة و العريضة لما يجب القيام به في سبيل تحقيقها. أما الخطة فهي ترجمة تفصيلية لما يجب القيام به من أعمال و أنشطة موضوعة على شكل برامج عمل مفصلة و محددة بزمان تنفيذ و يجب التقيد به من أجل تحقيق الأهداف، و عليه فالخطة هي إمتداد طبيعي للتخطيط.<sup>1</sup>

### ثانيا: انواع التخطيط في المؤسسة

ينقسم التخطيط في المؤسسة إلى عدة أنواع مختلفة و هذا إستنادا الى معايير متعددة أهمها ما يلي:

**1- أنواع التخطيط حسب معيار الزمن:** و ينقسم التخطيط وفقا للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة الى ثلاثة أنواع هي:<sup>2</sup>

**1-1 التخطيط طويل المدى:** هو الذي يغطي فترة زمنية طويلة و يمكن القول نسبيا أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويلة المدى، و للتخطيط الطويل الاجل فوائد كثيرة منها:

- أن النظرة الطموحة و المستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تكون خلال فترة التنفيذ في المدى القصير؛

- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة، و يطبق و ينفذ بشكل تدريجي؛

- تسهل على الأفراد المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش و التأقلم معه.

**1-2 التخطيط متوسط المدى:** هو التخطيط الذي يتخطى فترة زمنية ليست بطويلة و ليست بقصيرة، و يتخطى في الغالب فترة تزيد عن السنة و تقل عن خمسة سنوات.

**1-3 التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

**2- أنواع التخطيط حسب معيار المستوى التسييري:** ينقسم التخطيط حسب المستويات التسييرية الى ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 173 .

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي ، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 192 .

<sup>3</sup> أحمد عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 95 ، 96 .

**2- 1 التخطيط على مستوى الإدارة العليا:** تقوم بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المؤسسات، و التي تتمثل عادة في أعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم، يتميز هذا النوع من التخطيط ببعده الاستراتيجي، فتضع الإدارة العليا القضايا الرئيسية و الاستراتيجية التي تغطي مدة زمنية طويلة، و من أمثلة ذلك الاستراتيجيات على مستوى المؤسسات التسييرية، تأهيل الكفاءة البشرية المستقبلية و تحديد موارد جديدة للمؤسسة، تحديد رسالة المؤسسة، هيكلها التسييري و المالي، و التصرفات الواجب إتخاذها لإيجاد موقف موحد على مستوى المؤسسة ككل. و يتم وضع هذه الخطط الاستراتيجية بعد إستشارة و اعتماد مجلس الإدارة أو أعلى المناصب في المؤسسة، مع الاستشارة بآراء الإدارة الوسطى و الدنيا.

**2- 2 التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى:** تقوم بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمؤسسات التي تتمثل عادة في مساعدي المدراء و رؤساء الاقسام و مدراء الادارات الفرعية، يتميز هذا النوع من التخطيط ببعده التفصيلي و التنفيذي، أو ما يسمى في علم التسيير بالبعد التكتيكي، و يتصف هذا النوع من التخطيط بأنه أكثر تحديدا من التخطيط الاستراتيجي و يغطي فترة زمنية متوسطة، و فيه يتم تحديد الخطوات الرئيسية الواجب إتخاذها من قبل الادارات و الاقسام للوصول للأهداف التفصيلية التكتيكية. و يتم وضع هذه الخطط بعد استشارة المستويات الدنيا قبل تقديمها للإدارة العليا لإقرارها و اعتمادها.

**2- 3 التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا:** تضطلع بمهمة هذا النوع من التخطيط الإدارة الدنيا، و التي تتمثل عادة بالمشرفين و رؤساء الشعب و هذا النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية، و يتم خلال مدة زمنية قصيرة تكون أقل من السنة، و يشترك في وضع الخطط على مستوى الإدارة الدنيا الأقسام المعنية و الأفراد بحيث تحقق الخطط التشغيلية الاهداف القريبة التي تسهم فيما بعد في تحقيق الخطط التكتيكية و الاستراتيجية.

**3-أنواع التخطيط حسب معيار الوظائف في المؤسسة:** و ينقسم التخطيط هنا الى الأنواع الرئيسية الآتية:<sup>1</sup>

**3-1 تخطيط الإنتاج:** يركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام و العاملين في تسيير أعمال الإنتاج و مراقبة جودته.

**3-2 تخطيط التسويق:** يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، الترويج، التوزيع و التسعير.

**3-3 التخطيط المالي:** يركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال و كيفية إنفاقها.

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 192، 193 .

3- 4 تخطيط القوى العاملة: يركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل: الاحتياجات، الإستقطاب، التدريب و التطوير،... الخ.

3-5 تخطيط الشراء و التخزين: يركز على تخطيط الشراء و التخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء و التخزين، ظروف التخزين،... الخ.

### ثالثا: سير عملية التخطيط في المؤسسة

تمر عملية التخطيط في المؤسسة عبر مراحل متسلسلة و متكاملة من خلال استخدام خطط و ادوات متنوعة، و كذلك الاستعمال الأمثل لمختلف موارد المؤسسة من أجل تحقيق الفعالية في التخطيط و الوصول الى الاهداف المسطرة.

#### 1- خطوات عملية التخطيط: تمر عملية التخطيط بمراحل متسلسلة يمكن توضيحها كالآتي: <sup>1</sup>

##### 1-1 الخطوة الاولى ( دراسة المتغيرات في البيئة): تتعلق بدراسة المتغيرات المحتملة في البيئة

الخارجية مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... الخ، و كذلك البيئة الداخلية كخصائص المؤسسة، حجم المؤسسة، طبيعة منتجاتها، المستويات التسييرية فيها، درجة المركزية و التوسعات المرتقبة،... الخ.

##### 1-2 الخطوة الثانية ( تحديد الأهداف): الهدف هو ما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية

معينة محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، و ينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية حتى يصبح هدفا بالمعنى السليم، حيث اصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح smart تعبيراً عن الحروف الأولى لهذه الشروط المفروض توفرها:

- أن يكون الهدف محدداً , ( specific ) فالهدف يجب تحديده بدقة و ينبغي كتابته بوضوح؛
- أن يكون الهدف قابلاً للقياس ( mesurable ) إما على أساس وحدات أو قيم أو نسب أو غير ذلك من المقاييس ( الأهداف غير ملموسة كالرضى الوظيفي و الروح المعنوية يمكن قياسها من خلال الاستبانة مثلاً) ؛

- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق (Atainable ) و ليس صعب المنال؛

- أن يكون الهدف متعلقاً بالشخص ( Relevant ) و بعمله ( التخصص في العمل)؛

- أن يكون الهدف ضمن اطار زمني، (Timely ) أي تحديد الهدف من الناحية الزمنية.

##### 1-3 الخطوة الثالثة ( وضع فرضيات التخطيط): يتم في هذه الخطوة توقع ما هي الأحداث التي

يحتمل أن تحدث في المستقبل و تؤثر على أعمال المؤسسة خلال فترة التخطيط كمعدلات التخطيط و مستوى دخل الفرد، و الطلب على المنتجات، و الوضع التنافسي للمؤسسة، و من

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 132،133، 135 .

الضروري وضع الفرضيات لما يتوقع حدوثه مع تحديد الحلول التي تساعد على التقيد باتجاه تحقيق الأهداف، و ينبغي أن يكون هناك إتفاقا بين أعضاء الإدارة العليا على الفرضيات التي تعتمد عليها الخطة، مع ضرورة إيصال هذه الفرضيات الى كافة المسيرين حتى يعرف كل مسير على أي أساس يبني خطته.

#### **4-1 الخطوة الرابعة ( دراسة بدائل العمل و اختيار الأفضل):** يتم في هذه الخطوات تحديد بدائل

العمل التي توصلنا الى افضل النتائج، ثم يتم اختيار الأفضل منها من خلال الاعتماد على معايير محددة كالربحية الأعلى أو التكلفة الأقل، أو التدفق النقدي الأكثر، أو درجة المخاطرة، أو خدمة الزبائن، و بالتالي فبدائل العمل هي الحلول المحتملة التطبيق للوصول إلى الهدف المسطر.

– فمثلا اذا كانت المؤسسة ربحية و كان أحد الأهداف المحددة لها زيادة الإيرادات فهناك عدة بدائل ( الحلول ) لتحقيق الهدف منها: تجزئة السوق، فتح أسواق جديدة، فتح فروع جديدة، رفع الاسعار مع الجودة، أو تدريب رجال البيع و تحفيزهم، قد تنطوي البدائل في المؤسسات الضخمة على عدد كبير من المتغيرات و المحددات التي تؤثر على صعوبة عملية دراسة بدائل العمل، مما يتطلب الاستفادة من أساليب بحوث العمليات أو استخدام الحاسب الالكتروني في هذا المجال.

#### **5-1 الخطوة الخامسة ( تنفيذ الخطة):** هنا يتم التنفيذ على أرض الواقع، حيث ينبغي على

المؤسسة إعداد خطط عمل تتوافق مع بدائل العمل المختارة حيث تبين خطة العمل النشاطات المطلوب القيام بها، و من سيقوم بها، و الإطار الزمني لهذا التنفيذ من حيث بدء النشاط و انجازه، و قد تتضمن بعض خطط العمل التكلفة المخصصة لتنفيذ كل نشاط، و اثناء عملية التنفيذ يتبين للمؤسسة مدى ملائمة بدائل العمل و ما هي المشكلات و العقبات التي تواجه عملية التنفيذ.

#### **6-1 الخطوة السادسة ( متابعة الخطة و تقييمها):** تتضمن الخطوة الاخيرة في عملية التخطيط

متابعة الخطة و تقييمها، حيث من خلال هذه الخطوة يتم تجميع و تسجيل و تقديم تقارير عن أوجه التنفيذ، و المشكلات و الصعوبات التي تتعرض سبيل التنفيذ، بالإضافة إلى اتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة وجود أي إنحرافات عن الخطة كما يتم في هذه الخطوة اجراء تقييم نهائي للخطة من حيث الانجازات التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف الأساسية الموضوعة حسب الخطة.

#### **2- أنواع الخطط:** يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول الى أنواع عديدة من الخطط التي تتبناها

المؤسسة، و أن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المؤسسة تبين بوضوح مدى اتساع العملية التخطيطية و شموليتها، و يمكن تصنيف الخطط الى الأنواع الاتية: السياسات، الاجراءات، القواعد، البرامج، الميزانيات التقديرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق ، " مبادئ الإدارة " ، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص ص 118، 119 .



على ضوء المكانة الأساسية التي تلعبها الخطة ضمن مراحل عملية التخطيط التي تطرقنا لها سابقا، يمكن شرح انواع الخطط كالآتي:

**1-2 السياسات (policies):** تعرف السياسات بأنها مجموعة المبادئ و القواعد و القوانين التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة لكي تسيّر بها المستويات التسييرية في المؤسسة. فهي عبارة عن الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف و تحقيقها و هي المرشد للعاملين حول الطرق و الأساليب التي يجب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف المنشودة، و من صفات السياسة أنها ثابتة نسبيا، و يعد اتباعها أمرا ضروريا و ملزما من قبل جميع العاملين في المؤسسة و يجب أن تكون هذه السياسات واضحة لجميع المعنيين، و متجانسة مع بعضها البعض، و شاملة بحيث تطبق على الجميع، فلا تقتصر على المجموعة، و تستثني أخرى، و لا تقتصر على حالة دون أخرى و من امثلة تطبيق السياسات، أن تكون سياسة المؤسسة التركيز على الجودة، أو التركيز على السعر المنخفض.<sup>1</sup>

**2-2 الإجراءات (procedures):** : الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو انجاز عمل ما، و الاجراءات تركز على التفاصيل، اما السياسات فتركز على المداخل العامة الرئيسية، و اهم ما يوصف به الاجراء هو عملية التتابع الزمني و النطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل، و لتوضيح العلاقة بين السياسة و الإجراء، لنفرض ان سياسة المؤسسة هي منح اجازات للعاملين بها، و هنا ينبغي تحديد الاجراءات اللازمة لوضع هذه السياسات موضع التطبيق مثل اجراء وضع جدول بالاجازات حتى لا يتعطل العمل، و تحديد انواع الاجازات ( اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، بدون راتب.... الخ) و كيفية شروط الحصول عليها.<sup>2</sup>

**2-3 القواعد (Rules):** : هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة و يتم اختيارها بين البدائل، و هي أبسط أنواع الخطط حيث تلخص ما يجب عمله و ما لا يجب عمله و غير مسموح الانحراف عنها، و القواعد تعكس قرارا إداريا للقيام بعمل أو عدم القيام به، بمعنى عدم السماح بوجود أي مدى للقرارات، أما السياسات فتشجع إتخاذ القرارات لتقديم إرشادات معينة، و القواعد ترتبط بالاجراءات من حيث كونها مرشد للعمل و تختلف عنها من حيث عدم التتابع الزمني، كما أن القواعد قد تكون أو لا تكون جزءا من الإجراء.<sup>3</sup>

**2-4 البرامج (programmes):** : تتطلب البرامج مزيج من السياسات و الاجراءات و القواعد و تخصيص المهام و العناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين، حيث يتطلب البرنامج ميزانية الانفاق الرأسمالي و أخرى للتشغيل، و قد تكون البرامج رئيسية أو كبيرة كما حدث في مؤسسة Ford للسيارات

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص 101 .

<sup>2</sup> بشير العلق، " مبادئ الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 124 .

<sup>3</sup> علي فلاح الزغبى ، عادل عبد الله العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص 198 .

حيث تم انفاق الأموال على عدة سنوات بهدف تحسين مركز المؤسسة و رفع كفاءة الأداء فيها ، و تكون البرامج شاملة تنسق مجموعة أنشطة معقدة ذات علاقة بهدف رئيس غير متكرر، و ترتبط البرامج بالأهداف الموضوعية، حيث يتم جدولة تنفيذها و التقيد بها مع ضرورة قيام المؤسسة بتخصيص ميزانية كافية لإنجاز هذه البرامج بالشكل الافضل.<sup>1</sup>

**2- 5 الميزانيات التقديرية (Budgets) :** إن الميزانيات التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل أرقام و قد يشار إليها كبرنامج رقمي، و هذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات انتاج، أو ساعات عمل الآلات، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه، الميزانية التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط، و إنما قد تغطي أوجه نشاط المؤسسة كلها أو أي جزء منها.<sup>2</sup>

إن الميزانية التقديرية خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام، فقد تكون الميزانية نقدية أي يعبر عنها بلغة نقدية كالدولار ، مثل ميزانية الإيرادات و النفقات، أو تكون ميزانية غير نقدية مثل الميزانيات المتعلقة بكمية الإنتاج المتوقع، و كميات المبيعات المتوقعة، و ساعات العمل المطلوبة لإنجاز العمل المعين، و عادة ما تستخدم الميزانيات غير النقدية في المستويات التسييرية الدنيا أو المباشرة.<sup>3</sup>

إن الميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المؤسسة، و لهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبيا، و تطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها الى فترات زمنية أقصر، و تستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية، مما جعل الكثير ينظر إليها كأداة من أهم أدوات الرقابة، و لكن إعداد الميزانية التقديرية هو في الواقع العملي عمل تخطيطي، بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في كثير من المؤسسات، لأن إعدادها يجبر المؤسسة على التفكير في المستقبل.<sup>4</sup>

### 3- أدوات التخطيط: تستخدم وظيفة التخطيط العديد من الاصوات اهمها ما يلي:

#### 3-1 التنبؤ (Forecasting): هو عبارة عن تقدير حصول أحداث مستقبلية، و جميع الخطط

تتضمن نوعا من التنبؤ بشكل أو بآخر، و كثيرا ما تقوم بعض الجهات المتخصصة بإصدار تنبؤات حول التوجهات الاقتصادية و تحليل الظواهر الاقتصادية مثل أسعار الفائدة، التضخم و معدلات البطالة و غيرها و هذا ما يسمى بالتنبؤ الاقتصادي، و كذلك تنبؤ يتخصص بمعرفة مدى التطور التكنولوجي الذي سيحصل في صناعة معينة مثل صناعة البترو كيماويات و غيرها و يسمى التنبؤ التكنولوجي و أخيرا هناك التنبؤ بالطلب على السلع و الخدمات التي تنتجها و يسمى التنبؤ بالطلب ، وهو الذي تعتمد عليه المؤسسات في إعداد خططها المختلفة سواءا ما يتعلق منها بالمبيعات أو

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ص ص 140، 141 .

