

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية LMD

جدع مشترك

وفقا للبرنامج الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إعداد:

الدكتورة بوغليطة الهام

السنة الجامعية: 2018-2019

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة.....	1
الفصل الأول: تكوين وتطور المؤسسة.....	2
أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....	2
ثانياً: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية.....	5
الفصل الثاني: أنواع المؤسسات.....	9
أولاً: أنواع المؤسسات حسب الطابع الاقتصادي.....	9
ثانياً: أنواع المؤسسات حسب الحجم.....	9
ثالثاً: أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني.....	14
الفصل الثالث: وظيفة التخطيط.....	18
أولاً: ماهية التخطيط.....	18
ثانياً: أنواع التخطيط.....	21
ثالثاً: مراحل التخطيط.....	23
رابعاً: معوقات التخطيط.....	23
الفصل الرابع: وظيفة التنظيم.....	25
أولاً: ماهية التنظيم.....	25
ثانياً: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة الكلاسيكية.....	26
ثالثاً: تنظيم المؤسسة من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية.....	29
رابعاً: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة السلوكية.....	30
خامساً: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة النظامية.....	32
سادساً: تنظيم المؤسسة من منظور النظريات والأساليب الإدارية الحديثة.....	33
سابعاً: الهيكل التنظيمي.....	34
الفصل الخامس: وظيفة التوجيه.....	39
أولاً: ماهية التوجيه.....	39
ثانياً: مكونات التوجيه.....	40
الفصل السادس: وظيفة الرقابة.....	51
أولاً: تعريف الرقابة.....	51

52.....	ثانيا: خطوات الرقابة
53.....	ثالثا: وسائل الرقابة
55.....	الفصل السابع: نظريات اتخاذ القرار (العمليات والنماذج)
55.....	أولا: نماذج اتخاذ القرار
57.....	ثانيا: مفهوم عملية اتخاذ القرار
59.....	ثالثا: أهمية عملية اتخاذ القرار
59.....	رابعا: أنواع القرارات
62.....	خامسا: أساليب اتخاذ القرارات (العمليات)
66.....	خاتمة

مقدمة:

تعد المؤسسات ذات أهمية وخاصة في عالم اليوم نظرا للعديد من المتغيرات الحديثة مثل تعاظم النشاط الاقتصادي، واستمرار الحاجة لرؤوس الأموال الضخمة والرغبة في التوسع والإسراع في النمو، وفي سبيل تحقيق أهدافها تنفذ المؤسسات مجموعة من الأنشطة الأساسية، وتعتبر عن تلك الأنشطة مجموعة من الوظائف الرئيسية، ويتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المؤسسة إدارة مختصة بها. وعلى قدر الأهمية التي تكتسبها المؤسسات، تبرز أهمية التحكم في المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسة وبناءا على ذلك فقد تناولت هذه المطبوعة بالعرض والتحليل التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية وتصنيفاتها وأهم وظائف التسيير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة لاتخاذ القرار، وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن هذه المطبوعة قد تم تصميمها وفقا للبرنامج الوزاري الجديد المقرر في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، حيث تشكل هذه المطبوعة إطارا نظريا هاما، والذي يعتبر قاعدة أساسية لانطلاق الطالب في الدراسات المتخصصة، كونها تمكنه من التحكم في الكثير من المفاهيم، وتمهيدا لدراساتها وتحليلها والتوسع فيها بعمق في سنوات التخصص، إضافة إلى ذلك فقد تم التركيز على بعض المصطلحات كون أن التحكم في أي حقل من حقول العلم والمعرفة لن يتأتى لأي باحث أو دارس أو مهتم ما لم يتحكم في مجموعة من العوامل ، يأتي على رأسها التحكم في المصطلحات والمفاهيم المشكلة لهذه المعرفة.

أخيرا، نرجو أن يسهم هذا العمل المتواضع في سد جزء من النقص الموجود بالنسبة للمراجع بال لغة العربية المتعلقة بتسيير المؤسسة الذي تعاني منه المكتبة الجزائرية، وأن ينتفع به الطلبة والمهتمون، على المستوى العلمي أو البيداغوجي، والله الموفق.

الفصل الأول: تكوين وتطور المؤسسة

نظرا للتدخلات والتعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة) تبعا لذلك فالمؤسسة اتخذت أشكالاً وأنماطاً أخرى، مما أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام.

أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تكتسي علاقة المؤسسة الاقتصادية بمحيطها أهمية بالغة سواء من حيث الجوانب النظرية أو من حيث الجوانب التطبيقية، ففي حين تهتم الجوانب النظرية بوضع الإطار العام للبحث في هذه العلاقة في الماضي والحاضر والمستقبل، فإن الجوانب التطبيقية تعتني بدراسة هذه العلاقة في شكلها العملي انطلاقاً من معطيات تتعلق بالمؤسسة موضوع الدراسة.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

وردت عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية من طرف العديد من الكتاب والباحثين وتناولت جوانب مختلفة نذكر أهمها فيما يلي:

عرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية بأنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"¹.

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة الاقتصادية هي وحدة تستعمل موارد بشرية ومادية ومالية من أجل إنتاج سلع وخدمات.

وعرف M. Lebreton المؤسسة الاقتصادية بأنها: "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع وخدمات للسوق"².

هذا التعريف يركز على الناحية القانونية للمؤسسة الاقتصادية ويرى ضرورة استقلال المؤسسة مالياً.

¹ عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2000، ص24.

² ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى 1998، ص10.

كما عرف محفوظ جودة وحسن الزعبي وياسر المنصور المؤسسة الاقتصادية بأنها: "وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات بهدف إشباع حاجات ورغبات المجتمع"¹.

المتمعن لهذا التعريف يجد أن إشباع حاجات ورغبات المجتمع يتم من خلال عملية إنتاج وتوزيع المخرجات التي تكون على هيئة سلع وخدمات ومقابل هذا تحصل المؤسسة على أرباح تضمن بقاؤها ونموها وازدهارها.

عرف عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف المؤسسة الاقتصادية بأنها: "وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية"².
المؤسسة الاقتصادية هي مركز اتخاذ القرارات فهي تهدف من خلال تطبيقها بفعالية إلى تحقيق أهداف اقتصادية كالربح والنمو والاستقرار.

من خلال التعاريف السابقة المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية حيث تعرف بأنها كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي يمارس نشاطات صناعية أو تجارية أو خدمتية من خلال التنسيق بين عوامل الإنتاج بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

2- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

بالرغم من صعوبة تحديد أهداف المؤسسة لتعددتها وتضاربها إلا أنها تخدم أغراضا هامة وعديدة على مستوى المؤسسة والأفراد، ولا سيما لمتخذي القرارات، وتتلخص أهداف المؤسسة فيما يلي:

2-1- الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- تحقيق الربح: إن استمرار المؤسسة الاقتصادية 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.

تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به. عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.

¹ محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2004، ص17.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص297.

2-2- الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، الأهداف الاجتماعية التي

تتمثل فيما يلي:

ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها.

تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغيير أذواقهم وتحسينها، هذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج، وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو منتجات جديدة غير موجودة في السابق

الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: من خلال الدعوة إلى تنسيق جهودهم المشتركة.
توفير تأمينات ومرافق للعمال.

2-3- الأهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال نجد الجانب التكويني والترفيهي

أيضا والذي يتمثل فيما يلي:

توفير وسائل ترفيهية وثقافية.

تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.

تخصيص أوقات للرياضة.

2-4- الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان

التكنولوجي والذي يتمثل فيما يلي:

البحث والتنمية: مع تطور المؤسسة عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا.

المنافسة: من الدوافع الأساسية للتطوير التكنولوجي للمؤسسات نجد المنافسة الشديدة التي تتميز بها سوق المنتجات وكذا سوق التكنولوجيا.

من استعراض التعاريف المختلفة للمؤسسة وأهدافها نجد أن للمؤسسة خصائص وأنواع متعددة تختلف باختلاف معيار التقسيم.

3 خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص نذكرها فيما يلي¹:

للمؤسسة الاقتصادية شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

أن تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف، وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

التجديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.

ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة.

المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر دخل واستهلاك الكثير من الأفراد.

- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها وتضاءلت كفاءتها.

ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسات الاقتصادية المختلفة لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل ظهرت نتيجة لتغيرات وتطورات مستمرة ومتوازية مع التطورات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية، وإن المهتم بدراسة المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وخاصة الإنتاجية أو الصناعية منها، له أن يطلع على تطورها لما له من دور قيادي في حركة النشاط الاقتصادي ونمو المجتمعات²، وفيما يلي أهم مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية:

1- الإنتاج الأسري البسيط:

لقد سادت الحياة البدائية البسيطة منذ وجود الإنسان حتى اقتراب الانقلاب الصناعي في القرن الثامن عشر، وتميزت الحياة في أحقاب متواصلة بالركود والاكتفاء بالفلاحة، وقد استغل الإنسان البدائي بعض

¹ عمر صخري: مرجع سابق، ص- ص25-26.

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص- ص22-28.

الأدوات البسيطة التي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، وهذا النشاط يتم داخل الأسر وفي الحقول رغم أن هذه الأخيرة لم يكن لها وجود واسع.

من مميزات المجتمع البدائي التقليدي، سيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال الأسر كاملة في الفلاحة من طرف ملاك الأرض، وكلما زاد عدد السكان في قرية وتوفرت عوامل التخصص انتقلت بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري، وكثيرا ما أدت نشأة المدن والتجمعات الحضرية إلى تغيرات مهمة مثل تحرر العمال من الحقول الريفية واستغلالهم في ممارسة بعض الحرف مما مكن من تجمعهم في أماكن لتكوين وحدات حرفية.

2- ظهور الوحدات الحرفية:

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية، وارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية بالإضافة إلى ظهور لأول مرة عمال بأعمال مستقلة في أماكن خاصة، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج سلع معينة، تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة في شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة.

مع مر العصور فإن عملية التدرج من صانع إلى معلم أصبحت تستغرق وقتا طويلا حتى أصبح تجميد الصانع في مرتبة أحيانا طول حياته، هذا ما أدى إلى انتقال الصانع إلى عامل أجير، ونشأت جمعيات من العمال من أجل ضمان حقوقهم لدى المعلمين، ورغم أن الورشات كانت تخضع إلى الكنيسة في تحديد الأجور والأسعار والأرباح إلا أن هيمنتها على الحياة الاجتماعية والاقتصادية أخذت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الصناعية والثقافية في أوروبا، هذا ما ساعد على ضعف نظام الطوائف الحرفية تدريجيا رغم أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد نجاح الثورة الصناعية في أوروبا بوقت طويل.

3- النظام المنزلي للحرف:

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات وبيعها في ظروف مرضية، ومن بين الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية الاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلع معينة، ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين في المنزل، إذ استعمل في ذلك إغراء الحرفيين بالدفع النقدي الفوري أو المسبق، ما أدى إلى ارتباطهم به بشكل غير مباشر، ثم أصبح يطالبهم بمضاعفة الإنتاج وبالمواصفات والكميات التي يرغب فيها وكذا تحديد مواعيد تسليمها، فوجد العامل في المنزل نفسه أمام قيود جديدة جعلته يستغل كل أسرته، ثم أدخل تعديلات على طرق إنتاجه من أجل مواجهة طلبات التاجر، وهكذا أصبح لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس الأموال وقد عايش هذا النوع من الإنتاج النوع الآخر وهو نظام الطوائف أو الجماعات الحرفية.

4- ظهور المانيفاكتورة Manufacture:

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي المنزلي، والآثار التي كانت للتجارة وارتفاع طلب المجتمع الأوروبي نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة، وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية وما كان لها من آثار على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية، وعملوا على إيجارها للأفراد وللأسر داخل المنازل، من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يوفرّون لها المواد الأولية ويطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة تجعلهم أكثر ضمانا لوجودهم في السوق، وفي وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أو La manufacture تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة.

5- المؤسسة الصناعية الآلية:

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر ظهرت المؤسسات الآلية التي كانت فيها وسائل العمل آلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية.

6- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات:

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي، كانت هناك ضرورة للمؤسسات الاقتصادية إتباع عدة استراتيجيات تكتل فيما بينها، للتغلب على المنافسة، وكذا للدخول إلى الأسواق الخارجية ليس فقط في صورة موزع للسلع والخدمات، بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي، وهي ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات.

6-1- التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارات :مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20، اتجهت المؤسسات

الاقتصادية إلى التركيز والتجمع للتمكن من الصمود في السوق أمام المنافسة، باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومن بين هذه التكتلات يمكن ذكر ثلاث حالات وهي:

- الكارتل :هو تركيز لعدة مؤسسات في نفس القطاع ، في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار

للمواد التي تنتجها، أو توزيع الأسواق فيما بينها، وعرض للمنتوجات بشكل مشترك فيما بينها، وعملية الاتفاق هذه تمكن مجموعة المؤسسات أن تبقى مستقلة ماليا وقانونيا¹، حيث تختفي المنافسة الحقيقية وتحقق هذه المؤسسات أرباح احتكارية، ومن أمثلة هذا التجمع نجد نقابة الفحم 1893 وكارتل الصلب 1904.

¹ نفس المرجع، ص 52.

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

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

2-6 الشركات متعددة الجنسيات : نشوء العديد من المؤسسات الكبيرة أو الاحتكارات، اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية، وانتشرت في العديد من البلدان عبر العالم ، حيث يعرفها الأستاذ ناصر دادي عدون على أنها: "عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات انتماءات قومية مختلفة، ولكنه ا موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة"، ووفق تعريفه هذا يضع "فورد"، "نستلي"، "فيليبس" و "I.B.M" كشركات متعددة جنسيات.