<sup>2</sup> بشير العلاق، " مبادئ الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

<sup>4</sup> بشير العلاق، " مبادئ الإدارة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

المواد الأولية أو الأجور أو غيرها، و تجدر الإشارة أن الكثير من التنبؤات تعتمد على الأساليب الاحصائية و الرياضية و الاقتصاد القياسي و تعتبر أكثر التنبؤات دقة، أما النوع الآخر فهو تنبؤات نوعية تعتمد على إستطلاع آراء الخبراء للتنبؤ على المنتجات.<sup>1</sup>

### **2-3 خطط الطوارئ (contingency plans) :** تخطط الإدارة وفق توقعات و افتراضات محددة

يفرضها الوقت الذي تمارس فيه عملية التخطيط و على الرغم من ذلك قد تحدث أموراً جديدة لم تؤخذ بالحسبان في الخطة الموضوعية، فمثلاً يتعرض النفط الى تغيرات في حجم الإنتاج و حجم الاستهلاك العالمي و العرض و الطلب و الأوضاع التنافسية العالمية و أسعار البورصة العالمية، كما قد تتعرض إيرادات المؤسسة إلى تغيرات جذرية بعد تغيرات في أذواق و تفضيلات الزبائن أو دخول منافس قوي، و بالتالي قد تصبح الخطة الأصلية غير فعالة ، في هذه الظروف توضع خطط الطوارئ لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لوقوع مثل هذه التقلبات و التطورات، و بالتالي تسمح هذه الخطط للمؤسسة أن تتجاوب بسرعة أكبر مع هذه التطورات.<sup>2</sup>

### **3-3 المقارنة المرجعية ( benchmarking ) :** تقوم المقارنة المرجعية على أساس إستخدام

مؤشرات أفضل أداء في مجال معين لغرض مقارنة مع الاداء في المؤسسة كمعيار للمقارنة، بل يجب البحث عن الأفضل في ميدان التخصص و المقارنة معه، و تبحث المؤسسات اليوم عن أفضل الممارسات سواء في الإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأمور، ووضع خططها و أهدافها مقارنة بهؤلاء، إن هذا الأمر يساعد المؤسسات على التعلم من المؤسسات الأخرى و خاصة المؤسسات المتميزة و استخدام أفضل التطبيقات لديها لمساعدة القائمين على التخطيط في المؤسسة.<sup>3</sup>

### **4-3 إستخدام الكوادر (الاطارات) التخطيطية ( use of staff planners ) :** كلما كبر

حجم المؤسسة و انتشرت فروعها في مختلف المناطق، تعقد نظامها التخطيطي، و في بعض الحالات تشكل المؤسسة إطارات تخطيطية مختصة بمسميات مختلفة مثل هيئة التخطيط أو لجنة التخطيط المشتركة أو غيرها ، و مهمة هؤلاء الرئيسية هو متابعة و تنسيق العملية التخطيطية للمؤسسة ككل أو لأحد أقسامها الكبيرة، و هؤلاء عادة ما يكونون مؤهلين و لديهم خبرة و مهارة في جميع مراحل العملية التخطيطية، و المشكلة التي قد تحصل هي إحتمال حصول فجوة في الإتصالات و التفكير بين إطارات التخطيط و مدراء التنفيذ المباشرين لذا يفترض أن يعملوا بشكل مشترك و أن تكون بينهم إتصالات مستمرة للتغلب على هذه المشكلة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

<sup>2</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 .

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 220 .

### 3-5 المشاركة و الإدماج بالعملية التخطيطية ( participation and involvement)

(involvement): إن المشاركة قضية مهمة في مجال العمليات التخطيطية حيث أن المشاركة

هذه تنتج تخطيطا تشاركيا، و هو تخطيط يحتوي على جميع العاملين الذين يحتمل أن يؤثروا و يتأثروا و ينفذوا الخطط الناتجة، ينتج هذا النوع التزاما عاليا و يزيد القدرة الإبداعية و يوفر مزيدا من المعلومات لعملية التخطيط حتى لو تطلب الأمر وقتا أطول، فهو يفيد كثيرا أثناء التنفيذ و تحقيق النتائج<sup>1</sup>.

**4- خصائص التخطيط الفعال:** تسعى جميع المؤسسات لأن يكون تخطيطها مجديا و نافعا محققا للأهداف، و عند ما يكون كذلك فإننا نطلق عليه التخطيط الفعال، و لكي تتحقق هذه الفعالية فلا بد أن يتميز التخطيط بخصائص عديدة أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- **وضوح الهدف:** يجب أن يكون للخطّة هدف واضح محدد تسيير على ضوءه أعمال المؤسسة، و عندما يغيب الهدف المحدد أو يكون غير واضح تصاب المؤسسة بالتخبط و العشوائية المؤيدة للتعارض و الفشل.
- **المرونة:** يجب أن تكون الخطّة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تحدث تأثيرا سلبيا بالغاً على فعالية الخطّة، و بالتالي يجب أن تكون الخطّة مرنة متضمنة عدة مسارات بديلة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة عند حدوثها بحيث تبقى الخطّة في اتجاهها نحو الهدف المنشود.
- **البساطة:** الخطّة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المؤسسة، و لذلك فانه ينبغي أن تكون الخطّة من السهولة بمكان بحيث يمكن استيعابها و فهمها لتطبيقها على أرض الواقع.
- **المشاركة في الإعداد:** يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من فرد في المؤسسة، و لا يستطيع فرد لوحده وضع الخطّة و يطلب من الآخرين تنفيذها، فالخطّة تعتمد على المعلومات و المعارف و التخصصات المختلفة، و ربما تطلب الأمر الاستعانة بالخبراء و الاستشاريين من خارج المؤسسة لوضع التصورات الشاملة عن الحالة الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية و السياسية و ارتباط ذلك و أثره على الخطّة.
- **الواقعية:** يجب أن تكون الخطّة واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة و المناسبة للظروف المتغيرة، دون أن يكون هناك مبالغة لما يمكن إنجازه، و تضخيم لأثر الظروف المحيطة، و بالتالي تحجيم ما يمكن تحقيقه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 220 .

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 108،109،110 .

- **تحقيق التوازن:** يجب أن تكون الخطة فعالة متوازنة في جميع أجزائها و تطبيقها على أعمال المؤسسة و ادارتها و أقسامها بحيث تشمل الخطة جميع أقسام المؤسسة بشكل متوازن لا يطغى جانب على جانب و لا تهمل إدارة و تركز على إدارة أخرى، و لا يتم التخطيط لمجال من مجالات المؤسسة و تجاهل باقي المجالات و أوجه النشاط.
- **المتابعة و التقييم:** إن التخطيط الفعال يقتضي المتابعة الدائمة لسير الخطة و تقييمها دوريا للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح، و يرى علماء التسيير أن الخطة التي تمتد لأكثر من سنة دون مراجعة و تقييم هي على درجة كبيرة من الخطورة في ظل المتغيرات المتسارعة و التطورات المتلاحقة في عالمنا الحديث، و بالتالي فعلى المؤسسة أن تراجع بعناية التقدم الحادث بالنسبة لإنجاز الخطة و التعرف بوضوح على القصور الحادث فيها و سبل معالجته .
- **5-صعوبات التخطيط:** تواجه عملية التخطيط صعوبات عديدة يمكن ايجازها فيما يلي <sup>1</sup>:
- **عدم دقة التنبؤ:** يعتمد التنبؤ بدرجة كبيرة على الحكم الشخصي و بالتالي فهو عرضة لعدم الدقة، و بشكل عام فإنه كلما زادت الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة كلما قلت دقة و صحة و درجة التنبؤ، فالمسير يمكنه أن يتنبأ بالأوضاع الاقتصادية لمدة سنة بدقة أكبر من تنبؤه بها لمدة عشر سنوات.
- **نقص المعلومات المجمعة:** تستغرق عملية جمع البيانات و تحليلها لاستخدام نتائجها ( المعلومات ) في عملية التخطيط وقتا طويلا، و في نفس الوقت فإن هذه المعلومات يجب أن تكون دقيقة و كاملة و متعلقة بالموضوع، و يجب أن تصل في الوقت الملائم، إن نقص جزء من هذه المعلومات قد يؤدي الى فشل عملية التخطيط برمتها، و هذا يعتمد على ماهية المعلومات الناقصة و مدى أهميتها.
- **عدم الالتزام بالتخطيط:** بعض المدراء قد لا يبدون كثيرا من الاهتمام بالتخطيط طالما أن دوائهم و أقسامهم تحقق أرباحا مناسبة، كما أن البعض يدرك أهمية التخطيط لكنه لا يملك الوقت الكافي لذلك.
- **عدم المشاركة في التخطيط:** التخطيط لا يقوم به المدير العام لوحده، أو مدير دائرة التخطيط وحده، لكن وضع الخطة لا بد أن يشارك به كافة الأطراف المعنية، كما لابد من نشر الخطة و تعميمها بعد إقرارها.
- **سرعة التغيير:** سرعة التغيير في وتيرة حركة المتغيرات لا يسمح برصد حركتها بالاستناد الى السلاسل الزمنية ( أو الاساليب الكمية الاخرى ) التي تربط بين الماضي و الحاضر و المستقبل. فامتداد عملية التخطيط إلى المستقبل و اعتمادها على التنبؤ بما يتضمنه من عدم التأكد يزيد من الصعوبات و يرفع من احتمالات عدم دقة التخطيط.

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 145، 146 .

## المحور السادس : وظائف التسيير - التخطيط -

---

- **التوقيت:** يعد التوقيت عنصرا هاما في نجاح أو فشل الخطة، فالخطة يجب أن تجدرول زمنيا بشكل يتحدد فيه وقت ابتداء الأنشطة و فترة إنجازها، و على القائمين على عملية التخطيط أن يأخذوا بعين الاعتبار أن أحد أهم أهداف التخطيط هو الاستخدام الأمثل لكافة الموارد و الذي لا يأتي إلا بالتوزيع السليم لهذه الموارد وقت إحتياجها و بناءا على خطط مدروسة مسبقا.

المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

تعتبر وظيفة التنظيم وظيفة أساسية ضمن مسار عملية التسيير في المؤسسة، فبعد القيام بعملية التخطيط ووضع الأهداف وتحديد المراحل الكاملة لتحقيقها، تأتي بعدها عملية التنظيم كخطوة هامة لتحديد الأنشطة والوظائف وتقسيم العمل وتحديد مختلف العلاقات بين الأفراد وخاصة بين الرئيس ومرؤوسيه، وتضمن عملية التنظيم مفاهيم عديدة وذات أهمية للمسيرين في المؤسسة بدرجة أولى، وهذا ما سنحاول تبينه في هذا المحور

أولاً: مفاهيم أساسية حول التنظيم

تستخدم كلمة " تنظيم " أو " التنظيم " على نطاق واسع، ليس فقط بين أوساط المفكرين والباحثين في التسيير والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضاً، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات للدلالة على مضامين مختلفة ومنها الترتيب، عكس الفوضى، يضع ترتيبات معينة، يكون شيئاً عضوياً... إلخ<sup>1</sup>. يمكن القول أن المفاهيم والتعاريف المختلفة لكلمة " التنظيم " المتداولة بين أوساط الكتاب والعلماء تركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين وهما:<sup>2</sup>

- الأول: ينظر إلى " التنظيم " على أنه عملية أو وظيفة.
  - الثاني: يرى التنظيم من منظار عضوي على أنه كيان أو وحدة.
- بالتالي ومن خلال تركيزنا على العملية التسييرية في المؤسسة عن طريق وظائف التسيير، سيرتكز تحليلنا لهذه الوظيفة على أساس المفهوم الأول، أي التنظيم وظيفة أو عملية.

**1- تعريف التنظيم:** هناك عدة تعاريف للتنظيم نذكر أهمها كالاتي:

- عرف التنظيم بأنه: " تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد شاغلي هذه الوظائف ".<sup>3</sup>
- يعرف التنظيم كذلك بأنه: " ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال ".<sup>4</sup>
- عرف كذلك بأنه: " تقسيم الأنشطة إلى أعمال أو وظائف، وتفويض السلطة، وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات (تجميع الأعمال)، وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة ".<sup>5</sup>
- ويعرف التنظيم بأنه: " كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المؤسسة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقة هذه المكونات مع

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 143.

<sup>3</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>5</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 159.

## المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، وغيرها في سبيل تحقيق الهدف".<sup>1</sup>

من خلال كل هذه التعاريف يمكن إعطاء التعريف التالي للتنظيم بأنه " عملية تقسيم الأعمال والأنشطة الأساسية للمؤسسة في وحدات أساسية متكاملة فيما بينها، مع تحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد فيها، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف فيها".

### 2- أهمية التنظيم: تتمثل أهمية التنظيم من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يساعد التنظيم في القضاء على الفوضى، فلو ترك فرد في المؤسسة يعمل ما يشاء دون ضوابط أو تحديد للمسؤولية فإن النتيجة هي الفوضى؛
- يساعد التنظيم على تنسيق العمل بحيث يمنع الاحتكاك والصراع؛
- يساعد التنظيم على تعريف كل فرد في المؤسسة باختصاصه؛
- يساعد التنظيم على الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية والمالية والمادية في المؤسسة؛
- يساعد التنظيم الجيد على الاستجابة للتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وخارجها.

### 3- أهداف التنظيم: يسعى التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف منها:<sup>3</sup>

- وضع الإطار لتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل المصادر البشرية والمادية والمالية؛
- وضع القواعد والإجراءات لتحويل المصادر المتوفرة إلى الإنتاج المحدد وتحقيق النتائج المتوقعة؛
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج واستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل المصادر إلى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

### 4- عناصر التنظيم: يتكون التنظيم من العناصر التالية:<sup>4</sup>

- الأفراد العاملون في المؤسسة وفي مختلف المستويات التسييرية؛
- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة كالإنتاج، المالية، شؤون الأفراد والتسويق،... إلخ؛
- الموارد المتوفرة للمؤسسة مثل المواد، الطاقة والمال والآلات،... إلخ؛
- الأنشطة والإجراءات وخطوط السلطة؛
- توزيع الموظفين على الوظائف وعلاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال؛
- تحديد الاختصاصات والسلطة والمسؤوليات على كل موظف.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>4</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص 128.



5-أنواع التنظيم: يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من التنظيم هما:<sup>1</sup>

5-1 التنظيم الرسمي: هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء

الوظائف، ويسهل إدراك هذا البناء لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور هذه الطريقة التسلسل الرئاسي للسلطة، والنطاق المحدد لمسؤوليات المكانة الرسمية، وقنوات الاتصال بين كافة المستويات المترتبة.

5-2 التنظيم غير الرسمي: تختلف الأنماط الرسمية من حيث العلاقات اختلافا كبيرا عن الأنماط

الرسمية، والتنظيم غير الرسمي يظهر نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد اتجاهات الانتاجية التي قد تختلف عن المسؤوليات التي تنظمها المؤسسة، كما أن للتنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها.