الفصل الثاني: أنواع المؤسسات

للمؤسسة الاقتصادية أنواعا مختلفة تظهر فيها تبعا للشكل القانوني ولطبيعة الملكية ولطابعها الاقتصادي، وتختلف المؤسسات في أنواعها من حيث الشكل القانوني من بلد لآخر، حيث في كل دولة يطرح القانون التجاري وقانون الشركات والأسس القانونية لأشكال ملكية المؤسسات.

أولا: أنواع المؤسسات حسب الطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي يمارسه وعليه نميز هذه الأنواع¹:

1- المؤسسات الصناعية: تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعة الثقيلة، أو الاستخراجية، كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات... الخ.

- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة، كمؤسسات الغزل والنسيج... الخ.

2- المؤسسات الفلاحية: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم هذه

المؤسسات ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

3- المؤسسات التجارية: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة.

4- المؤسسات المالية: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، ومؤسسات التأمين

ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

5- مؤسسات الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد

والمواصلات... الخ.

ثانيا: أنواع المؤسسات حسب الحجم:

رغم أهمية عنصر الحجم في تصنيف المؤسسات، إلا أن تحديد حجم المؤسسة يعتبر إشكالا حقيقيا وذلك نظرا لتعدد المعايير التي يمكن الاستناد إليها في تحديد حجم المؤسسة، ولعدم موضوعيتها في الغالب ولذلك يمكن أن توصف بأنها مؤشرات تقريبية، وليست معايير حاسمة في تحديد حجم المؤسسات ومن أهمها مايلي:

1- رأس المال: من المعلوم أن رأس مال المؤسسة يتخذ عدة أشكال منها:

1-1- رأس المال القانوني:

وهو رأسمال المؤسسة عند التأسيس، والملاحظ أن المقارنة بهذا التأسيس تتصادم مع زمن تأسيس

المؤسسات، نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على قيمة الأموال المرصدة للمؤسسة، كما أن تأثير التضخم أو

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص31.

تغيير قيمة النفود تكون حسب الفترة الزمنية، بالإضافة إلى أن المؤسسة قد ترفع من رأسمالها بواسطة الاحتياطات المختلفة القانونية منها وغير القانونية.....الخ، وهذه الاحتياطات لها دور في اتساع المؤسسة وحيازتها على عوامل إنتاج أخرى، لذا فمن المستحسن أخذ رأسمال أكثر اتساعا ويشمل أكثر العناصر¹.

2-1- رأس المال الثابت:

هو يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي عند ماركس، وهو كل ما لدى المؤسسة من وسائل إنتاج ما عدا اليد العاملة أو قوة العمل لا اعتبارها العنصر المتغير ، بمعنى المنتج للقيمة بتحريك العوامل الأخرى.

هذا النوع من رأس المال يبدوا أحسن من السابق لقياس حجم المؤسسة الاقتصادية، ولكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الاقتصادي، فلا يصح أن نقارن بين مؤسسة تجارية وأخرى صناعية بواسطة هذا المعيار لان طبيعة الأولى لا تستلزم رأس مال ثابت كبير عكس الثانية ، كما أن أخذ المؤسسات من نفس القطاع و الفرع فان العامل التكنولوجي يتدخل ليؤثر في صحة استعمال هذا المؤشر في المقارنة حيث تختلف المؤسسات من حيث درجة تطور الوسائل المستعملة من جهة وكذلك طبيعة التكنولوجيا المستعملة.

2- رقم الأعمال:

هناك عنصر آخر للقياس وهو رقم الأعمال المتمثل في قيمة مجموع مبيعات المؤسسة، وهو بدوره يبقى ذا أهمية ضعيفة وذلك لعدة أسباب، منها أنه يشمل كل منها الأرباح والتكاليف²، ولا يدل دلالة كافية على عوامل الإنتاج المستعملة، إذ قد تتساوى أو تتقارب مؤسستان في رقم الأعمال ثم تختلف كليا في عدد العمال وحجم الهياكل ووسائل الإنتاج الأخرى.

3- القيمة المضافة:

هي أحسن تعبير من رقم الأعمال، حيث تمثل القيم المنتجة الجديدة في المؤسسة، وهي مقياس يتأثر بكل العوامل الأخرى، فبشمولها لعوائد الإنتاج المختلفة نستطيع التعبير عن قيمة هذه العوامل بشكل يسمح بالمقارنة بين المؤسسات في نطاق أوسع من المؤشرات السابقة، كما أن هذه القيمة نستطيع بواسطتها تتبع تطور المؤسسة عبر الزمن.

ومن جهة أخرى فهناك تصنيف آخر للمؤسسات حسب الحجم، إذ يتم الفصل فيها بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة.

¹ ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص94.

² نفس المرجع: ص 97.

4-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة:

4-1-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أعطي لها أكثر من تحديد، فهناك من يقسمها إلى مايلي¹:

المؤسسات المصغرة من 1 إلى 9 عمال.

المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 199 عامل

المؤسسات المتوسطة: من 200 إلى 499 عامل.

المؤسسات الكبيرة من 500 عامل فما فوق.

وقد اعتمدت الجزائر التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي في أبريل 1996 والذي يركز على أربع مقاييس هي: حجم العمالة، استقلالية المؤسسة، رقم الأعمال والحصيلة السنوية.

عرف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة 4 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة في ديسمبر 2001 كمايلي: " هي كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار كما تتوفر على الاستقلالية"²
كما ميز القانون الجزائري ما بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب ما بينه الجدول:

جدول رقم(01): معايير التمييز بين حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	عدد الأجراء(عامل)	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مصغرة	1-9	200	10
صغيرة	10-49	200	100
متوسطة	50-25	200-2000	100-500

المصدر: الجريدة الرسمية القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ديسمبر، 2001، ص6.

¹ الداوي الشيخ: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة الجزائر، 2001، ص 18.

² عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28 ماي، 2003، ص3.

من الجدول أعلاه استقطب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المستثمرين لاسيما الشباب كونهم يفضلون العمل الحر وحب المخاطرة وتحمل المسؤولية واثبات الذات وتحدي الصعاب مستفيدين من خصائص هذه المؤسسات التي تميزها عن المؤسسات الكبرى والمتمثلة في:

-انخفاض حجم رأسمالها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الأمر الذي يرضي بعض المستثمرين أصحاب الدخل القليل والراغبين فيعدم إدخال شركاء جدد¹.

-سهولة وبساطة هيكلها التنظيمي وبالتالي سهولة قيادتها ومراقبة تسييرها.

-استقلالية الإدارة واتخاذ قراراتها².

-الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة للمحيط وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

-قلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها على أسلوب التدريب الذاتي أو أثناء العمل فضلا على

استخدامها لتقنيات أقل تعقدا.

-دعم التكامل مع المؤسسات الكبيرة حيث تكون مغذية وخدمية لها³.

بالإمكان تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات الصغيرة إلى نوعين هما المعايير

النوعية والمعايير الكمية، والآتي يوضح ذلك:

● **المعايير الكمية:** تشتمل هذه المعايير عادة على (عدد العاملين، رأس المال، قيمة الأصول، صافي

القيمة المضافة، وقيمة الإنتاج، وقيمة المبيعات، ومعدل استخدام الطاقة) ولكن معيار عدد العاملين في

المؤسسة هو الأكثر انتشارا واستخداما على المستوى العالمي وذلك لسهولة في التعامل، وثباته لفترة من

الزمن، ولكننا نلاحظ عدم اتفاق الدول على حجم المؤسسات الصغيرة حيث التفاوت الواضح بين دولة

وأخرى في المعايير المستخدمة لتحديد كون العمل صغيرا أم لا، والتساؤل المطروح: هل من الأفضل أن

تكون المعايير موحدة عالميا، وبعبارة أخرى لماذا هذا التفاوت الحاصل في المعايير الدولية للمؤسسات

الصغيرة⁴.

¹ توفيق عبد الرحمن يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002 ص24.

² فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار حامد عمان، 2006، ص67.

³ محمد وجيه البدوي: تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص10.

⁴ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: مرجع سابق، ص80.

إن اختلاف هذه المعايير في الدول المختلفة له ما يبرره حيث يرتبط ذلك بدرجة التقدم الاقتصادي للدولة، ومستوى معيشة أفرادها، ومدى التقدم في الاستخدام التكنولوجي الصناعي في تلك الدول، ويمكننا أن نلاحظ التباين في الدول المختلفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(02): تبيان أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة

الدولة	المنظمات الصغيرة
الولايات المتحدة الأمريكية	5-200 عامل.
بريطانيا	5-100 عامل.
إيطاليا	1-10 عمال
الوكالة الأوروبية	1-99 عاملاً
أمريكا اللاتينية	5-49 عاملاً
اليابان	أقل من 300 عامل
الهند	أقل من 100 عامل إذا كانت غير مجهزة بالآلات الكهربائية. أقل من 500 عامل إذا كانت مجهزة بالآلات الكهربائية
ماليزيا	أقل من 50 عاملاً
سنغفورة	أقل من 100 عامل

المصدر: فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، الأردن، ص81.

● **المعايير النوعية:** لقد تعددت المعايير النوعية التي تحكم كون العمل صغيراً أم لا ومن أكثر المعايير شيوعاً¹:

التمويل اللازم للمشروع ويقوم به شخص، أو مجموعة صغيرة من الشركاء حيث المديرين في الأعمال الصغيرة غالباً مستقلين، وعادة ما يكون المدير هو المالك وقد يكون العمال من عائلة واحدة.

تكون العمليات في منطقة جغرافية محددة، عدا العمليات التسويقية.

حجم المؤسسة صغير نسبياً في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنة مع المؤسسات الأخرى في المجال الصناعي نفسه، فالمفهوم هنا نسبي، فقد تبدو مؤسسة صناعية ما كبيرة بالنسبة إلى منافسيها، ولكنها تكون

¹ نفس المرجع، ص80.

صغيرة من حيث الاستخدام والموجودات، والمبيعات إلى مؤسسة في صناعة من نوع آخر، وقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث العمالة التي فيها وكبيرة في موجوداتها ومبيعاتها. درجة منخفضة من الميكنة، وتقسيم العمل. استمرارية العمل في الوحدات طيلة أيام السنة فلا يكون العمل موسميا متقطعا. يعتمد العمل في نموه على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال وعدم وقوعها تحت سيطرة عمل مشابه.

هذا وتتفق هذه الصفات في مجملها مع الصفات والمعايير التي وضعتها لجنة التطوير الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر العمل الصغير مشروعا صناعيا إذا كانت أعمال المشروع الرئيسية هي استلام المواد بحالة معينة وتصنيعها وتوزيعها بشكلها المتغير الجديد، وغالبا ما تستخدم المعايير النوعية مقرونة بالمعايير الكمية حيث تلجأ بعض الدول إلى وضع معايير مشتركة (كمية، نوعية) لتحديد كون العمل صغيرا أم لا.

4-2- المؤسسات الكبيرة:

وهي ذات استعمال يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية، في شكل فروع لها شركات متعددة الجنسيات، حيث ترتبط هذه الفروع بالمركز عن طريق ميكانيزم التدفقات من وسائل الإنتاج والأموال¹.

ثالثا: أنواع المؤسسات حسب المعيار القانوني:

أي أن المؤسسة لها صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزات المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي، ولها خطتها الخاصة ، كما أن المؤسسة تعمل ضمن خطة الدولة العامة وملكيته تعود للدولة وهذا الكيان القانوني ضروري وهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسات ضمن قطاع الدولة ولمعرفة النجاحات والخسائر والمحاسبة عليها، و طبقا لهذا المعيار فانه يمكن توزيع المؤسسات إلى مؤسسات خاصة، ومؤسسات عامة ومؤسسات مختلطة.

1- المؤسسات الخاصة:

تعود ملكيتها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين يخضعون لأحكام القانون الخاص وتتخذ المؤسسات الخاصة بدورها عدة أشكال ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين هما:

¹ ناصر دادى عدون: مرجع سابق، ص - ص 102 - 103.

1-1- مؤسسات فردية:

يأخذ هذا النوع شكل مؤسسات إنتاجية وحدات حرفية، تجارية، فنادق، وتتميز المؤسسات الفردية بسهولة التأسيس والتنظيم، وصاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها الشيء الذي يدفعه للعمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ممكن، وهي تضم صغار التجار وأصحاب المهن الحرة، وعادة يكون مجالها الفلاحة والحرف، ويمكن أن نجدها في بعض القطاعات الصناعية والتجارية، وهي ملك لشخص واحد¹، وهو الذي يقوم بإدارتها وتنظيمها وتسييرها وهذا يسهل العمل واتخاذ القرارات كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود الشركاء، ورغم هذه الميزات إلا أنها تتمتع بعيوب أهمها:

- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد المؤسسة بعنصر المال .
- صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية .
- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة .

1-2- الشركات:

تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخص أو أكثر، حيث يلتزم كل طرف بتقديم حصة من المال أو العمل أو منهما جميعا ويتم اقتسام ما ينتج عن نشاط المؤسسة من أرباح أو خسائر ويمكن تقسيم الشركات إلى ثلاث أنواع:

1-2-1- شركات الأشخاص:

يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولا مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية) ويكتسب صفة التاجر، أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات²، ويمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، ومن أهم أنواع شركات الأشخاص نجد:

- شركات التضامن:

ويقدم فيها الشركاء حصص تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك لآخر في القيمة وفي طبيعة الحصة في حين أن التزام الشركاء بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص لتشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة.

¹ الداوي الشيخ: مرجع سابق، ص 53.

² أمينة خليفي: محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح

ورقة، ص 8.

- شركة التوصية:

وهي شركة تتكون من طرفين هما، شركاء متضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم في رأس المال¹، وهناك نوعان من شركات التوصية وهي شركة توصية عادية حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، وشركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم وهي قابلة للتداول.

- شركة المحاصة:

وهي نوع خاص من الشركات لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية، لا رأس مال ولا عنوان فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل واقتسام ما ينتج من أرباح وخسائر عن المشروع.