6-خطوات عملية التنظيم: تتمثل خطوات التنظيم الأساسية فيما يلي:<sup>2</sup>

6-1 الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف، فالخطط تملّي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن

تنجزها، فمن الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات، أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم يعمل على تكوين جديد بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم يعمل على تكوين الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

6-2 الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب

إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

6-3 الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة، حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط ثم تحديده لمعرفة طبيعة (تسويق، إنتاج، بيع)؛
- وضع الأنشطة في مجموعة بناء على هذه العلاقات؛
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

6-4 الخطوة الرابعة: تحديد العمل والسلطات، حيث أن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل

العمل التنظيمي في المؤسسة والمستويات التسييرية الخاصة بها وتحديد طبيعتها، غاياتها، ومهامها، فأداء الأعمال يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة، وهذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

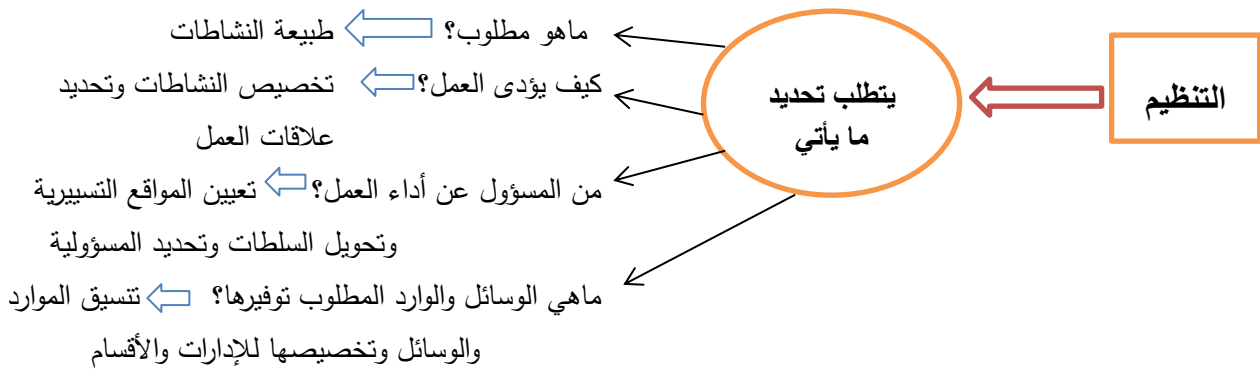
<sup>1</sup> أسامة كامل، عبد الغني حامد، " مقدمة في الإدارة "، البحرين، مؤسسة لورد العالمية للنشر، 2006، ص ص 166، 167 .

<sup>2</sup> علي فلاح الربيعي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 214، 215.

6- 5 الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات، حيث تحدد العلاقات الرأسية والأفقية في المؤسسة ككل، فالهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بتعريف علاقات العمل بين الإدارات المختلفة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة (مثلا عدد المرؤوسين تحت كل مسير يكون واضح).

من خلال ما سبق يمكن اقتراح الشكل الموالي والذي يوضح المحددات الأساسية لخطوات عملية التنظيم.

الشكل رقم (06): محددات أساسية لخطوات عملية التنظيم



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 121.

من الشكل وكإضافة وإثراء لخطوات التنظيم السابقة الذكر، يمكن ترتيب خطوات التنظيم كالاتي:<sup>1</sup>

- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها، بالاستناد إلى أهداف المؤسسة؛
- تخصيص هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات، أقسام، وحدات) وأفراد يكلفون بإنجاز المهمات التي تتضمنها هذه النشاطات؛
- تعيين مدير (مسؤول) عن كل نشاط وتحويله السلطات المناسبة للإشراف على مرؤوسيه وإنجاز ما هو مطلوب؛
- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها؛
- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 120، 121.

## ثانيا: الهيكل التنظيمي

تتنوع وظائف وأنشطة المؤسسة عبر مختلف المستويات التسييرية، حيث تعمل المؤسسة على تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد وكذلك مختلف العلاقات التسييرية بين الوحدات، وهنا يظهر الهيكل التنظيمي كأداة أساسية لإظهار التوزيع المناسب لجميع الوظائف في المؤسسة وتوضيح العلاقات بين الأفراد والوحدات.

### 1-تعريف الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي وفق التعاريف الآتية:

- الهيكل التنظيمي هو: " إطار يركز على تخصص الوظائف وتقسيمها، ووضع الأنظمة والاجراءات وتحديد السلطة".<sup>1</sup>
- يعرف الهيكل التنظيمي كذلك بأنه: " وسيلة تنظيمية تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقات والمهام وخطوط السلطة والاتصال الإداري في المؤسسة، إذ يحدد شكل وطبيعة النشاطات من خلال وضوح أدوار الأفراد وأسس تجميعهم مع بعض في وحدات وأقسام وإدارات تشكل بيئة العمل التي ينبغي أن تحقق أفضل النتائج اتجاه الأهداف التنظيمية ".<sup>2</sup>
- ويعرف كذلك بأنه " النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين أجزائه، ولكي يوضع الهيكل التنظيمي فإن تقسيمات للعمل إلى مهام رئيسية وفرعية يصبح أمرا ضروريا، وكذلك ايجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أداء أفضل".<sup>3</sup>
- ويعرف أيضا بأنه: " النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل المؤسسة وذلك من أجل الربط بين مهام الأفراد والجماعات في المؤسسة بما يعمل على تحقيق أهدافها ".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف التالي للهيكل التنظيمي بأنه: " الإطار الذي يحدد جميع وظائف وأنشطة المؤسسة وتوزيع الأفراد عليها، كما يحدد طبيعة المسؤوليات وخطوط السلطة وطريقة الاتصال، بهدف تنسيق الجهود المختلفة نحو تحقيق أهداف المؤسسة ".<sup>5</sup>

- على أساس التعاريف كلها يمكن القول أن الهيكل التنظيمي غالبا ما يتكون من أربعة عناصر هي:<sup>5</sup>
- تحديد المهام والمسؤوليات التي تحدد وظائف الأشخاص والوحدات الإدارية؛
- تجميع المراكز الوظيفية للعاملين في المؤسسات في وحدات إدارية حيث تتشكل من هذه الوحدات الإدارية من إدارات وأقسام إدارية لتكون الهرم التنظيمي؛

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

<sup>4</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 179.

<sup>5</sup> المرجع نفسه ، ص 180.

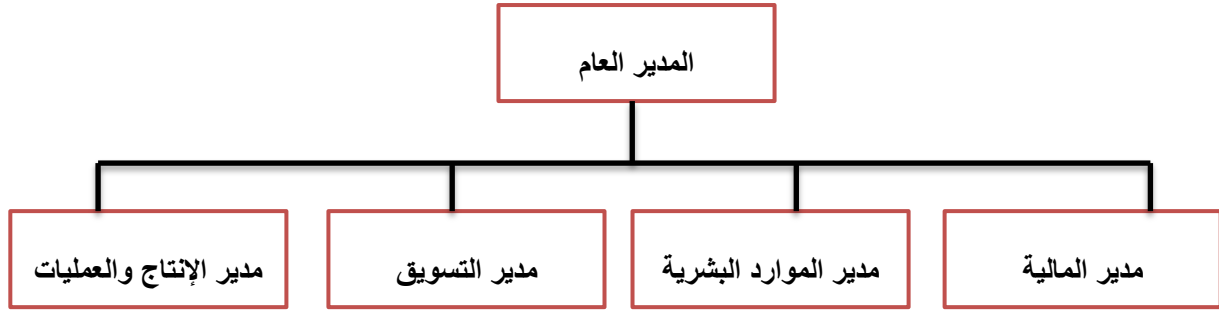
## المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

- الآليات والطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الرأسي (أي من أعلى المؤسسة إلى أسفلها)، مثل تحديد عدد الأشخاص الذين يجب أن يكونوا مسؤولين اتجاه أي مركز أو وظيفة إدارية محددة ودرجة التفويض التي يمكن أن تتم من قبل المسؤول في هذه الوظيفة الإدارية؛
- الآليات أو الطرق المختلفة المطلوبة لتسهيل عملية التنسيق الأفقي (أي يبين الإدارات والأقسام في المؤسسة)، وذلك يتم عادة من خلال اللجان وفرق العمل.

### 2-أنواع الهياكل التنظيمية: هناك العديد من الهياكل التنظيمية يمكن إجمالها كالاتي:

**2-1 الهيكل التنظيمي الوظيفي:** وهي الهياكل التي تصمم على أساس تجميع لأفراد من ذوي الاختصاصات والمهارات المتماثلة لأداء نشاطات ذات طبيعة معينة مثل الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة الموارد البشرية...إلخ.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي الوظيفي



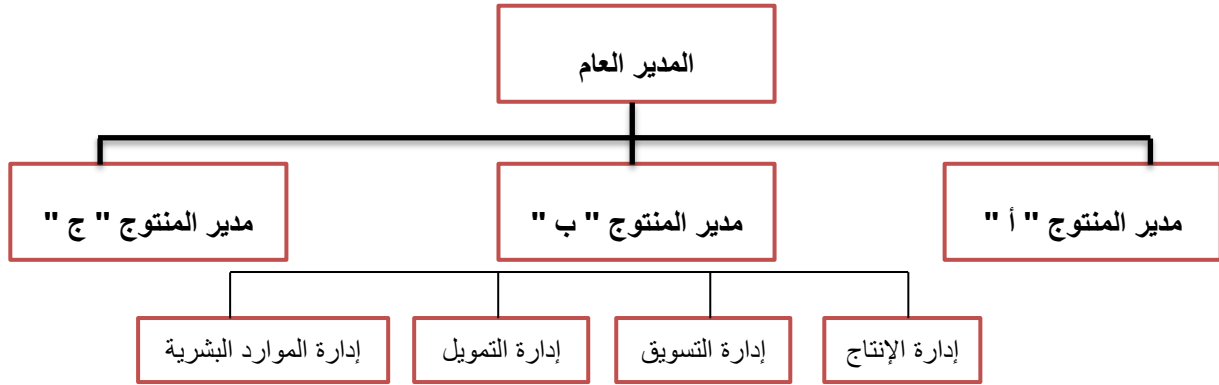
المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 130.

**2-2 الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:** في هذا النوع من الهياكل التنظيمية يتم وضع جميع الأعمال اللازمة لإنتاج وتسويق وتمويل كل منتج أو مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة وقائمة بذاتها، حيث عندما تتعدد منتجات المؤسسة ويزيد حجمها يمكن تقسيم أنشطتها على أساس المنتجات التي تتعامل بها، فيتم تجميع الوظائف والأنشطة المرتبطة بمنتج معين تحت إشراف مسؤول (مدير) يختص بهذا المنتج، ويكون تحت سلطته مديري الوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية)، حيث جمعت الأنشطة في المستوى الأول على أساس المنتجات ثم في المستوى الثاني على أساس وظيفي.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح هذا النوع من الهياكل التنظيمية.

<sup>1</sup> غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات

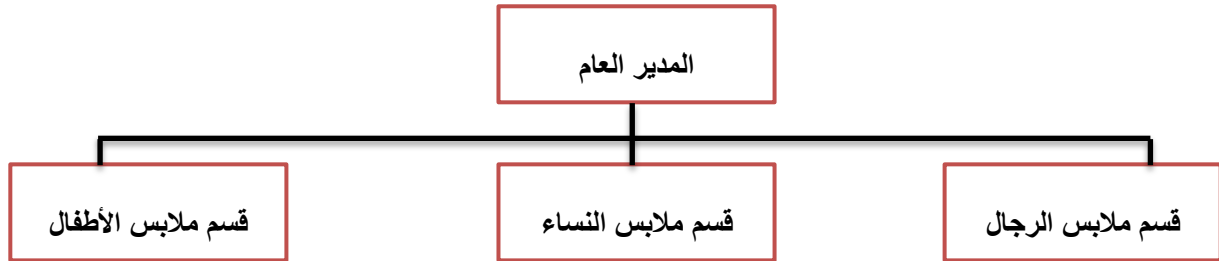


المصدر: غول فرحات، "مدخل إلى التسيير"، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 93.

## 2-3 الهيكل التنظيمي حسب المستهلكين: يصمم الهيكل التنظيمي حسب فئات المستهلكين على

شكل إدارات وأقسام، ومن مزاياه سهولة التنسيق بين الأقسام، إلا أن من عيوبه الفنية صعوبة تحديد سياسة معينة وثابتة يمكن تطبيقها على جميع المستهلكين.<sup>1</sup>

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي حسب المستهلكين



المصدر: علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، ط8، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014، ص 139.

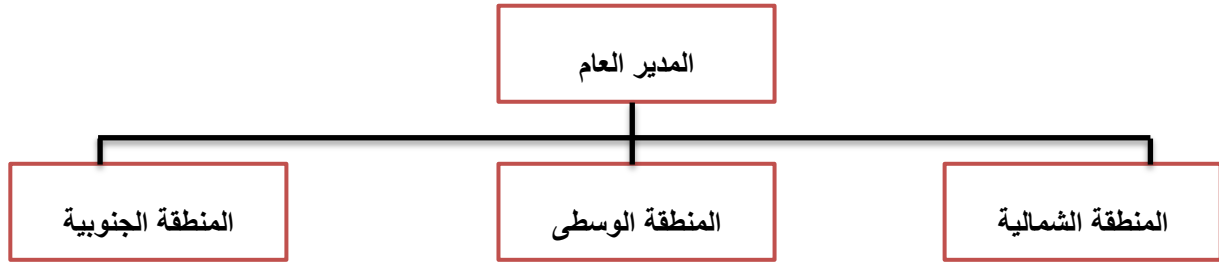
## 2-4 الهيكل التنظيمي الجغرافي: حيث يتم تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات في وحدات وأقسام لخدمة

مناطق جغرافية معينة، وغالبا ما تعتمد المؤسسات التي تمارس نشاطاتها في مواقع جغرافية متباعدة أو لخدمة مناطق معينة.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008، ص 131.

**3-5 الهيكل التنظيمي المصفوفي:** يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بعدم الاكتفاء بالتنظيم على أساس واحد ، بل يعتمد على أساسين (الأسواق والوظائف أو المنتجات والوظائف)، وهو ما يعني وجود ازدواجية في السلطة، وهو كذلك إنتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم والخاص بوحدة الأمر، أيضا وجود مصدرين المكافأة والعقاب، وقنوات التقارير المزدوجة، كل هذا يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز للمشاركة في التخطيط والتدريب والفهم المشترك والواضح للأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم، وأخيرا نظام جيد للاتصالات وكذلك الثقة المتبادلة بين الأفراد<sup>1</sup>. والشكل الآتي يوضح هذا النوع من الهياكل.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي المصفوفي

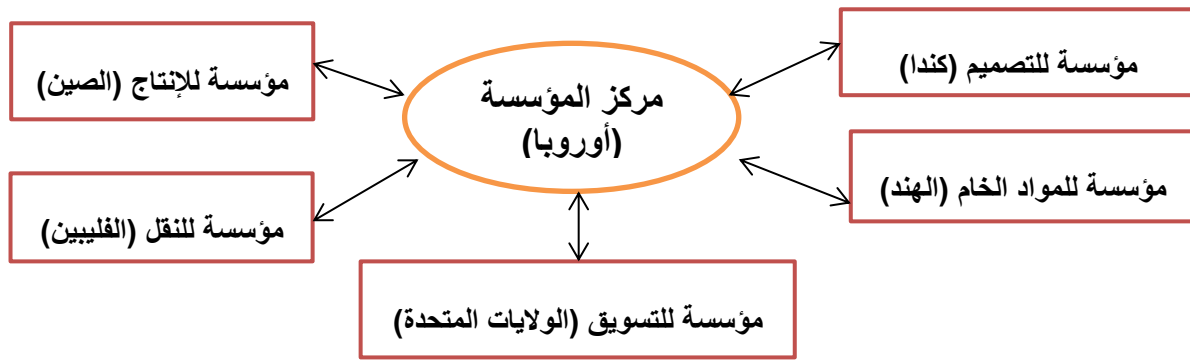
|                   |                     |                     |                       | المديرية العامة             |
|-------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|
| إدارة التسويق     | إدارة الإنتاج       | إدارة التمويل       | إدارة الموارد البشرية |                             |
| مدير المنتج " أ " | مسؤول التسويق " أ " | مسؤول الإنتاج " أ " | مسؤول التمويل " أ "   | مسؤول الموارد البشرية " أ " |
| مدير المنتج " ب " | مسؤول التسويق " ب " | مسؤول الإنتاج " ب " | مسؤول التمويل " ب "   | مسؤول الموارد البشرية " ب " |
| مدير المنتج " ج " | مسؤول التسويق " ج " | مسؤول الإنتاج " ج " | مسؤول التمويل " ج "   | مسؤول الموارد البشرية " ج " |

المصدر: غول فرحات، "مدخل إلى التسيير"، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص 95.

<sup>1</sup> غول فرحات، "مدخل إلى التسيير"، مرجع سبق ذكره، ص 95.

2- **6 الهيكل التنظيمي الشبكي:** يعتمد الهيكل التنظيمي الشبكي على تكنولوجيا المعلومات للربط الشبكي بين أطراف المؤسسة المعنية، فقد تتخذ مؤسسة معينة مركز أوروبا مثلا مع مؤسسة في كندا لإجراء تصاميم المنتج، مع مؤسسة ثانية في الهند لشراء المواد الخام، ومع مؤسسة ثالثة في الصين لإنتاج المنتج، ومع مؤسسة رابعة في الفلبين لنقل المنتجات كاملة الصنع ومع مؤسسة خامسة في الولايات المتحدة الأمريكية للتسويق.<sup>1</sup> فالهيكل الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال التنسيق عبر الشبكات وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، " الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحى نظامي "، ط2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 187.