• مزايا وعيوب شركات الأشخاص:

تتميز شركات الأشخاص بمايلي²:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه فقط.
- توزيع العمل حيث تسمح تعدد الشركاء بتوزيع المهام بينهم مما يسهل تسيير الشركة.
- تعتبر المسؤولية التضامنية دافعا قويا للشركاء لبذل أقصى الجهد من أجل تحقيق الربح.
- يؤدي تضامن الشركاء إلى زيادة القدرة المالية للمؤسسة كما يسهل من عملية الحصول على التمويل الخارجي (القروض البنكية خصوصا).
- من مساوئ شركات الأشخاص مايلي:
 - حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
 - مسؤولية غير محددة للشركاء .
 - وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القدرات مما يعود بالسلب على المؤسسة .
 - في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم ، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي من الشركاء .

1-2-2- شركة ذات المسؤولية المحدودة:

هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، وهذه الحصص متساوية وغير قابلة للتداول.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 84.

² أمينة خليفي: مرجع سابق، ص 8.

1-2-3- شركات الأموال (المساهمة):

تتكون شركة المساهمة من مجموعة أشخاص يقدمون حصص في رأسمالها على شكل أسهم وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسائر إلا بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، ومن مزايا شركات الأموال:

-مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.

-إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع.

-حياة المؤسسة أكثر استقرار .

ومن مساوئ شركات الأموال:

-ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها .

-تخضع إلى رقابة حكومة شديدة.

ومن خصائص شركات الأموال أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها ، كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها، ورأسمالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول .

2-المؤسسات العامة (العمومية): هي المؤسسات التي يكون رأس مالها مملوكا لمجموعة عمومية

متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار فيها ترجع إليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام(الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به¹.

3- المؤسسات المختلطة:

هي المؤسسات التي تشترك الدولة أو الجماعات المحلية في رأس مالها مع مساهمين خواص في إطار الاقتصاد المختلط، وتختلف أهمية هذا النوع من المؤسسات من دولة إلى أخرى.

¹ غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ص 17.

الفصل الثالث: وظيفة التخطيط

تعد وظيفة التخطيط أولى الوظائف الإدارية في عمل ومسؤوليات المديرين، وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط فالمديرون يلجؤون إلى وضع الخطط بهدف التنبأ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته ومواجهة تحدياته ، لكي يضمنوا تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة.

أولاً: ماهية التخطيط

يعتبر التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية التي تهتم بالخطط المستقبلية للمؤسسة مع تحديد أهداف طويلة أو قصيرة الأمد، إذ أنها تعتبر من أصعب الوظائف الإدارية نظراً لارتباطها في اختيار الأهداف الصحيحة والعمل الفعلي على تحقيقها، وذلك عن طريق الخطط المرسومة للوصول للأهداف المحددة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المستجدات التي من الممكن أن تظهر في أي وقت، حيث تمكن متخذ القرار من العمل وفق الخارطة الصحيحة المدروسة والمحكمة.

1 - مفهوم التخطيط

التخطيط هو نشاط ذهني تقرر فيه الإدارة ماذا تريد في المستقبل، ومتى وكيف وبواسطة من يتم العمل وماهي الموارد المطلوبة لأداء العمل، فالتخطيط يضع الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والبرامج والخطوات والمراحل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

والإدارة الجيدة هي التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح وإذا ما أرادت أن يتحقق ذلك لها فلا بد من أن تركز على التخطيط، بالبحث عن التجديد والابتكار والنظر إلى المستقبل للوصول إلى تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة، فالتخطيط يعتبر مدخلا لحل المشكلات ومنهجاً لتحقيق الغايات التي يتم التغلب على ما يحتمل أن من ظروف ، وباختصار فإن التخطيط لا يمكن لأي مشروع أو مؤسسة أو فرد الاستغناء عنه إطلاقاً فهو أصبح من الضروريات في المؤسسات بل على مستوى الأفراد داخل المجتمع.

وعند التطرق إلى التخطيط فهذا يعني عدداً من أساليب التحليل، والمقارنات واستعمال أدوات كمية وكيفية فيها، وأن الخطة في الواقع ماهي إلا أحد منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر أشمل وأوسع.

2 - تعريف التخطيط

احتل التخطيط أهمية بارزة في كافة الكتب والدراسات والمراجع منذ عصر تايلور حتى يومنا هذا وقدمت له عدة تعريفات ومن أشملها:

تعريف هنري فايول: " التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته"¹.

¹ بغول زهير: الإدارة المفهوم والوظائف، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص 35.

يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرارية، والمرونة، والدقة. وفي هذا السياق يقول فايول: "حقيقة أن التخطيط ليس كل الإدارة، إلا أنه جانباً أساسياً فيها"¹ فهو يعتبر من أصعب الأمور التي تواجه المنظمات، وتعتمد خطة العمل في نظر فايول على ثلاثة نقاط هي:

- موارد المنظمة.
- طبيعة العمل
- اتجاهات المستقبل.

وعرف التخطيط **R L Ackoff** على أنه: "تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"²

التخطيط هو: "سيرورة تستلزم بناء وتقدير مجموع القرارات المرافقة التي تسبق العمل، والتي تتم في حال أين نفكر بتجنب الخطأ في العمل ، النتائج المرغوب فيها لها حظ النجاح، وإذا ما تصرفنا بحكمة فإن هناك حظوظ كبيرة لنجاحها"³

كما أن التخطيط هو: "عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل"⁴.

ويرتكز مفهوم التخطيط على عدة أمور هي:

لأنه عملية ذهنية.

يرتكز على المستقبل والتنبؤ بهذا المستقبل.

يعتمد التخطيط على الإمكانيات المتاحة.

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

من هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط على أنه الوظيفة الإدارية الأولى والتي تعتمد عليها الوظائف الأخرى فهو الوظيفة التي تعتمد على التنبؤ بما يمكن أن يحدث، والاستعداد لمواجهته.

¹ بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص73.

² ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 249.

³ مداح عرايبي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص84.

⁴ محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزء الثاني، ديوان

المطبوعات الجامعية، 2012، ص13.

3 - أهمية العملية التخطيطية

أهمية العملية التخطيطية لا تقل عن أهمية الوظائف الإدارية الأخرى، فلكي يتم الوصول إلى الأهداف بفعالية ينبغي القيام بعملية التخطيط أولاً ثم بعد ذلك بعملية التنفيذ¹، فالعملية التخطيطية في شتى أنواع المنظمات لا يمكن بأي حال من الأحوال الاستغناء عنها فهي من الضروريات في الإدارة الحديثة². والحقيقة أن البيئة تتصف بالتغيير ولكن مواجهة التغيير بالتخطيط تكون أكثر فاعلية في مواجهته بدون تخطيط، بالإضافة إلى ذلك فإن المرونة التي يجب أن تتصف بها عملية التخطيط تساعد على التأقلم مع التغيير، وعموما تظهر أهمية التخطيط فيما يلي:

- التخطيط يفعل من عملية اتخاذ القرارات، من خلال اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف.
- تساعد عملية التخطيط بتركيز الاهتمام على الأهداف المسطرة من أجل تحقيقها.
- يساعد التخطيط على تحقيق الرشد والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومن ثم تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ضمان التكامل والتناسق بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة.
- زيادة فعالية الاتصال، من خلال الانسياب المنتظم للمعلومات من خارج المنظمة وفي داخلها.
- يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي، من خلال توزيع المهام والمسؤوليات.
- يساعد التخطيط على القيام بالرقابة بطريقة فعالة لأنه يؤدي إلى تحديد الأهداف والمعايير والالتزامات المختلفة وهي الدعامات اللازمة لتقييم الأداء.
- يساعد التخطيط على إبراز أهداف المنظمات، ومن ثم توحيد مختلف الجهود والتعاون من أجل تحقيقها.
- يساعد التخطيط على مواجهة التغيرات وحالات عدم التأكد والتقليل من المخاطر التي ينطوي عليها المستقبل، من خلال توقع المشاكل الممكنة والاستعداد لها.