#### 4-العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: يتأثر الهيكل التنظيمي بمجموعة من المتغيرات أهمها:<sup>2</sup>

- **حجم المؤسسة:** عندما يكون حجم المؤسسة كبيرا فهي تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير، وإذا كان حجم المؤسسة صغيرا تحتاج إلى هيكل صغير، ويكبر الهيكل التنظيمي إذا توسعت المؤسسة في التخصص في أعمالها ولكن سيكون مكلف لذلك لا يجب التوسع في تجزئة الأعمال إلا عند الحاجة القصوى.
- **مدة حياة المؤسسة:** لكل مؤسسة دورة حياة خاصة بها، قد تطول وقد تقصر، ولكن للزمن تأثير، فإذا كان عمر المؤسسة كما هو متوقع له قصيرا يلزم في هذه الحالة هيكل تنظيمي بسيط، وإذا كان متوقعا لها عمرا طويلا مثل المشروعات الرأسمالية فيكون هيكل تنظيمي أكبر.
- **التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة:** فكلما زاد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها كلما زاد الهيكل التنظيمي والعلاقات،...إلخ.

<sup>1</sup> عبد الباري درة، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص 186.

<sup>2</sup> على عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 132.

- **مكان عمل المؤسسة:** فالمؤسسة التي يتوزع نشاطها في مناطق جغرافية معينة تحتاج إلى هيكل تنظيمي أوسع لتظهر عليه أماكن عمل المؤسسة، وأن يكون لها هيكل تنظيمي أكبر يغطي كافة الأنشطة وأساليب التسيير وخطوط السلطة الوظيفية للمؤسسة.
- **تأثير البيئة:** فإذا كانت المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة فإنها تحتاج إلى هيكل تنظيمي أبسط (مؤسسة خدمية مثلاً)، أما المؤسسات الصناعية فهي غالباً ما تعمل في بيئات غير مستقرة، وفيها يكون الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وعرضة للتغيير بين فترة وأخرى.

### **ثالثاً: مفاهيم هامة ذات علاقة بعملية التنظيم**

يرتبط بوظيفة التنظيم عدد من المفاهيم التي يبرز بعضها بفعل ما توصل إليه رواد المدارس الفكرية في التسيير (أمثال " هنري فايول "، و " ماكس ويبر " )، كما تكون البعض لآخر بفعل تطور التطبيقات والممارسات التسييرية التي أوجدت ضرورة اعتماد صيغ ومفاهيم تؤسس للتعامل التسييري، وتحدد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمروؤوس ضمن المستويات التسييرية المختلفة.<sup>1</sup> وفي الآتي توضيح لهذه المفاهيم التي لها علاقة وثيقة بعملية التنظيم.

**1- السلطة والمسؤولية:** يعتبر مفهوما السلطة والمسؤولية من المفاهيم الأساسية في عملية التنظيم، حيث سنتناولها بالشرح كالاتي:

**1-1 السلطة:** تعرف السلطة بأنها الحق المشروع في اتخاذ القرارات والاجراءات وإصدار الأوامر والتوجيهات للمروؤوسين للقيام بواجباتهم، والسلطة ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد بذاته ومصدر السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات السائدة في المؤسسة.<sup>2</sup> كما أنه غالباً ما يتم استخدام بعض المفاهيم للتعبير عن السلطة ولكن هي متميزة عنه مثل التأثير والقوة، والتي يمكن تعريفها كالاتي:<sup>3</sup>

- **التأثير:** يطلق عليه أحيانا (النفوذ) وهو " يحدث عندما يقوم الفرد، الجماعة أو المؤسسة بتغيير اتجاهات، قيم، سلوك، أولويات، ونشاطات الآخرين ". ويمكن القول أن التأثير يمارس أحيانا وهو مرتبط بقوة الشخصية والمكانة الاجتماعية أو قد يكون مدعوما بسلطة القانون التي يتيحها الموقع الوظيفي للفرد.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>3</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122، 123.



- **القوة:** وهي ذات مفهوم واسع وتعني القابلية على ممارسة التأثير بطرق مختلفة، حيث يمكن لمن يمتلك القوة أن يؤثر على الأفراد أو الجماعات ويمارس نفوذه عليهم لتحقيق أغراض معينة أو إنجاز الأعمال المطلوبة دونما الحاجة إلى الموقع الوظيفي في بعض الأحيان.
- بالتالي يمكن القول بأن السلطة هي: " الحق القانوني للمسير في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات وإلزام المرؤوسين بطاعتها وتنفيذها، وهنا يجب الإشارة إلى أن السلطة لا تعني استعمال القوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال، فهناك حدود لاستخدام السلطة، وإنما المقصود هنا هو التأثير على المرؤوسين الامتثال للقوانين واللوائح المنظمة للعمل".<sup>1</sup>

### **1-2 أنواع السلطة: يتم تصنيف السلطة في المؤسسة إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>**

- **السلطة التنفيذية:** هي السلطة الأمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر للتابعين واتخاذ القرارات، و لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها، وإصدار الأوامر هنا لا يقتصر على مجال تخصص معين كما هو الحال في السلطة الوظيفية، ولكنه يشمل كل المجالات التابعة لها، وتختلف مواقعها في الهيكل التنظيمي.
- **السلطة الاستشارية:** هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين، ولا بد من ملاحظة أن كل وظيفة استشارية يجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية، ولا يمكن ظهورها منفردة.
- **السلطة الوظيفية (المتخصصة):** هي السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، ليس بحكم كونه رئيساً عليها، كم هو الحال بالنسبة للسلطة التنفيذية، ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها. ومثل ذلك في المدير المالي الذي يعطي أوامره للشؤون الإدارية لإعداد الميزانية التقديرية.
- **سلطة اللجان:** وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان، وقد تكون هذه اللجان تنفيذية أو استشارية.

### **1-3 المسؤولية: تعني التزام أو تعهد الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وببذل أقصى جهد، وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته.<sup>3</sup>**

كما تعرف المسؤولية بأنها واجب الفرد العامل في المؤسسة لأداء مهام وأنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافئ السلطة. وعندما تكون لدى المسير مسؤولية لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة ويضطر المسير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل

<sup>1</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 185، 186.

<sup>3</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 169.

المرووسين أما إذا كانت سلطات المسير تفوق مسؤولياته فقد يصبح عابثا بنتائج الأداء وأطر العمل الموضوع، لذلك تحاول المؤسسة أن تجعل المسؤولية مكافئته للسلطة.<sup>1</sup>

## **2- تفويض السلطة:** هي عملية يتم بمقتضاها منح أو إعطاء السلطة من الرئيس إلى المرووسين لأداء

عمل معين، وتفويض السلطة لا يعني تفويضا للمسؤولية على وجه الإطلاق، إنما مفوض السلطة يبقى مسؤولا مسؤولية مباشرة عن نتائج أداء العمل، وإذا كان الأمر كذلك فعلى الرئيس أن يتأكد بأن السلطة المفوضة للمرووس على معرفة تامة بكيفية استخدام هذه السلطة، وإلا سترتب على عملية التفويض نتائج قد تنعكس سلبا على الرئيس والمرووس، والأداء، وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

## **2-1 أهمية تفويض السلطة:** يعد تفويض السلطات من الأمور الضرورية في عملية التنظيم، وتظهر أهميتها في الآتي:<sup>3</sup>

- تخفيض الأعباء عن المديرين؛
  - إعطاء فرصة لتدريب وتنمية المرووسين؛
  - السرعة في اتخاذ القرارات؛
  - توفير مناخ الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات التسييرية الأخرى.
- ## **2-2 مبادئ أساسية في تفويض السلطة:** يجب على المسير أن يأخذ في الحسبان المبادئ الأساسية قبل تفويض جزء من سلطاته الإدارية للآخرين وأهم هذه المبادئ ما يلي:<sup>4</sup>

- أن يكون التفويض كتابيا، يوضح فيه ما هي المهام التي فوض المرووس بتنفيذها، وهل التفويض دائم أم ينتهي بانتهاء تلك المهام، وأن لا يكون التفويض شفهيًا؛
- أن يقوم المرووس بالتنسيق مع المسير الذي فوضه لأن المرووس مسؤولا أمام رئيسه؛
- أن يكون نطاق التفويض ملائما وكافيا لإنجاز المهمة؛
- تحديد المهام والواجبات التي يريد المسير من المرووس أن ينفذها بتفويض منه.

## **3- المركزية واللامركزية:** يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة محددة،

فإذا ما كانت الإدارة العليا في المؤسسة تتخذ القرارات الهامة دون مشاركة من المستويات الدنيا، فحينئذ تكون المؤسسة مركزية، وكلما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات وفوضت مزيدا من السلطات زادت درجة اللامركزية في المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 381.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفى، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 186.

<sup>4</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>5</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

## المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

بالتالي تشير المركزية إلى تركيز السلطات (الصلاحيات) في مستويات الإدارة العليا، وكلما زاد ميل الرئيس (المسير) إلى منح صلاحيات لمؤوسيه كلما اتجهنا نحو اللامركزية، ولابد من الإشارة إلى عدم وجود مركزية أو لامركزية بشكل مطلق في أية مؤسسة، وإنما تتجه المؤسسة نحو اللامركزية عندما يكون هناك تفويض واضح للسلطات.<sup>1</sup>

### 3-1 مزايا المركزية واللامركزية: يمكن توضيحها كالآتي:<sup>2</sup>

#### 3-1-1 مزايا المركزية: تتمثل في:

- تزود الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة؛
- تتمكن من وضع السياسات والقرارات الموحدة؛
- الاستفادة من خبرات رجال الإدارة العليا؛
- تناسب المؤسسات الصغيرة.

#### 3-1-2 مزايا اللامركزية: تتمثل مزايا اللامركزية فيما يلي:

- تخفيض ضغط العمل عن الإدارة العليا؛
- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات؛
- رفع الروح المعنوية لدى مديري الإدارات (الوسطى والدنيا) الذين يشاركون في القرار؛
- تنمية القدرات التسييرية لدى المسيرين في المستويات التسييرية الوسطى والدنيا؛
- القرارات المتخذة والتي تشارك فيها الإدارات الوسطى والدنيا تكون أكثر واقعية.

هذا ويمكن اعتبار مزايا المركزية عيوباً للامركزية، ومزايا اللامركزية عيوباً للمركزية، لتضاد اتجاهاتها.

### 3-2 محددات تطبيق اللامركزية في المؤسسة: يتفق المهتمون بالتسيير أن الحاجة لممارسة اللامركزية

تكون كبيرة في الحالات التالية:<sup>3</sup>

- كبر حجم المؤسسة؛
- الانتشار الجغرافي للمؤسسة؛
- التعقيدات في مجالات التقنية؛
- زيادة عدد القرارات التي تتخذ في المستويات التسييرية الدنيا؛
- زيادة الأهمية النسبية للقرارات التي تتخذ في المستويات التسييرية الدنيا؛
- زيادة عدد الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات التسييرية الدنيا؛
- البيئة المتغيرة.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 189.

## المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

بالمقابل تلجأ المؤسسة إلى تطبيق المركزية، خاصة بالنسبة للقرارات التي تشكل أهمية خاصة من وجهة نظر الإدارة العليا.

**4- نطاق الإشراف:** يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس أو مسير واحد أن يشرف عليهم ويوجه عملهم بكفاءة.<sup>1</sup>

كما يطلق على نطاق الإشراف أحيانا تسميات عديدة مثل: نطاق الرقابة، نطاق الإدارة، نطاق السلطة، نطاق التمكن أو نطاق المسؤولية، وفي كل الأحوال يشير هذا المفهوم إلى عدد الأفراد والنشاطات التي يمكن لرئيس (المسير) أن يشرف عليه ويديرها بكفاءة.<sup>2</sup>

**4-1 العوامل المحددة لنطاق الإشراف:** هناك العديد من العوامل المؤثرة في تحديد نطاق الإشراف (سواء بالتوسع أو الضيق) والتي يمكن ذكرها كالاتي:<sup>3</sup>

- **التشتت الجغرافي :** إن زيادة التشتت الجغرافي في الوحدات العاملة أو تشتت مراكز العمل يؤدي إلى ضيق نطاق الإشراف للمسير.
- **صعوبة العمل :** من الطبيعي أن العمل الصعب و المعقد يحتاج إلى درجة أعلى من الإشراف المباشر و لذلك يضيف نطاق الإشراف.
- **تنوع العمل :** إن العمل المتجانس لا يحتاج إلى إشراف مباشر و لكن تزداد الحاجة إلى الإشراف كلما تنوع العمل و تعددت وظائفه.
- **كفاءة المرؤوسين:** كلما ارتفعت كفاءة العاملين قلت الحاجة إلى الإشراف المباشر.
- **إستعداد المسير لتفويض السلطة:** إن الخصائص الشخصية للمسير و خلفيته الاقتصادية و الاجتماعية كلها عوامل تؤثر في استعداده لتفويض السلطة و توسيع نطاق الإشراف.
- **وضوح الأهداف و السياسات:** إذا كانت الأهداف و السياسات واضحة و غير قابلة للتفسيرات الخاطئة من المرؤوسين فإن ذلك يؤدي إلى تسهيل مهمة المسير و توسيع نطاق الإشراف.
- **مشاركة المرؤوسين:** إن مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط و البرامج و الإجراءات يلزمهم إداريا، و بالتالي يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من المرؤوسين و بذلك يتسع نطاق الإشراف.

**4-2 مزايا و عيوب نطاق الإشراف الضيق (الهيكل التنظيمي الضيق):** لنطاق الإشراف الضيق عدة مزايا أهمها : تحقيق إشراف رقابة و مباشرين ، وتحقيق إتصالات سريعة بين المسير و مرؤوسيه. أما عيوبه فإنه

<sup>1</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي ، "الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن الواحد والعشرين ) " ، ط1 ، عمان ، دار

الفكر للنشر ، 2007 ، ص 202 .

## المحور السابع : وظائف التسيير - التنظيم -

يكون ميلا لدى المسيرين للتدخل في أعمال مرؤوسيههم ، ويكوّن عددا كبيرا من المستويات التسييرية في المؤسسة، ويؤدي إلى تكاليف كبيرة نتيجة كثرة المستويات التسييرية ، كما يؤدي إلى بعد المستويات بين أدنى مستوى تسييري وأعلى مستوى.<sup>1</sup>

**4-2 مزايا وعيوب نطاق الإشراف الواسع (الهيكل التنظيمي المبسط):** مزايا نطاق الإشراف الواسع متعددة، منها أنه يجبر المسيرين على تفويض السلطة واختيار المرؤوسين بعناية خاصة. أما عيوب نطاق الإشراف الواسع فإنه يحمل المسيرين أعباء كبيرة ويتطلب توفر أعداد متميزة من المسيرين الأكفاء.<sup>2</sup>

على أساس هذا كله يمكن وضع الشكل الموالي لنطاق الإشراف الضيق والواسع:

الشكل رقم (13): نطاق الإشراف الضيق والواسع



المصدر :عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، " الإدارة "، ط3 صنعاء، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012، ص 190.

وعليه فإن اختيار نوع الإشراف المناسب في المؤسسة يتأثر بالعوامل والمحددات التي تطرقنا لها سابقا.

### رابعا: خصائص التنظيم الفعال

إجمالا يمكن القول بأن التنظيم الفعال يتميز بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- 1- استيعاب مضامين نظريات ومفاهيم التسيير القديمة منها والحديثة وخاصة ما يتصل بمبادئ التنظيم والعلاقات الإنسانية والاهتمام ببيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- 2- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل مؤسسة أو إدارة، وذلك أن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها تحقيق أهداف العمل وتطوير وتحسين الأداء،

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 190.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 176، 177.

لذلك فإن التأكيد على أهمية وجود آلية لقياس الأداء وتحديد اتجاهاته من الناحية الإيجابية أو السلبية يعد أحد مؤشرات خصائص التنظيم الجيد؛

3- تنمية وتفعيل منهج الرقابة التلقائية، فالتنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال تحديد أهداف الوحدات التسييرية وارتباط كل وحدة تسييرية وبيان مهامها، وهذا ما سيبين مسؤولية كل إدارة ويجعلها مسؤولة أمام الإدارات الأخرى الأمر الذي يفترض أن يؤدي إلى تنمية الرقابة التلقائية لدى هذه الوحدات والعاملين فيها؛

4- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات التسييرية، حيث أن التنظيم الجيد هو الذي يساعد على التنسيق بين كافة الوحدات التسييرية بما يضمن تعاونها وتسخير كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة لها؛

5- تخفيض التكاليف، فالتنظيم الجيد هو الذي يحرص على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة؛

6- تبني التغيير كأحد مناهج وتطوير وبقاء المؤسسة، فالتنظيم الجيد هو ذلك التنظيم الذي يعمل على الدوام بتوقع الأحداث ورسم الخطط للمؤسسة من أجل نقلها من وضعها الحالي إلى المستقبل مستفيدا في ذلك من التجارب السابقة للمؤسسة وخبرات استشاري التغيير والتنظيم الإداري من جهة أخرى.

**المحور الثامن: وظائف التسيير - التوجيه -**

إن طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات في المؤسسة تحكمها قواعد وإجراءات تهدف إلى التطبيق الجيد للمهام وتحقيق الأهداف المرغوبة، وهنا تظهر وظيفة التوجيه كدعامة أساسية ضمن مسار العملية التسييرية في المؤسسة والتي تحدد وتؤطر مختلف جوانب التأثير في العمل، وخاصة بين المدير ومروؤسيه، وتشكل القيادة، والتحفيز، والاتصال الإداري الركائز الأساسية لوظيفة التوجيه والتي تحاول من خلالها المؤسسة للتنسيق بين مختلف الجهود والمهام عبر كل المستويات التسييرية بغية تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس سنحاول في هذا المحور التطرق إلى المفاهيم الأساسية حول التوجيه، القيادة، التحفيز والاتصال الإداري.

**أولاً: مفهوم التوجيه**

يعتبر التوجيه من العناصر الأساسية في عملية التسيير بالمؤسسة، ولهذا سنتطرق في هذا الجزء إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة به.

**1-تعريف التوجيه: يمكن تعريف التوجيه كالاتي:**

- التوجيه هو أحد الوظائف التسييرية الذي يمثل عملية إرشاد نشاطات أفراد المؤسسة في اتجاه محدد ويقود إلى تحقيق الأهداف، ويركز على توجيه أعضاء المؤسسة، كما يهدف إلى قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون داخل التنظيم بشكل اختياري.<sup>1</sup>
- يعرف كذلك التوجيه بأنه: " إرشاد المروؤسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>
- وعرف كذلك التوجيه بأنه: " عملية تسييرية تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم ورعايتهم حول كيفية تنفيذ العمل المطلوب منهم، وهذا تحقيقاً للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولاً إلى الهدف المشترك"<sup>3</sup>
- من خلال ذلك كله يمكن تعريف التوجيه بأنه: " عملية إرشاد المدير لمروؤسيه أثناء أداء مهامهم وقيادتهم وتحفيزهم بغية تحقيق الأهداف المطلوبة".

**2-أهمية التوجيه: تتبع أهمية التوجيه بشكل خاص من تعامله مع العنصر البشري في المؤسسة، ونظراً**

لزيادة أهمية العنصر البشري واعتباره أهم عناصر الإنتاج فإن أهمية التوجيه تظهر فيما يلي:<sup>4</sup>

- إصدار الأوامر للمروؤسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة للحصول على التعاون والتفاهم؛
- تزويد المروؤسين بالإرشادات لإنجاز الأعمال؛
- حفز الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه؛

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>3</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>4</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- قيادة الأفراد ليعملوا بكفاءة عالية؛
- المحافظة على النظام وتشجيع الآخرين للعمل بنشاط واثقان.

### **3- مبادئ التوجيه: من أهم مبادئ التوجيه ما يلي:<sup>1</sup>**

- 3-1 مبدأ تجانس الأهداف:** وهو مبدأ الغرض من التوجيه، حيث ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لتكوين الرضا والوفاء والانتماء والولاء.
- 3-2 مبدأ وحدة الرئاسة:** وينادي هذا المبدأ بأن التوجيه من خلال وحدة الرئاسة أن يكون للمرؤوس رئيس واحد كي لا يكون احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتازا مع تجنب المشاكل والأوامر المتنازعة.

### **ثانيا: القيادة**

تعتبر القيادة أحد الركائز الأساسية لوظيفة التوجيه وهذا نظرا للدور الفعال الذي تؤديه في التأثير على الفرد لأداء مهامه بشكل جيد.

### **1- تعريف القيادة: يمكن تعريف القيادة كالاتي:**

- تعرف القيادة بأنها: " عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم".<sup>2</sup>
- تعرف أيضا بأنها: " هي عمليات إحياء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم".<sup>3</sup>
- وتعرف القيادة كذلك بأنها: " عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى تكوين التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف".<sup>4</sup>
- تنشأ عملية التأثير وفقا لهذا المفهوم الأخير للقيادة بين عناصر أساسية هي:<sup>5</sup>
- القائد (ويمثل العنصر في العملية)؛
- الأفراد والجماعات (الذين يشكلون عنصر الاستجابة)؛
- الهدف (ويعد المحرك الأساسي لهذه العملية).

### **2- مصادر قوة القيادة: يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة كما يلي:<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 456.

<sup>4</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 140.

<sup>6</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، مرجع سبق ذكره، ص 160.



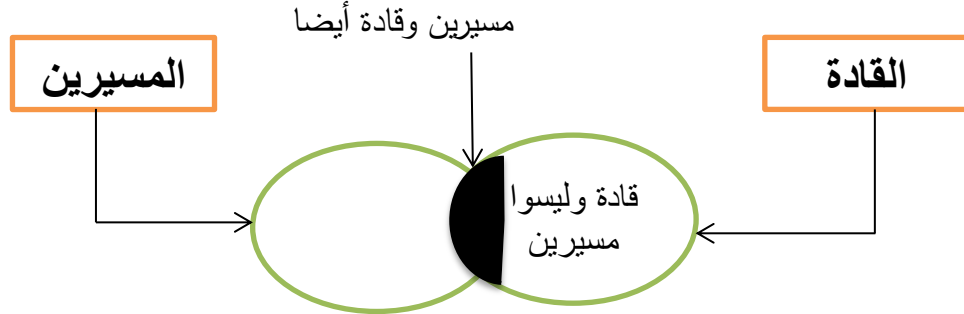
2-1 السلطة الرسمية: ومن مظاهرها ما يلي:

- **قوة المكافأة:** مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس.
- **قوة الإكراه:** مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم طاعة رئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.
- **قوة السلطة القانونية:** مصدرها هو المركز الرسمي للفرد، وهذه القوة بمعنى السلطة تتساب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام مثلاً يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيره من مدراء الإدارات، والمدير المالي يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على مرؤوسيهم.
- 2-2 **السلطة غير الرسمية:** هي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها:

- **قوة التخصص:** مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص، مثلاً: مهندس الصيانة يمارس نوعاً من السلطة على العمال الفنيين.
- **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.
- 3- **القائد والمسير:** رغم أن هناك علاقة بين القيادة والتسيير إلا أن أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مسيراً، قائداً، أو مسيراً وقائداً. إن المسير الفعال هو قائد لأنه يتمتع بقابليات في التسيير والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المؤسسة، فالمهم بالنسبة لها أن يكون كافة مسيريه على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعون أن يؤديوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف، وبالتأكيد فإن هناك البعض من المسيرين ممن لا يحملون هذه الصفات وأنهم مجرد مديرين يؤديون الأنشطة التسييرية بأسلوب لا يرتقي على أفضل ما يكون.<sup>1</sup>
- والشكل الموالي يوضح الفكرة الأساسية للفرق بين القائد والمسير.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 458.

الشكل رقم (14): المسيرين والقادة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2008، بتصرف، ص 458.

عموما تحتاج المؤسسة إلى القيادة والتسيير معا، أي إلى المسير والقائد، إذا أرادت أن تكون كفؤة وفعالة، فالقيادة مهمة لتكوين التسيير، والتسيير مهم لتحقيق الأهداف المرسومة، واقتزان القيادة بالتسيير يؤدي إلى إحداث تغييرات منتظمة في المؤسسة ويجعلها مطلعة ومرتبطة بكل ما يدور حولها في البيئة.<sup>1</sup>

لكي يمارس المسير وظيفته القيادية في إطارها الصحيح، يترتب عليه القيام بمجموعة من الواجبات والمساهمات يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>2</sup>

- العمل على تحقيق التفاعل البناء بين الأفراد والجماعات؛
- تأسيس التعاون والثقة المتبادلة؛
- الاهتمام بالرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين؛
- توفير الوسائل والإمكانيات التي تتيح إنجاز ما هو مطلوب وتؤدي إلى تعظيم النتائج؛
- تنشيط حالات الإبداع والابتكار بهدف التطور والنمو.

4- أنواع القيادة: يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب أساسين مهمين هما:

4-1 سلطة القيادة: وتنقسم القيادة حسب سلطتها إلى نوعين:<sup>3</sup>

- القيادة غير الرسمية: تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم،

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفلي، منصور اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 224، 225.

## المحور الثامن : وظائف التسيير - التوجيه -

ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات بين الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعات بصورة غير محددة رسمياً.

- **القيادة الرسمية:** هي القيادة التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب الارتباط والمسؤوليات التسييرية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دوراً هاماً في إدارة أنشطة المؤسسة، حيث يمثل المسير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف التسييرية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وتتأثر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المؤسسة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها، وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، مدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

### 4- 2 أجواء العمل: يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب أجواء العمل القيادي إلى ما يلي:

- **القيادة الأوتوقراطية (Autocratic leadership):** هو القائد الذي تتركز بيده السلطة ويسيطر على الجماعة ويحدد الأهداف والسياسات والخطط بنفسه، ويتخذ كافة القرارات، ومن ثم يحدد خطوات العمل اللازمة للإنجاز، وهو الذي يعطي التعليمات والتوجيهات لأعضاء الجماعات التابعة له، أما المناخ الاجتماعي السائد في ظل هذا النوع من القيادة فهو الديكتاتورية، والتهديد، واستعمال مبدأ التخويف، وأخيراً فالقائد وفق هذا النمط هو كل شيء في المؤسسة وهو المتحكم الأول والأخير بالجماعة التي يديرها.<sup>1</sup>

- **القيادة الديمقراطية (Democratic leadership):** هي تخص النمط القيادة الذي يركز على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، لذلك يستعين القادة بالتشاور مع المرؤوسين وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الرأي مما يزيد ولائهم ويضمن أداء العمل بأفضل طريقة ممكنة، ولكونهم يشعرون بالأهمية نتيجة إشراكهم في صياغة القرارات ويجعلهم أكثر قدرة على التنفيذ الدقيق لما هو مطلوب وتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

- **القيادة المتساهلة (Loose leadership):** هي قيادة تكتنفها مظاهر الهزل والتساهل والتسيب، مصحوبة بانخفاض في الأداء، ورغم حرية العاملين والتساهل الذين تتخذهما المؤسسة طريقاً لها، فإن رضى العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية.<sup>3</sup>

- **القيادة غير الموجهة (الحرية) (Leadership Free):** هي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين، و يصبح هو في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ويفوض عادة إصدار القرار إلى المجموعة التي تعمل معه، وهذا النوع من القيادة ينجح عادة عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 219.

## 5-نظريات القيادة: هناك العديد من النظريات التي عالجت مفهوم القيادة في المؤسسة، منها ما يلي:

### 5-1 نظرية السمات: حددت هذه النظرية خصائص القيادة الناجحة وحددت مجموعة من الصفات التي

إن توفرت في فرد فمعنى ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية، وترى هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد و أن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة.<sup>1</sup>

اعتبر المفكرون الأوائل القائد بأنه شخص يملك تأثير قوي وإيجابي على الآخرين، واستخدموا كمثال القادة العسكريون والسياسيون الذين حضوا بحب وولاء أعداد كبيرة من الناس، وحققوا أعمال عظيمة وبرزوا كأشخاص عظام، ويروا بأنهم وصلوا إلى ذلك من خلال موهبة نادرة منحها الله سبحانه وتعالى لهؤلاء القادة، فالقيادة حسبهم سمة وموهبة، فالقائد حسب هذه النظرية يولد أو يصنع، أو يعد إعدادا علميا وتأهليا، ولذا لا يجب تضييع الوقت في تدريب أفراد لا يكونوا قادة المستقبل.<sup>2</sup>

هناك اختلاف حول تحديد عدد السمات التي تشكل في مجموعها صفات للقائد، ولكن يمكن تحديد بعض السمات العامة للقادة أهمها:<sup>3</sup>

- السمات الجسمانية: مثل الصحة، الطول، الوزن، قوة الاحتمال، الحيوية.
- السمات الفكرية: الذكاء، الفهم، تطبيق المعرفة، سرعة الإدراك، الابتكار، تقييم الأمور،...إلخ.
- السمات السيكولوجية: الثبات وقوة الشخصية، القدرة على الإقناع، حسن التصرف، القدرة على رفع الروح المعنوية، قوة الإرادة،...إلخ.
- السمات الاجتماعية: مراعاة مشاعر الجماعة، القدرة على حفظ تماسك الجماعة، الإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة، القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول أفراد الجماعات.

### 5-2 النظريات السلوكية للقيادة: وفقا لهذه المجموعة من النظريات فإن القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط

بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة، فبدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسة إلى بحث السلوك والأفعال للقادة، ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة وهي نماذج وسلوكيات تعتمد من قبل القائد، وإذا كان أحد الأساليب هو الأفضل فإن نتائج تطبيقه ستكون هي الأحد، وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب.<sup>4</sup>

ومن أهم النظريات السلوكية في القيادة ما يلي:

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، بتصريف، ص 212، 213.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 466.

### 5-2-1 دراسات جامعة ميشيغان (Michigan study): تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة

من دراسات قام بها باحثون بجامعة " ميشيغان " في أربعينيات القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المسيرين ومرؤوسيهـم، وأن هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما: التركيز على العمل وهو سلوك قيادي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق إنجازه، أما السلوك الثاني هو التركيز على العاملين حيث يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين، وفي إطار دراسات " ميشيغان " تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا أن سلوك القائد يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.<sup>1</sup>

### 5-2-2 دراسات جامعة أوهايو (OHIO Studies): تشابه هذه الدراسة دراسة " ميشيغان " في

بعض النواحي وكانت مقارنة لها بالفترة الزمنية، وفي إطار هذه الدراسة فإن الباحثين عرفوا نمطين سلوكيين مختلفين للقائد، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلـة العمل وإجراءاته، وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية إنجاز العمل، أما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفع العلاقة مع المرؤوسين، وعليه فإن الأسلوب القيادي الأمثل حسب هذه الدراسات هي تحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلـة وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فإن القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصداقة والثقة.<sup>2</sup>

### 5-2-3 نظرية الشبكة الإدارية: تعد هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة

الإدارية، والتي طورها كل من " Blake " و " Mouton "، مستندين في ذلك إلى دراسة جامعة " أوهايو " حول القيادة الإدارية.<sup>3</sup>

تمثل الشبكة الإدارية خلاصة مطورة للأفكار السابقة وضعت لوصف الأنماط القيادية للمسيرين وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج، حيث أن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية وتحديد العمل الذي أن ينجز ويؤثر المسؤوليات ويضع المعايير ويراقب الأداء والنتائج هو قائد يركز على الإنتاج والعمل، بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد ويكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم، ونمط السلوك القيادي المستهدف هو ذلك الذي يعطي اهتماما عاليا لكل من الأفراد والإنتاج لكي يتحقق نجاح وأداء متميز للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 466.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، بتصرف، ص 467.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

<sup>4</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 467.

**5- 3 النظرية الموقفية (الظرفية):** إن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع أن يعدل أسلوبه ويكيف هذا الأسلوب بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين<sup>1</sup>. وأشار العالم " فيدلر " إلى ثلاثة متغيرات في الموقف هي:<sup>2</sup>

- علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم ؛
- مدى درجة وضوح المهام و الواجبات للمرؤوسين ؛
- مدى درجة تأثير مركز القائد على المرؤوسين، فالقائد الناجح هو القائد المرن الذي يستخدم أساليب القيادة حسب الظروف والموقف.