4- خصائص التخطيط الجيد:

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

¹ بغول زهير، الإدارة المفهوم والوظائف، مرجع ص44.

² نفس المرجع، ص 44.

الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذها¹.

الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لابد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية وإمكاناتها البشرية، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات.

الشمولية: التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة، فالتخطيط يكون اشمل على

مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تنتج وتنبثق من خطط المستوى الأعلى

التنسيق: وهو ضروري في عملية التخطيط حيث لابد أن يكون التناسق بين الأهداف والوسائل

المتبعة لتحقيقها، وه ذا لكي لا تتعارض الأهداف والوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيسي.

المرونة: لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة وهذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن

وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.

الإلزام: بحيث تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ وفقا للجدول الزمني المحدد لها.

ثانيا: أنواع التخطيط

تتعدد وتتباين الخطط وخصائصها لاعتبارات أو معايير مختلفة:

1-التخطيط حسب المدى الزمني:

1-1-التخطيط طويل المدى: وهو التخطيط الذي يغطي أفقا زمنية من 3 سنوات فما فوق، وقد يمتد

إلى 5 سنوات أو 10 سنوات.

1-2-التخطيط متوسط المدى: يتضمن التخطيط المتوسط المدى الفترات الزمنية لأكثر من سنة وأقل

من 3 سنوات.

1-3-التخطيط قصير المدى:

وهي تلك الخطط التي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في الأجل القريب وتكون مدتها لا تتجاوز السنة

ولا يمكن أن يظهر التخطيط طويل الأجل إلى حيز الوجود ولا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا كان معتمدا

على الخطط قصيرة الأجل، وفي العادة تنقسم الأهداف العامة للمشروع إلى أهداف صغيرة تقوم الأقسام

المتعددة داخل المشروع بتحقيقها ومن ثم تضع الإدارة بناء على تلك الأهداف الخطة طويلة الأجل التي تريد

الإدارة تحقيقها.

2-التخطيط حسب مدى تأثيره: كما يشمل التخطيط أنواعا أخرى، نذكر منها مايلي:

¹صولح سماح: محاضرات في تسيير المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2-1- التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي تمارسه الإدارة العليا ويمتد أثره إلى فترات طويلة نسبيا، وعادة ما يتضمن تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وسياساتها في المدى الطويل¹، والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى عادة ما يرتبط بتحقيق الغايات والأهداف للمنظمة ككل مثل: إضافة خط إنتاجي جديد، إنشاء مصنع جديد.

2-2- التخطيط التكتيكي:

يعتبر التخطيط التكتيكي تجزئة للتخطيط الاستراتيجي لفترات زمنية أقصر بهدف التنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة والإسهام في تحقيق الأهداف المراد إنجازها، وكمثال على ذلك تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق²، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بأنه ترجمة واقعية لرؤية ورسالة المؤسسة بينما يفصل التخطيط التكتيكي في آليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2-3- التخطيط التشغيلي أو العملي:

يرتبط هذا النمط من التخطيط بطبيعة النشاطات النوعية التي تمارسها المؤسسة، مثل التخطيط المالي وعليه فإن التخطيط التشغيلي يرتبط بأداء الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات.

3- التخطيط حسب الوظيفة:

لو نظرنا إلى هذا النوع من التخطيط نجد أنه يتعلق بالوظائف الموجودة داخل المنشأة وينقسم هذا النوع من التخطيط إلى عدة أشكال منها :

3-1- التخطيط الإنتاجي:

يعمل هذا النوع من التخطيط على ضمان تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتاجية وذلك من خلال مراقبة وضبط العملية الإنتاجية .

3-2- التخطيط المالي:

لا يمكن لأي مشروع ضمان مواجهة هذا المستقبل والتعامل مع أي ظروف طارئة أو مشكلات مفاجئة إلا من خلال التخطيط المالي الذي يحدد طرق تدبير الأموال اللازمة لمواجهة هذه الظروف.

3-3- تخطيط القوى العاملة:

وهذا النوع من التخطيط في الغالب تقوم به إدارة الأفراد ويهتم هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع.

¹ يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 133.

² نفس المرجع، ص 134.

3-4- التخطيط السلعي:

نتيجة للتطور في هذا العصر ونتيجة لزيادة فهم المستهلك أصبحت المؤسسات تعمل على تسويق السلع المنتجة بدلا من زيادة كمية الإنتاج، ومن هنا كان لا بد من التعرف على رغبات وأذواق المستهلك واحتياجاته وميوله حتى تستطيع المؤسسة الإنتاج وفقا لتلك الرغبات إذا ما أرادت أن يقبل المستهلك على سلعتها وكل ذلك يحتاج إلى تخطيط، وفي الغالب هذا النوع من التخطيط تقوم به إدارة التسويق أو على الأقل تقوم إدارة التسويق بمد الجهة المختصة بالتخطيط بالمعلومات والبيانات عن أذواق ورغبات المستهلك، ومن هنا يتضح لنا أن هذا النوع من التخطيط يقوم على أساس الفهم الكامل لأذواق ورغبات وميول واحتياجات المستهلكين.

ثالثا: مراحل التخطيط

أيا كان نوع التخطيط ونوعية نشاط المؤسسة فمن الضروري اتباع المراحل التالية¹:

تحديد الأهداف: تتمثل الأهداف في الغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وللمؤسسة أهداف كثيرة ومتعددة وتصب كلها في هدف واحد وهو الهدف العام للمؤسسة، ويجب على المسير تحديد الأهداف كمرحلة أولى، وهذا التحديد يكون واضح وبشكل مستمر (وعلى الأهداف أن تكون محددة، قابلة للقياس واقعية....).

جمع المعلومات وصياغة الفروض: تعتبر المعلومات أحد الدعائم الأساسية التي يقوم عليها التخطيط، فكلما كانت المعلومات بعد تصنيفها وتنظيمها وتميزها بالموضوعية كلما كانت الفروض أكثر واقعية ويمكن استخدامها لتوقع مختلف الوضعيات المستقبلية.

اختيار البديل الأمثل: بعد تحديد مختلف البدائل وتقييمها تأتي مرحلة اختيار انسبها وأفضلها وفي هذه المرحلة تتجسد عملية اتخاذ القرار.