**6- صفات القائد الناجح:** قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء كالآتي:<sup>3</sup>

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين؛
- الثقة بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين (ولكن لا ينبغي أن الثقة زائدة عن الحد، فقد تؤدي إلى الغطرسة)؛
- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة.
- الدفء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير؛
- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم؛
- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛
- توجيه المبادرات والمشاريع؛
- الرشد والأمانة التي تولد الثقة؛
- الارتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما؛
- إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام.

### **ثالثا: التحفيز**

يشكل التحفيز عاملا أساسيا في توجيه سلوك العاملين وحثهم على أدائهم بشكل جيد وتحقيق أهداف المؤسسة، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الجزء إلى المفاهيم الأساسية للتحفيز.

#### **1-تعريف التحفيز:** لا بد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة التحفيز، فهناك " دوافع العمل "

التي تعني العوامل المحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتثير فيه الرغبة للعمل والإنجاز فهي إذن حالة

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 156.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 181.

أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة، وهنا فإن هذا الشعور والإحساس الداخلي يحرك مشاعر الفرد وسلوكه بهدف تقليل التوتر الناجم عن نقص في إشباع حاجة معينة، فالدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة. أما " الحاجة " فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى أن الحاجة هي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحا أو أقل وفق سلم أولويات الفرد ذاته، وبالنسبة للحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، أما الحوافز فهي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.<sup>1</sup>

على أساس هذا المدخل للتفريق بين الدوافع والحاجة والحوافز، يمكن التطرق إلى تعريف التحفيز كالاتي:

- يعرف التحفيز بأنه: " شعور يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته من أجل تخفيف حالة التوتر المصاحبة لنقص في إشباع الحاجات ".<sup>2</sup>

- ويعرف التحفيز كذلك بأنه: " هو ممارسة إدارية للمسير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة ".<sup>3</sup>

## **2-أنواع الحوافز: يمكن تقسم الحوافز إلى عدة أنواع كالاتي:**

**2-1 الحوافز المالية:** وذلك بمشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، أو زيادة أجر العامل سنويا وباستمرار، وقد تكون على شكل نسبة من المبيعات، أو بدل العمل لساعات إضافية.<sup>4</sup>

بذلك وحتى تكون المكافآت المالية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المسير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين:<sup>5</sup>

- يحتل الحافز المالي موقعا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة، أو قد بدأوا في ذلك، قياسا بالعاملين الآخرين الأقدم، والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا أو وصلوا تقريبا إلى المستوى المرغوب؛
- الحافز المالي مهم في جذب العناصر الكفوة للمؤسسة، ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الممكن في منح الحوافز المجزية بهذا الخصوص، حسب القطاعات والأنشطة الجغرافية؛

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 490.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 491.

<sup>4</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 288، 289.

## المحور الثامن : وظائف التسيير - التوجيه -

- تقل أهمية الحافز المالي عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب سن الخدمة، أو حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الأداء؛
- حتى لو كانت متطلبات العدالة (أو الانصاف) تعني دفع نفس مستويات الأجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافأة التشجيعية لا بد أن يمارسها المسير للتمييز بين مستويات الأداء؛
- تزداد أهمية الحافز المالي إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المسير تؤلف نسبة مهمة مما يستلمونه حالياً، والعكس صحيح.
- 2-2 الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمؤسسة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد المؤسسة غير المالية (المادية).<sup>1</sup>
- يندرج تحت مفهوم الحوافز المعنوي ما يلي:<sup>2</sup>
- **إشراك العاملين في التسيير:** يعتبر إشراك العاملين في التسيير حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأدائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مثلاً، مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.
- **الوظيفة المناسبة:** وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- **الإثراء الوظيفي:** ويعني زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** هي من الحوافز المعنوية التي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- **الترقية:** الصفة المعنوية للترقية هي أكثر أهمية في غالب الأحيان من الجانب المادي، وخاصة للأفراد الذي يقوى عندهم دوافع احترام النفس وتأكيد الذات، وتزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- **نظم الاقتراحات:** ويعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشجع حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآرائهم محل اهتمام من جانب المؤسسة ورؤسائهم المباشرين.

<sup>1</sup> كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - مجد - ، 1997، ص 115.

<sup>2</sup> سيد سالم عرفة، " اتجاهات حديثة في إدارة التغيير "، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، بتصرف، ص ص 37، 38.



## المحور الثامن : وظائف التسيير - التوجيه -

- **الشعور بالاستقرار:** يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها لما له من تأثير مباشر على العاملين.
  - **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
  - **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا، وبالتالي العمل بروح الفريق.
  - **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة، كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى تواف فترات الراحة على أداء الفرد.
  - **القيادة كحافز:** القيادة في مفتاح الحوافز لما لها تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات وتحفيز العاملين.
- 2-3 الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل فرد منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو موظف العام، وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد.<sup>1</sup>
- 2-4 الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.<sup>2</sup>
- 3- خصائص النظام الجيد للحوافز:** لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>
- مدى تناسق الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإن كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد؛
  - أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد؛
  - أن تواكب هذه المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية التي يمر بها، والتي تؤثر على سلوك العاملين؛
  - أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المؤسسة التي يعمل بها؛

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 282.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## المحور الثامن : وظائف التسيير - التوجيه -

- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والانتاجية؛
- مرونة نظام الحوافز حيث يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل لاسيما وأن دوافع العاملين في تغير مستمر؛
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد حيث أنها هي المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع؛
- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد، وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

### رابعا: الاتصال الإداري

تتكون المؤسسة من أفراد وجماعات تربطهم علاقات عمل، يتم من خلالها تبادل المعلومات عبر كل المستويات التسييرية، حيث يمثل الاتصال الإداري مفهوم أساسي لتوجيه عملية الاتصال في المؤسسة نحو أهدافها.

#### 1-تعريف الاتصال الإداري: إن كلمة اتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية

(Communis) وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار، أي الاتصال هنا

يعني الإشراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.<sup>1</sup>

وعرف كذلك الاتصال بأنه: " عملية منظمة، ونظمية عفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها".<sup>2</sup> أما الاتصال الإداري فيمكن تعريفه كالآتي:

- " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية التسييرية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتميز عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين ".<sup>3</sup>

- يعرف كذلك الاتصال الإداري بأنه: " أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ".<sup>4</sup>

- ويعرف كذلك بأنه: "تدفق المعلومات من الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات في صورة تقارير واقتراحات من المرؤوسين للإدارة بقصد اتخاذ قرار حولها ".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، " الاتصالات الإدارية "، الاسكندرية (مصر)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص 14.

<sup>2</sup> بشير العلاق، " الاتصال في المنظمات العامة "، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 02.

<sup>3</sup> فضيل دليو، " تاريخ وسائل الإعلام والاتصال "، ط4، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2013، ص 17 .

<sup>4</sup> بشير العلاق، " الاتصال في المنظمات العامة "، مرجع سبق ذكره، ص 02.

**2- أهمية وأهداف الاتصال الإداري:** للاتصال الإداري مكانة بالغة الأهمية، كما يؤدي إلى تحقيق أهداف عديدة وهذا ما سنحاول تبينه كآآتي:

**2-1 أهمية الاتصال الإداري:** تظهر أهمية الاتصال الإداري من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها؛
- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ودعم التعاون المشترك بين الأفراد، كل في مجال تخصصه؛
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المسير ومراكز الأداء، فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المؤسسة وبينه وبين رؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر؛
- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناءا عليه يسهل الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى؛
- الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك؛
- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال المسيرين اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية.

**2-2 أهداف الاتصال الإداري:** تتمثل أهداف الاتصال الإداري فيما يلي:<sup>3</sup>

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت، أو تغيرت في كل هذه المواضيع؛
  - إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت معين؛
  - إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
- كما يمكن أن يقوم الاتصال الإداري على تحقيق الأهداف التالية:<sup>4</sup>
- تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة؛

<sup>1</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>3</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

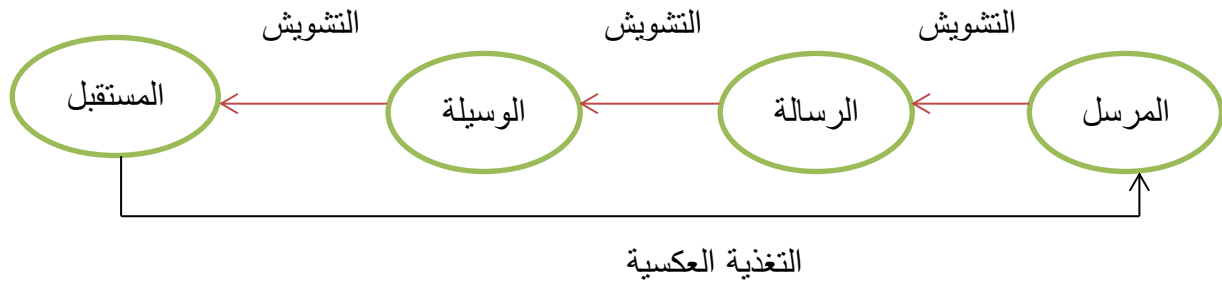
<sup>4</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 172.

## المحور الثامن : وظائف التسيير - التوجيه -

- إقناع الأفراد بضرورة التغيير خوفا من وقوع صراع ومقاومة التغيير؛
  - يستخدم الاتصال للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة.
- 3- عناصر عملية الاتصال:** تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:<sup>1</sup>
- المرسل: الجهة الراغبة في إيصال المعلومات.
  - الرسالة: المعلومات المراد إيصالها.
  - الوسيلة: الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات.
  - المستقبل: الجهة التي تستلم المعلومات.
  - التغذية العكسية: رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها.
  - التشويش: أي عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه.

والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (15): عناصر عملية الاتصال



المصدر: أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة"، ط6، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، 2009، بتصرف، ص 302.

على هذا الأساس فإن الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

- مفهوم العملية وبمقتضاه ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها في حالة ديناميكية متغيرة؛
- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات، ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال أحدها مرسل والآخر مستقبل؛
- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، فإن مجرد تلقي أو سماع الرسالة وفهمها.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، " الاتصالات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

#### 4-أنواع وطرق الاتصال الإداري: هناك أنواع عديدة للاتصال الإداري تتركز في تنوعها على معايير

معينة، كما يوجد طرق محددة تستخدم في هذه الأنواع، والتي يمكن شرحها كلها كالاتي:

#### 4-1 أنواع الاتصال الإداري: يمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفق الأسس الآتية:

4-1-1 الاتصالات الرسمية: هي ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد واجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية<sup>1</sup>. وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

- **الاتصال النازل:** هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية، حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح<sup>2</sup>.

- **الاتجاه الصاعد:** هو الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن خلال هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم عن العمل مما يؤدي بالرؤساء إلى الحصول على التغذية العكسية، وتتم هذه الاتصالات بشكل تقارير أو شكاوي أو اقتراحات أو عن طريق سياسة الباب المفتوح أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس<sup>3</sup>.

- **الاتصال الأفقي:** يقصد به عملية نقل وتسليم المعلومات بين العاملين على نفس المستوى التسييري داخل التنظيم الواحد (مثلا اتصال مدير الإنتاج مع مدير التسويق ومع المدير المالي) بهدف زيادة التنسيق<sup>4</sup>.

- **الاتصال القطري:** يحدث هذا النوع من الاتصال بين أفراد تقع مراكزهم في مستويات تسييرية مختلفة على الهيكل التنظيمي، بينهم علاقات عمل وظيفية، مثل: اتصال مدير الإنتاج برئيس أحد أقسام التسويق<sup>5</sup>.

#### 4-1-2 الاتصالات غير الرسمية: هي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين

مستويات مختلفة متخطية حدود السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات والمناسبات الاجتماعية... إلخ<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>2</sup> علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 156.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>5</sup> المرجع نفسه ، ص 224.

<sup>6</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 154.

**4-2 طرق الاتصال الإداري:** هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عمليات (أنواع) الاتصالات الإدارية التي سبق شرحها واختيار هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل والمستقبل والموقف وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق التالية:<sup>1</sup>

**4-2-1 الاتصالات المكتوبة وغير المكتوبة:** يمكن شرحها كالآتي:

- **الاتصالات المكتوبة:** تتميز بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية.
- **الاتصالات غير المكتوبة (شفهية):** تتم عادة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه، وخلال الاجتماعات، أو خلال الخطب أو بالهاتف، وفائدتها سرعة الحصول على رد الفعل.

**4-2-2 الاتصالات الشخصية وغير الشخصية:** وهي كالآتي:

- **الاتصالات الشخصية:** يتم بموجب هذه الوسائل التقاء المرسل بالمستقبل وجها لوجه، أو صوتا لصوت، وقد يكون الاتصال لفظيا، وهو الذي يستخدم الكلمات شفويا أو مكتوبا بمشاركة الآخرين بالمعلومات، أو غير لفظي ويتم دون استخدام كلمات (ملفوظة أو مكتوبة) لنقل الأفكار مثل الإيحاءات وتعابير الوجه.
- **الاتصالات غير الشخصية:** حيث لا يتم فيها مقابلة المستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت كالاتصال من خلال المراسلات المكتوبة عبر البريد مثلا.
- على ضوء طرق الاتصال الإداري كلها يمكن القول أن وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في المؤسسة متعددة ومختلفة، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:<sup>2</sup>
  - التعليمات والقرارات وقواعد العمل؛
  - التقارير المالية السنوية؛
  - مجلات ونشر العمال، الإعلانات؛
  - الندوات والاجتماعات؛
  - الخطابات؛
  - الوسائل السمعية والمرئية؛
  - الهاتف؛
  - التقارير؛
  - اللجان؛
  - الشبكات الحاسوبية والتقنية الحديثة.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 307.

## 5- معوقات عملية الاتصال: يقصد بمعوقات الاتصال كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل

المعلومات أو توفر إرسالها أو استقبالها أو تشويه معانيها، ومن معوقات الاتصال ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم استخدام المرسل اللغة أو الرموز التي تتناسب مع متطلبات الموقف؛
- عدم وجود ترابط منطقي في الرسالة؛
- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة؛
- عدم توافر الوضوح، الدقة، الشمول، اللطف في الرسالة؛
- تعالي المرسل على المستقبل؛
- عدم الحصول على تغذية عكسية من المستقبل تبين مدى فهمه الرسالة؛
- عدم اهتمام المستقبل بالرسالة أو عدم انتباهه لها؛
- الحالة النفسية السيئة لدى أي من المرسل أو المستقبل؛
- عدم تعاون المستقبل مع المرسل.

## 6- خصائص الاتصال الفعال: هناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال

أكثر فعالية وهي:<sup>2</sup>

- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد؛
- أن يكون الاتصال واضحاً لا لبس فيه وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة؛
- الانتباه والإصغاء لإدراك المعاني؛
- اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال؛
- التكرار غير الممل، إن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع؛
- اختيار وسيلة الاتصال المناسب؛
- التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع؛
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم الرسالة؛

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 178.

## المحور التاسع : وظائف التسيير - الرقابة -

تتعدد الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة سواء عن طريق الفرد أو الجماعة أو الوحدات الإدارية المختلفة، وضمن مسار العملية التسييرية وعبر وظائفها التخطيط، التنظيم، والتوجيه، حيث تتسق الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهنا تظهر أهمية تواجد وظيفة الرقابة في المؤسسة لتواكب السير الجيد لتنفيذ هذه الأنشطة والمهام ، ومن أجل تقليل الأخطاء والسعي نحو تحقيق الفعالية في مختلف مجالات المؤسسة وبكفاءة عالية، وعلى هذا الأساس كله سنحاول التطرق في هذا المحور إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقابة في المؤسسة.

### أولاً: مفهوم الرقابة

تعتبر الرقابة وظيفة حساسة في المؤسسة من أجل تقييم الأداء وضمان السير الحسن لتنفيذ مختلف الأعمال التي يقوم بها الفرد أو الجماعة وعلى جميع المستويات التسييرية.