صياغة الخطة: تأتي هذه المرحلة كمرحلة أخيرة في التخطيط حيث يتم التعبير عن اختيار الحل الأمثل في شكل وحدات معينة ويتم ترجمة مختلف نتائج عملية التخطيط في وثيقة تعتبر كمرجع أساسي بالنسبة للتنفيذ والرقابة، وتسمى الخطة، (على أن تتم هذه الخطة بوضوح وترسل لجميع مستويات التنظيم ذات الصلة بالتنفيذ والمراقبة).

رابعا: معوقات التخطيط

عدم الحصول على معلومات دقيقة: لأن التنبؤ بالمستقبل يجعل من الصعب الحصول على معلومات أكيدة ودقيقة، حيث أن هناك الكثير والعديد من الأمور التي تتغير ولا يمكن أن تحدث مثلما تم التنبؤ لها تماما ولكن باستخدام وسائل وأساليب تنبؤ أكثر دقة قد تقلل حالة عدم التأكد، وتجعل المعلومات التي يتم الحصول عليها أكثر دقة.

¹ صولح سماح: مرجع سابق، ص28.

سرعة تغير المحيط : حيث أن سرعة التغير في الصناعات وخاصة التكنولوجية قد تربك الإدارة وتسبب حالة من عدم الاستقرار وحالة من صعوبة التعامل مع هذا التغير، وهذا قد يجعل من الصعوبة اللحاق أو السير مع التغير جنبا إلى جنب .

عدم مرونة التخطيط: فقد يكون من الصعوبة أن تواكب الخطة كافة التغيرات التي تحدث (داخل المؤسسة) كنمط العمل وسلوك العاملين، أو سياساتهم في التعامل مع شؤونها الداخلية وبيئة العمل، أو (خارج المؤسسة) فيما يتعلق بالأمور والسياسات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والتي لا تستطيع المؤسسة ملاحقتها.

الوقت: وهذا يتعلق بالوقت الذي يجب أن يتخذ فيه القرار المناسب وعند توفر المعلومات المناسبة والكافية، ولكن هناك بعض الضغوطات التي قد تتعرض لها المؤسسة بكافة أنواعها يضطر فيها المسؤولون إلى اتخاذ قرارات حتى لو لم تكن المعلومات المناسبة والكافية موجودة.

ارتفاع تكلفة التخطيط: هناك من يعترض على القيام بالتخطيط بحجة أن تكلفته تفوق بكثير قيمة مساهمته الفعلية¹.

يحتل التخطيط مكانا بارزا في العملية الإدارية، فهو يؤثر على كل الوظائف الإدارية الأخرى وفي النهاية يؤدي إلى استخدام أفضل للموارد المالية والبشرية والفنية والتي تحقق أهداف الإدارة، ويمكن القول أن التخطيط الناجح يؤدي إلى إدارة فعالة، ولكي يكون التخطيط فعالا ومجديا يجب أن يكون مفهوما من القيادات في المؤسسة، ولكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوع.

¹ بغول زهير: الإدارة المفهوم والوظائف، مرجع سابق، ص61.

الفصل الرابع: وظيفة التنظيم

يعد التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع وان دور التنظيم يتحدد في انه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعيا وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة .

أولاً: ماهية التنظيم

يشير مصطلح التنظيم إلى نوعين من المعاني الشائعة الاستخدام وهي تكوين المنظمات، للإشارة إلى منظمة، مؤسسة، مجموعة، وظيفة . . . وذلك للدلالة عن المشروع ذاته وليس عن الوظيفة التي يؤديها ومثال ذلك: شركة صناعية، مستشفى، جامعة، إدارة حكومية، والثاني التنظيم كعملية أو كفعل أي إلى الطريقة التي يتم بها ترتيب وتوزيع أعضاء المنظمة على المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة والتنظيم كوظيفة إدارية، يمثل الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة.

1 - تعريف التنظيم:

لقد اختلف علماء الإدارة في تعريف التنظيم حيث عرفة هنري فايول على أنه: "عملية إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية والآلات ورأس المال والأفراد"¹ و وصف (Dale) التنظيم على أنه: "عملية متعددة الخطوات وله قدر عال من الأهمية لعمل المنظمة" حيث أنه:

- يحتوي على التفاصيل المتعلقة بالعمل اللازم انجازه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تقسيم العمل الكلي للمؤسسة إلى أنشطة يمكن أدائها بالدقة المطلوبة بواسطة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص والمؤسسات تنشأ حقيقة لان العمل المتوقع منها انجازه لا يمكن أدائه بواسطة شخص واحد منفرد.
- يربط بين مهام الأفراد بالمؤسسة بطريقة منطقية، وكلما توسعت المؤسسة ووظفت المزيد من الأفراد لانجاز الأنشطة المختلفة فانه يصبح من الضروري تجميع الأفراد الذين تربطهم مهامهم ببعضها.
- يضع آلية لتنسيق أعمال الأفراد بالمؤسسة بحيث تصبح كيانا موحدا ومنسجما وعندما يقوم الأفراد والإدارات بانجاز أنشطتهم فان الأهداف الكلية لمؤسسة قد يتم طمسها .
- يراقب فعالية المؤسسة ويدخل التعديلات اللازمة للحفاظ على أو زيادة الفعالية، لان التنظيم يعت بي عملية مستمرة.

2 - فوائد التنظيم:

يقدم التنظيم للمؤسسة فوائد كثيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

¹ نفس المرجع، ص 66.

- يمكن التنظيم من التوزيع العملي للوظائف والأعمال بحيث يتم تفادي إسناد وظائف وأعمال الأفراد بناء على عوامل شخصية.
- يجعل التنظيم كل موظف في المؤسسة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانته في التنظيم العام.
- يمكن التنظيم من القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنظمة وواجباته.
- يمكن التنظيم من التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة بفعالية حتى يمكن بناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة.

ثانياً: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاءة الإنتاجية، وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نظريات أساسية هي:

1- تنظيم المؤسسة من منظور نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915):

- كان "تايلور Taylor" مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية، ونتيجة لملاحظته المباشرة المكثفة لأساليب العمل استنتج بان الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه، وهنا باشر بتصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العملي في ورشة العمل
- بالرغم من أن "تايلور" قد ركز على جانب محدد في المؤسسة، حيث كان مهتماً بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب عليه أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل أو القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة مما سبق¹، وأهم المبادئ التي جاء بها تايلور:
- البحث عن أحسن طريقة لأداء العمل.
- زيادة الإنتاجية عن طريق التنظيم.
- الحوافز.
- التخصص في العمل.
- الاعتماد على العلاقات الرسمية في المؤسسة.
- الرقابة على الأعمال.

¹ محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى،

2- تنظيم المؤسسة من منظور نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Henri F) (1841-1925):

يعتبر " فايول Fayol " أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث خاصة وأن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى، وفيما يلي المبادئ 14 للتسيير والتي لازالت ليومنا هذا مرجعية أساسية وهي:

- **التخصص وتقسيم العمل:** على الإداري أن يقسم العمل بين العاملين بحيث يتخصص كل منهم في عمل واحد.