#### 1-تعريف الرقابة: يمكن تعريف الرقابة وفق التعاريف التالية:

- عرفت الرقابة بأنها: " عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها " <sup>1</sup>.
- عرفت كذلك بأنها: " قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها " <sup>2</sup>.
- تعرف الرقابة كذلك بأنها: " التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يتم وفق الخطط الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها " <sup>3</sup>.
- وعرفت كذلك على أنها: " الوظيفة التسييرية التي تقوم على المتابعة المستمرة والفحص الدقيق لما تم إنجازه من أعمال وما يتحقق من أهداف للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له مسبقا واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما اقتضى الأمر وفي الوقت المناسب " <sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن إعطاء التعريف المتكامل للرقابة كالاتي: " الرقابة هي إحدى وظائف المسير، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له وحسب ما يريده أم لا، وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير تدعى بالمعايير الرقابية، التي يقارن بها هذا الإنجاز، حيث نتيجة المقارنة تتحدد عليها الانحرافات

<sup>1</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 301.

<sup>2</sup> بشير العلاق ، " مبادئ الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 326.

<sup>4</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 186.



## المحور التاسع: وظائف التسيير - الرقابة -

الإيجابية التي يجب تدعيمها وزيادة الاستفادة منها، والانحرافات السلبية (الأخطاء) التي يجب توضيح كيفية علاجها وتلافيها مستقبلاً، في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف الأخير يمكن وضع الخصائص التالية للرقابة:<sup>2</sup>

- الرقابة عمل يقوم على أساس ثلاثة أركان هي إشراف ومتابعة مستمرين من قبل المسير، ثم قياس الإنجاز الفعلي لما خطط و ورسم له، ثم تقييم هذا الإنجاز، لتحديد الانحرافات بنوعيتها الإيجابية والسلبية؛
- لا يمكن أن تتم الرقابة بغياب المعايير التي توضح ما هو المطلوب إنجازه وتحقيقه؛
- الرقابة لا تقتصر على رصد وتحديد الانحرافات فقط، إذ لا يمكن اعتبارها رقابة بمعنى الكلمة، فالرقابة الفعالة هي التي تحدد الانحرافات وتحللها وتدرس أسبابها وتقتراح العلاج لها؛
- الرقابة والتخطيط يتصفان بعلاقة توأمة، فالتخطيط يمد الرقابة بالمعايير والرقابة تمده بالمعلومات الكافية عن سير تنفيذ الخطة؛
- الرقابة نشاط قبلي، أي قبل تنفيذ الخطة، حيث تقوم على تزويد المنفذين بالمعلومات والمعايير المطلوب التقيد بها والتي على أساسها ستنتم مساءلتهم بعد التنفيذ؛
- الرقابة عملية مرحلية لا تتم مرة واحدة في نهاية تنفيذ العمل، بل تعمل على متابعة وتقييم تنفيذه باستمرار وأولاً بأول؛
- الرقابة نشاط بعدي، وهذا يعني أن العمل الرقابي يسعى إلى تقييم الإنجاز الفعلي للعمل بعد الانتهاء من تنفيذه؛
- الرقابة هي الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية التسييرية، حيث بعد التخطيط والتنظيم والتوجيه، نجد أن المسيرين بحاجة لعملية الرقابة ليتأكدوا من أن الوظائف السابقة نفذت وفق ما يريدونه.

### 2- أهمية الرقابة: تتبع أهمية الرقابة من النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إنها الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة مقدار ما تم إنجازه من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- هي الوظيفة التي تبين نقاط القوة والضعف في العمل، فتقوم على معالجة نقاط الضعف وزيادة نقاط الاهتمام والتركيز على نقاط القوة، ثم اكتشاف الأخطاء ومعرفة السبب وتجنب وقوع هذه الأخطاء في المستقبل؛
- يمكن بواسطة الرقابة التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة؛
- في غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة، حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء؛

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، بتصرف، ص 443، 444، 445.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 187.

## المحور التاسع: وظائف التسيير - الرقابة -

- الرقابة تزيد الحماس، تشجع الكفاءات، تعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة، حيث يمكن استخدامها للتأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم؛
- تؤثر وتتأثر بوظائف التسيير الأخرى كالخطيط، التنظيم والتوجيه وفي غياب الرقابة لا يمكن أن تكون هناك فائدة للوظائف التسييرية الأخرى؛
- تزود المسيرين بمعلومات عن الموارد البشرية والموارد المادية، لذلك نجد المسيرين يقومون بمراجعة أداء مرؤوسيهم يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لتحديد الأداء الفعلي ومعرفة الميزانيات التقديرية؛
- التأكد من أن العمل يتم بالشكل الصحيح وأن القوانين مطبقة بغير إخلال.

### 3-أهداف الرقابة: يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة المؤسسة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا

للخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة والتي تشمل:<sup>1</sup>

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية؛
- ترشيد التكلفة؛
- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط؛
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

### ثانيا: سير عملية الرقابة في المؤسسة

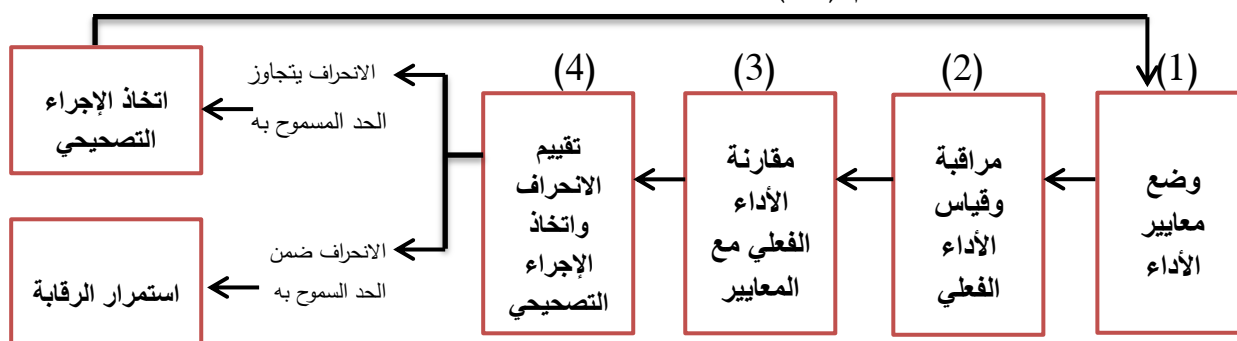
تمر عملية الرقابة في المؤسسة باختلاف أنواعها ومجالات تطبيقها عبر مراحل متكاملة ومتناسقة ، وهذا باستخدام أدوات رقابية مختلفة، وعليه سنحاول توضيح ذلك في هذا الجزء:

### 1-خطوات الرقابة: الرقابة عملية منظمة ومستمرة، تتضمن الخطوات حسب تسلسلها الموضحة في

الشكل الآتي:

<sup>1</sup> أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سبق ذكره، ص 188.

**الشكل رقم (16): دورة عملية الرقابة و مراحلها**



المصدر: حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)"، ط2، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 306.

من الشكل لدينا خطوات الرقابة متسلسلة كالآتي:

### 1-1 وضع معايير الأداء: المعيار هو كمية أو نوعية (أو الاثنين معا) العمل المطلوب إنجازه من فرد

واحد أو من مجموعة عمل، أو المؤسسة ككل في زمن محدد، وفي ضوء تكلفة محددة أيضاً، وبعد المعيار بالنسبة للرقابة بمثابة الشريان الحيوي لها، فهو يوضح ما هو مطلوب إنجازه والتقييد به، وفي الوقت نفسه يكشف الانحرافات الموجودة في التنفيذ عن طريق مقارنته بالإنجاز الفعلي، لذلك فالمعيار يجب أن يكون واضحاً ومفهوماً من المكلف بالرقابة، وكذلك من المنفذ المطلوب منه التقييد به، ويتضح مما تقدم أن المعيار ما هو إلا ترجمة للهدف الذي يسعى النشاط أو العمل إلى تحقيقه.<sup>1</sup>

كما يتضح أيضا أن المعايير يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية:<sup>2</sup>

- **الكم:** وهو عدد الوحدات المطلوب إنجازها.

- **الكيف:** يعبر عن الوقت الذي خلاله يجب العمل المطلوب من حيث كميته ونوعيته.

- **التكلفة:** تعبر عن الرقم المالي الذي يجب ألا يتخطاه تنفيذ العمل المطلوب من الكم والجودة والزمن.

## 1-2 مراقبة وقياس الأداء الفعلي: بعد ما يتم وضع معايير الأداء، تبدأ الخطوة الثانية في عملية الرقابة

وهي قياس الأداء الفعلي، ويتمثل جوهر المراقبة في جمع المعلومات التي تعبر وتمثل بموضوعية ودقة أداء فرد أو جماعة أو نشاط معين، وهي عملية مستمرة في جميع المؤسسات، وتتطلب وضع أساليب موثوقة يعتمد عليها لقياس الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفی عقلی، مرجع سبق ذکره، ص 451.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 452.

<sup>3</sup> حسین حریم ، مرجع سبق ذکرہ، ص 309.

## المحور التاسع: وظائف التسيير - الرقابة -

فقد يكون القياس شاملا أو بالعينة، ويتم القياس من خلال عدة أساليب، تشمل الملاحظة الشخصية، والتقارير،... إلخ.<sup>1</sup>

### 1-3 مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير: تتضمن هذه المرحلة المقارنة الفعلية مع المعايير الموضوعية،

وهنا نكون أمام ثلاث احتمالات هي:<sup>2</sup>

- توافق الأداء الفعلي مع المعيار، أي لا توجد انحرافات؛
- أن يكون الأداء جيد أو يفوق المعيار (الانحراف موجب)؛
- أن يكون الأداء سلبيا (انحراف سلبي) وهذا يعني خلل في الأداء فيجب تصحيحه (والانحراف السلبي يرجع إلى إما خلل في المعيار، أسباب مردها إلى المنفذين، أو أسباب أخرى مثل قلة المواد الخام، اضطرابات سياسية، ركود اقتصادي،... إلخ).

### 1-4 تقييم الانحراف واتخاذ الإجراء التصحيحي: في ضوء نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

له في الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنه إما انحراف إيجابي أو سلبي، أو توافق الأداء مع المعيار، فإذا كان الأداء الفعلي يفي بالمستوى المطلوب يمكن للمؤسسة استخدام ذلك أداة واضحة لتشجيع الأفراد المعنيين بالنشاط وتستمر عليه عملية الرقابة، أما إذا كان الاختلاف بين الاداء الفعلي والمستويات المعيارية كبير أو يتجاوز الحد المسموح به، ينبغي إعلام الإدارة المعنية بالنشاط بهذا الانحراف وضرورة اتخاذ إجراء تصحيحي مناسب.<sup>3</sup>

معالجة الانحراف هو الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، ففي ضوء تحديد الانحراف وتحليل الأسباب التي أدت إلى وقوعه، يمكن وصف العلاج المناسب له، واقتراح السبل الكفيلة من أجل عدم حدوثه مرة ثانية في المستقبل. و لا شك أن هذه الخطوة في غاية الأهمية، وبدونها لا يمكن القول إن الرقابة قد قامت بتحقيق هدفها المطلوب منها.<sup>4</sup>

## 2-أنواع الرقابة: هناك عدة أنواع للرقابة يمكن تصنيفها حسب عدة معايير كالآتي:

### 2-1 أنواع الرقابة حسب موعد إجرائها: تصنف الرقابة على هذا الأساس إلى ما يلي:<sup>5</sup>

#### 2-1-1 الرقابة قبل الإنجاز (التنفيذ): تسمى أحيانا الرقابة القبليّة إشارة إلى أنها تجري قبل البدء بالتنفيذ

وتحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات قبل وقوعها فهي رقابة وقائية ومبدئية، أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنباً لتحمل تكاليف تتجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المؤسسة في إثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان اتلاف الوحدات المعيبة تماما.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، بتصرف، ص 250.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 310.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 459.

<sup>5</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 234، 235.

**2-1-2 الرقابة المتزامنة مع التنفيذ:** يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ، لذلك تسمى المتزامنة مع الإنجاز أو التنفيذ، وبموجب هذا النوع يتم التأكد من أن الأعمال تتجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ.

**2-1-3 الرقابة بعد التنفيذ:** هذا النوع يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه، ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلا مرة أخرى.

**2-2 أنواع الرقابة من حيث شموليتها:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

**1-2-2 الرقابة الشاملة:** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة المطلوبة، مثل نسبة الربحية التي تم تحقيقها، وحصة المؤسسة في السوق، قدرتها التنافسية... إلخ.

**2-2-2 الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يسعى هذا النوع إلى قياس وتقييم الأداء والإنجاز الفعلي لإدارة واحدة، لمعرفة مدى كفاءتها في أداء مهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

**2-2-3 الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع إلى تقييم أداء الأفراد، ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم كذلك.

**2-3 أنواع الرقابة حسب المصدر:** تصنف الرقابة حسب هذا الأساس إلى:<sup>2</sup>

**1-3-2 الرقابة الداخلية:** تمثل الرقابة الداخلية في قيام المؤسسة برقابة عملياتها ونشاطاتها بواسطة أجهزة داخلية (قسم، إدارة) تخصص لهذا الغرض.

**2-3-2 الرقابة الخارجية:** يقوم بهذا النوع من الرقابة أجهزة من خارج المؤسسة، بهدف التحقق من قيام المؤسسة بواجباتها نحو الملاك والمجتمع بشكل سليم، ومن الأمثلة على ذلك الجهاز المركزي للرقابة المحاسبية، والمحاسبون القانونيون.

**2-4 أنواع الرقابة حسب مدى تكرارها وانتظامها:** تصنف الرقابة على أساس مدى تكرارها إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>3</sup>

**1-4-2 الرقابة الدورية:** هذه الرقابة تتم كل فترة زمنية محددة مثل فترة في الأسبوع أو الشهر.

**2-4-2 الرقابة المفاجئة العرضية:** تتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية والتفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 447.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره، ص 252، 253.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 315.

**2-4-3 الرقابة المستمرة:** فيها تتم المراقبة والمتابعة المستمرة والتقييم المستمر.

**2-5 أنواع الرقابة من حيث نوع الانحراف:** تنقسم الرقابة على هذا الأساس إلى:<sup>1</sup>

**2-5-1 رقابة إيجابية:** هي التي تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية ذات النفع، لمعرفة أسبابها والاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً.

**2-5-2 رقابة سلبية:** هي التي تسعى على تحديد وكشف الانحرافات السلبية، ومعرفة الأسباب التي أدت إليها للعمل على علاجها، وعدم الوقوع فيها ثانية.

**3-مجالات الرقابة:** من أهم مجالات استخدام الرقابة في المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

**3-1 مجال الإنتاج:** تسعى الرقابة على الإنتاج إلى ضمان إنتاج الكميات المطلوبة بالموصفات والجودة المحددة وفي الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة، مع استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاءة وعدم تبديد وهدر الموارد.

**3-2 مجال التسويق:** من الضروري ممارسة الرقابة على النشاطات التسويقية مثل مقارنة مستوى الطلب على السلعة مع التقديرات المخطط لها، أو مقارنة المبيعات في فترات معينة مع ما تم تحقيقه في فترات مماثلة في الماضي، كما تشمل الرقابة تقييم برامج الإعلان والترويج وما حققته من نتائج ومقارنته بما هو مخطط، كذلك قد تشمل الرقابة منافذ التوزيع لضمان اختيار واستخدام أكثر المنافذ والقنوات كفاءة وفاعلية.

**3-3 مجال لموارد المالية:** تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة، وتسعى الرقابة المالية إلى التأكيد من توافر الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة لضمان استمرار عملياتها ونشاطاتها ومراقبة حسن استخدام هذه الموارد والمحافظة عليها، وكفاءة استثمار الأموال، وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، ومراقبة الوضع المالي للمؤسسة بما يضمن الوفاء بالتزاماتها على المدى القصير والبعيد.

**3-4 مجال الموارد البشرية:** تعمل الرقابة على التأكد من أن مستوى أداء العاملين يتطابق مع المعايير المعتمدة، ومراقبة سلوكيات العاملين من انضباطهم وتقيدهم بالسياسات والتعليمات النافذة، وكذلك من صلاحية وسلامة سياسات وعمليات وإجراءات الاختيار والتعيين، بحيث يتم اختيار القدرات والمهارات التي تتطابق مع متطلبات الوظائف حسبما هو مقرر.

**3-5 مجال الشراء:** تهدف الرقابة في مجال الشراء إلى التأكد من تأمين احتياجات المؤسسة من الأجهزة والمعدات والأدوات والمستلزمات والمواد، بالموصفات والجودة المطلوبة، والكميات المناسبة ومن الموردين

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 448.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 316، 317.

## المحور التاسع: وظائف التسيير - الرقابة -

المناسبين، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة، كما تسعى الرقابة في مجال الشراء إلى تقييم الموردين لضمان اختيار الأنسب وإلى توثيق العلاقات معهم.

### 3-6 مجال المخزون: تشمل الرقابة في مجال التخزين، مراقبة حركة المخزون ومستويات المخزون، لضمان

توافر المواد المختلفة بما يكفل استمرار عمليات المؤسسة ونشاطاتها من ناحية وعدم تكسب بعض المواد ومنع أي اختلاس أو فقدان أو تلف.

### 4-أدوات الرقابة: تقسم الأدوات التي تستخدمها العملية الرقابية إلى قسمين رئيسيين:<sup>1</sup>

الأول ويشمل على أدوات رقابية خاصة بقياس وتقييم نتائج أعمال فردية أو جماعية تشمل نشاط إدارة أو أكثر أو مجال عمل معين. أما القسم الثاني فيشمل على أدوات رقابية بقياس الأداء الكلي للمؤسسة إذ تقتضي المصلحة العامة للإدارة العليا فيها، ملاحظة وتقييم الأداء الشامل لها، لمعرفة فيما إذا كانت تحقق أفضل النتائج من ممارسة نشاطها أم لا، وهل نجحت في تحقيق ما تصبو إليه أم لا.

### 4-1 الأدوات الرقابية الخاصة: وتتضمن أدوات متعددة منها ما يلي:

#### 4-1-1 سجلات وبطاقات الدوام: هي سجلات يكتب الموظف اسمه عليها عند بداية الدوام ويكتب

اسمه كذلك عند المغادرة، وكذلك بطاقات الدوام حيث يختم الموظف بطاقته على ساعة الدوام عند قدومه ثم يختم البطاقة عند المغادرة، ويتمكن المسير من مراقبة العاملين من خلال هذه السجلات وهذه البطاقات.<sup>2</sup>

#### 4-1-2 بطاقة الآلة: تستخدم هذه البطاقة في معظم المصانع، حيث يسجل عليها اسم الآلة والتاريخ الذي

بدأت فيه العمل، ومواعيد الصيانة الدورية، وتغيير الزيت والتشحيم... إلخ.<sup>3</sup>

#### 4-1-3 خريطة " غانت " (Gantt Chart): تنسب هذه الخريطة إلى العالم الذي طورها ( Henry

Gantt)، ويطلق عليها أيضا خريطة الأعمدة، وتستعمل لمراقبة تنفيذ مشروع، برنامج، مهمة معينة، تتضمن عدة نشاطات متتابعة يتطلب إنجاز كل منها فترة زمنية معينة، حيث تساعد هذه الخريطة على معرفة النشاطات التي تأخر إنجازها عند الوقت المحدد، وماهي مدة التأخير، وهي بالتالي ترشدنا إلى ما يجب عمله في النشاطات لضمان إنجاز المشروع في النهاية و في الوقت المحدد.<sup>4</sup>

#### 4-1-4 التحليل المخبري: يستخدم هذا التحليل من أجل مراقبة وتحديد مستوى الجودة المتوفرة في الإنتاج

الذي تم إنجازه، ومطابقته مع المعيار المطلوب توفره فيها، لمعرفة فيما إذا كانت هناك انحرافات في

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 460.

<sup>2</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، مرجع سبق ذكره، ص 194.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 460.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 320.

الجودة أم لا، ويستخدم في هذا المجال أجهزة إلكترونية ومواد كيميائية ومتعددة، وذلك حسب نوعية وطبيعة المنتج.<sup>1</sup>

**4-1-5 بطاقة الجرد المستمر:** هي عبارة عن بطاقة يوضح فيها عدد وحدات المخزون من الصنف الواحد الداخلة إلى المستودع، تاريخ إدخالها، عدد الوحدات المصروفة منه، وتاريخ صرفها، والجهة التي صرفت لها، والرصيد المتبقي يعبر عن التفاضل بين الداخل والمنصرف، وهو الذي يجب أن يكون موجودا فعلا في المستودع، وأي فرق بين الموجود الفعلي في المخزون وبين الرصيد الموضح في البطاقات يدل على انحراف.<sup>2</sup>

**4-2 الأدوات الرقابية الشاملة:** هناك العديد من أدوات الرقابة الشاملة أهمها ما يلي:

**4-2-1 الميزانيات التقديرية:** تعتبر الميزانيات التقديرية أداة رقابية مهمة بيد المؤسسة، وهي تمثل خطة رقمية معروضة في شكل كشوف مالية مقيمة بوحدات نقدية معينة أو وحدات عينية من المنتجات أو بوحدات زمنية أو أي عوامل يمكن قياسها كميا، وتعد الميزانيات لكل قسم من الأقسام ولكل نشاط من الأنشطة، ونتيجة لطبيعتها الكمية فإنها تعطي للمؤسسة قدرة على قياس الأداء بسهولة ومقارنة على صعيد الأقسام أو المستويات التسييرية المختلفة من فترة إلى أخرى، والميزانيات تخدم المؤسسة في أربعة قضايا أساسية: الأولى هي مساعدة المسيرين على تنسيق الموارد واستخداماتها في إطار مختلف البرامج والمشروعات، الثانية تتمثل في مساعدة المؤسسة في تحديد المعايير الرقابية، والثالثة هي دليل عمل لاستخدام موارد المؤسسة وتوقع النتائج من هذا الاستخدام، ورابعا وأخيرا فإن الميزانيات تسهل عملية تقييم الأداء.<sup>3</sup>

**4-2-2 التحليل المالي:** لعل من أبرز أدوات التحليل المالية هي النسب المالية التي تعتبر من أهم أدوات الرقابة والتقييم الشائعة في مجال التقييم الشامل لأداء المؤسسات، فيه تقوم بربط الأرقام المالية التي تظهرها القوائم المالية والحسابات الختامية ببعضها البعض، وتظهر وتحلل العلاقة القائمة بينها وتبين مدى كفاءة النشاط الكلي للمؤسسة، ومن أهم هذه النسب المالية: نسبة التداول، نسبة السيولة، نسبة الربحية، نسبة النشاط، معدل دوران الذمم.<sup>4</sup>

**4-2-3 قائمة الأرباح والخسائر:** تعد قائمة الأرباح والخسائر من القوائم المالية الختامية، التي توضح لنا نتائج النشاط والأداء الكلي للمؤسسة عن الفترة الزمنية المنصرمة، حيث تدين لنا مقدار الإيرادات

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 461.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 462.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 463.



والمصاريف وصافي الربح والخسارة، فمن خلال مقارنة الأرباح والخسائر للسنة الحالية مع السنوات الماضية يمكن أن نقيم هل الأداء الكلي للمؤسسة في حالة تطور أم تراجع.<sup>1</sup>

**4-2-5 المراجعة المحاسبية:** إن التفتيش الدوري على السجلات المحاسبية التي توضح حركة النشاط الكلي للمؤسسة والتأكد من سلامة إعدادها، وصحة بياناتها، ودقتها، وتماشيها مع القواعد المحاسبية المنطق عليها، يشكل أساساً سليماً للرقابة الشاملة على الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثاً: خصائص الرقابة الفعالة

يقصد بالرقابة الفعالة تلك الرقابة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتحرى بؤادر العقبات أو الأخطاء الفعلية التي تعترض الأداء بشرط أن تكون مهيأة لمواجهةها بالأساليب والأدوات الوسائل التي تكفل لها سرعة اتخاذ الإجراءات العلاجية للتصدي لها فوراً وجذباً بأقل التكاليف.<sup>3</sup>

من ثم فمن أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في الرقابة الفعالة مايلي:<sup>4</sup>

**1-** أن تكون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة، فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق المؤسسة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية في حين أن نظم العمل المطبقة في المؤسسة لا زالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية بدرجة كبيرة؛

**2-** أن تكون الوسائل الرقابية المطبقة اقتصادية بقدر الإمكان، فليس هناك ما يدعو لاستخدام أساليب رقابية باهظة التكاليف طالما توجد وسائل أرخص تؤدي الغرض نفسه، وذلك لتقليل التكاليف الكلية بقدر الإمكان؛

**3-** أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل، أي تتوفر لديه المهارة الفعلية على تطبيقها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التأهيل العلمي المناسب أو من خلال التدريب على استعمالها؛

**4-** أن تتعدد وتتعدد الوسائل والأدوات الرقابية المستعملة، حيث لا توجد وسيلة رقابية واحدة تصلح مع كل الأفراد أو لكل التصرفات والمعادلات أو لكل الأنشطة أو لجميع المؤسسات، فكل طرف من هذه الأطراف ينبغي أن يكون له وسائله الملائمة له؛

**5-** أن تكون الرقابة مرنة أي قابلة للتغيير لمسايرة التغيرات التكنولوجية التي تستخدم على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفعالية سواء للمراقبين أنفسهم (اختصار الوقت والجهد المبذول)، أو الواقعين تحت المتابعة (سرعة لفت أنظارهم بالثغرات أو الأخطاء المحتمل الوقوع فيها مبكراً)؛

**6-** أن يتم مراعاة التوازن بين كل من اعتباري الكم والنوع عند صياغة المعايير المخططة، فموجبات الإجابة تقضي بعدم ترجيح أحد هاذين الاعتبارين على الآخر، فالكم والنوع من متممات اكتمال العمل وكفاءته.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 465.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 466.

<sup>3</sup> أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 348.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، بتصرف، ص ص 348، 349.

خاتمة :

بعد العرض الكلي لمختلف محاور هذه المطبوعة، يمكن لطلبتنا الأعزاء تكوين صورة واضحة و شاملة على مضمون مقياس تسيير المؤسسات، إنطلاقا من تعريف المؤسسة و التسيير فيها و إبراز أهميته، و معرفة مختلف أشكال المؤسسة و أنواعها و معايير تصنيفها، كذلك كيفية إنشاء المؤسسة و المراحل التاريخية لتطورها، ومعرفة الوظائف الأساسية في المؤسسة كالوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية ، وظيفة التموين، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق ، و وظيفة البحث و التطوير، كما سيسهل على الطلبة معرفة الجوانب الأساسية لنظرية اتخاذ القرار في المؤسسة، و أخيرا معالجة المفاهيم الأساسية لوظائف التسيير ( تخطيط - تنظيم - توجيه - و رقابة) بكل بساطة .

لقد حظي مفهوم التسيير في المؤسسة باهتمام الكثير من المؤسسات و الحكومات في الدول، و هذا ما شجع على تدريسه في الجامعات و المعاهد و تكوين المورد البشري المؤهل، كما جعل أيضا الباحثين أيضا يهتمون بتطوير نظريات جديدة تتناسب مع التطورات الحاصلة في عصرنا الحالي، و هذا ما يجعلنا نوجه الطلبة نحو الإطلاع على الكتب و الأبحاث و الدراسات الجديدة في هذا الميدان .

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب بالعربية

- 1- إحسان دهش جلاب، هاشم فوزي دباس العبادي، "التسويق وفق منظور فلسفي و معرفي معاصر"، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2009 .
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، " الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة -"، ط1، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع - عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 3- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، " مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات و الإتجاهات الحديثة"، ط6، الرياض، العبيكان للنشر والتوزيع، 2009 .
- 4- أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة، إصدار كلية التجارة (جامعة القاهرة)، 2016 .
- 5- الإدارة العاملة لتصميم و تطوير المناهج " مبادئ إدارة الأعمال"، المملكة العربية السعودية ، إصدار المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، 1429 .
- 6- أسامة كامل، عبد الغني حامد، " مقدمة في الإدارة"، البحرين، مؤسسة لورد العالمية للنشر، 2006 .
- 7- إيهاب سمير زهدي القبيج ، نعمة عباس الخفاجي " ريادة الأعمال الداخلية - منظور القدرات الإستراتيجية -"، عمان، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014 .
- 8- بشير العلق ، " مبادئ الإدارة"، عمان ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 9- بشير العلق، " الاتصال في المنظمات العامة"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009 .
- 10- حسن حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العلمية الإدارية، وظائف المنظمة"، ط2، عمان، دار الحامد للنشر، 2009 .
- 11- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، " نظرية المنظمة"، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع، 2007 .
- 12- زكريا أحمد عزام و آخرون، " مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق"، ط2، عمان دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009 .
- 13- سعاد نائف برنوطي ، " الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال"، ط4 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 14- سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاوش، " إدارة المواد: الشراء و التخزين" عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2013.
- 15- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004 .

- 16- سيد سالم عرفة، " إتجاهات حديثة في إدارة التغيير "، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012 .
- 17- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة والأعمال "، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2008 .
- 18- صلاح عبد القادر النعيمي، " الإدارة "، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2008 .
- 19- عبد الباري درة ، محفوظ احمد جودة، " الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحنى نظامي "، ط 2، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2012 .
- 20- عبد الرزاق حبيب، " اقتصاد المؤسسة "، ط5، الجزائر، ديوان ، المطبوعات الجامعية، 2013 .
- 21- عبد الله السنفي، منصور اسماعيل العريقي، " الإدارة "، ط3، صنعاء، إصدار جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2012 .
- 22- علي عباس و آخرون، "وظائف منظمات الأعمال - مبادئ الإدارة 2 -"، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2001 .
- 23- علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ط8، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2014 .
- 24- عمر صخري، " اقتصاد المؤسسة "، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003 .
- 25- عمر وصفي عقيلي، " الإدارة المعاصرة "، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007 .
- 26- غول فرحات، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة "، ط1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008 .
- 27- غول فرحات، " مدخل إلى التسيير "، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012 .
- 28- فضيل دليو، " تاريخ وسائل الإعلام والاتصال "، ط4، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2013 .
- 29- فوزي محيريق بن الجيلاني، "مدخل لاقتصاد المؤسسة"، الوادي ( الجزائر)، مطبعة الرمال ، 2020 .
- 30- كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي "، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - مجد - ، 1997 .
- 31- كريم منصور غازي ، "مبادئ الإدارة " ، ط 1، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، 2015 .
- 32- محمد اسماعيل بلال، " مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق "، الاسكندرية، دار الجامعية الجديدة، 2004 .
- 33- محمد الصيرفي، " الاتصالات الإدارية "، الاسكندرية (مصر)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007 .
- 34- محمد الصيرفي، " الإدارة: الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع "، ج1، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2005 .
- 35- محمد الصيرفي، " العملية الإدارية "، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، 2007 .

- 36- محمد رفيق الطيب، " مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات "، ج1، ط3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
- 37- محمد سمير أحمد، " الإدارة الإلكترونية "، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .
- 38- محمود أحمد فياض و آخرون، " مبادئ الإدارة – وظائف المنظمة "، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010 .
- 39- مصطفى يوسف كافي، " الإدارة الإلكترونية...إدارة بلا أوراق "، دمشق، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، 2011 .
- 40- موسى خليل، " الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة "، ط1، بيروت، مؤسسة مجد للنشر والتوزيع، 2005 .
- 41- موسى قاسم القريوتي، علي خضر المبارك، " أساسيات الإدارة الحديثة "، ط3، عمان، دار تسنيم للنشر والتوزيع، 2006 .
- 42- ناصر دادي عدون، " المؤسسة الاقتصادية "، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998 .
- 43- نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر"، ط1، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2009 .
- 44- نعيم إبراهيم الظاهر، " أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة "، ط1، إربد (الأردن)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009 .
- 45- وفاء محمد محمد عبد الدايم، " مقدمة في الأعمال "، القاهرة، إصدار كلية التجارة بجامعة القاهرة، 2018،

### ثانيا: الكتب بالفرنسية

- 46- Ghedjghoudj El Hadi, << Le management –Théorie Et Pratique - >>, 2<sup>eme</sup> édition, ALGER, édition O.P.U, 2015 .
- 47- Gilles Bressy, Christian Konkut, << management et économie des Entreprises >>, Paris édition DALLOZ, 2011, P 76
- 48- J.F Soutenain , P. Farcet , << Organisation et Gestion de L'entreprise>>, Alger, BERTI Editions, 2007 .