- **مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية:** يؤكد هذا المبدأ على أنه عندما يتم تحميل فرد مسؤولية ما، يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لذلك كاتخاذ القرارات الضرورية لانجاز العمل.

- **الانضباط:** وهذا من خلال القيام بالنشاطات والمهام الموكلة لكل فرد وتطبيق قواعد المؤسسة وقوانينها.

- **مبدأ وحدة القيادة:** على الإداري أن يقسم الأعمال بحيث يكون للعامل رئيس واحد يتلقى الأمر منه.

- **تحديد المسؤولية:** أي أن كل مسؤول توكل إليه مجموعة من النشاطات والمهام.

- **سيادة المصلحة العامة:** حيث يجب أن يخضع الأفراد مصالحهم الشخصية للمصلحة العامة.

- **مبدأ تعويض الأفراد:** حيث يجب أن يكون الأجر يعادل الجهد المبذول من قبل الأفراد.

- **مبدأ المركزية:** أي تركز القرار والسلطة في أعلى هرمية المؤسسة بالقدر المستطاع.

- **مبدأ التدرج الهرمي:** يقتضي أن تقوم الإدارة بضمان تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل بتدرج منتظم.

- **مبدأ الترتيب:** أي تنظيم موارد المؤسسة البشرية وغير البشرية والأعمال لتسهيل عمل المؤسسة ككل.

- **مبدأ العدل:** أي الإنصاف في معاملة الأفراد.

- **استقرار الأفراد:** وهذا بحد تغيير الأفراد قدر الإمكان.

- **مبدأ المبادرة:** هذا بالتشجيع على الإبداع.

- **روح التعاون:** يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح

الجماعة وفريق العمل وزيادة عنصر الاتصال بينهم.

إن أفكار تايلور اهتمت بتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية أما أفكار فايول فركزت على الجانب

الإداري، فلقد قام بتحليل واقتراح وتصنيف نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات من الوظائف¹:

- الوظيفة التقنية (technique): إنتاج، تحويل

- الوظيفة التجارية (commerciales): شراء، بيع.

¹J.-M.Auriac, A.cavagnol ,G.Hoffbeck, F.Lemoine, J.Walter, Economie d'entreprise, tome1 casteilla1995, p9 .

- الوظيفة المالية (financières): البحث عن رؤوس الأموال وتسييرها.
- وظيفة الأمن (sécurité): ضمان حماية الممتلكات، والعاملين.
- الوظيفة المحاسبية (comptable): إعداد الميزانية، والقيام بعمليات الجرد، حساب التكلفة والإحصائيات.

الوظيفة الإدارية (administratives): التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

3- تنظيم المؤسسة من منظور نظرية البيروقراطية لماكس ويبر Max Weber (1864-1920):

يعتبر الألماني "ماكس ويبر Max weber" رائد النظرية البيروقراطية، ولقد انصب اهتمامه على كيفية تصميم المؤسسة وافترض بأن ذلك غير ممكن إذا كانت علاقة الأمر فيها تخضع لاجتهادات وعوامل شخصية، إذ يمكن جعل المؤسسة كقوة إذا قام المختصون بتحديد علاقة أمر ممكنة وحددوا كيف يجب أن تكون ثم أصدروا مقترحاتهم على شكل أنظمة وتعليمات رسمية، في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ هذه التعليمات والأنظمة، كما تعمل المؤسسة بطريقة ثابتة عندما يتغير الأفراد¹، من أهم أفكاره أشكال السلطة ثلاثة وهي :

-السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد مثل السلطة الوراثية للملك أو القيصر أو

الإقطاعي.²

-السلطة الكاريزماتية (البطولية): تكون السلطة فيها لأشخاص يتمتعون بصفات قيادية خاصة تجعلهم

قادرين على حشد الجهود والموارد، مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعاً ما، والتنظيم في هذا النوع غالباً ما ينهار بموت القائد.

-السلطة القانونية: يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات

والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والدقة في العمل، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كان الإنتاج عالياً.

اقترح "ويبر" نموذج مثالياً للتنظيم أطلق عليه النموذج البيروقراطي واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات.

إن نموذج "ويبر" يصعب تطبيقه في الحياة العملية لأن الصرامة التي يفرضها تجعل من الصعب الاتصال بين جماعات العمل، إضافة إلى انعدام قنوات الاتصال التي تسمح للمنفذين بإرسال المعلومات التي

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى 1999، ص80.

² محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص80.

تتجمع لديهم لأن المسؤوليات والسلطة تتجمع كلها في القمة التي تتولى عملية اتخاذ القرارات، دون أن تتوفر المعلومات اللازمة لذلك، وقد حدد ويبر خصائص النظرية البيروقراطية على النحو التالي:

-تقسيم العمل والتخصص.

-التسلسل الرئاسي.

-وضوح خطوط السلطة.

-إتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.

-اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.

-وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

-الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات.

-الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.

-الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

ثالثا: تنظيم المؤسسة من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية

تحولت النظرة للتنظيمات في هذه المرحلة من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية، ويعود

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تجارب "الهاتورن HAWTHORNE"، حيث قام "Elton Mayo"

وزملائه بتجارب ودراسات مكثفة في مصانع شركة "واسترن إلكتريك Western Electric" لمحاولة

تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة، ولكنهم وجدوا أن إنتاجية العمال المشاركين في

التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وبعد ستة سنوات استنتجوا من

المحاولات المختلفة التي أشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل أن الإنتاجية ترتفع لأن العمال أخذوا

يشعرون بالرضا لسببين أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد، وثانياً أنه تكونت بينهم علاقات اجتماعية

متماسكة وذلك من خلال ظروف التجارب.

من أهم ما يمكن استنتاجه من تجارب "الهاتورن" هو ضرورة تطوير اتصال فعال بين مستويات

المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مبدأ مهم في حركة

العلاقات الإنسانية¹، حيث بدأت بالاهتمام بعملية الاتصال كطريق له اتجاهين ما دام الرئيس يأخذ في اعتباره

موقف العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم، ولكن في واقع الأمر وجدت حالات كثيرة مازال فيها الرئيس يراقب

ويتحكم في عملية الاتصال حيث يحدد الدرجة والمدى الذي يسمح فيه للعامل بالاشتراك في القرارات التي

ترتبط بأعمالهم².

¹حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 26.

² محي الدين الأزهرى: مرجع سابق، ص 188.

ويبرز الجدول التالي المقارنة بين نظرية العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية في ميدان وسائل تحقيق
الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كمايلي:

جدول رقم(03): وسائل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة

عناصر المقارنة	العلاقات الإنسانية	الإدارة العلمية
الحاجات	إشباع الحاجات الإنسانية	إشباع الحاجات الاقتصادية
مجال التركيز	البعد الاجتماعي	البعد الفسيولوجي
الروح المعنوية	الحوافز المعنوية	الأجور والمكافآت
إستراتيجية التخصص	التخصص لا يكون مطلق كجماعات	التخصص+تقسيم العمل
الإنتاجية	مرتبطة بإنتاجية الجماعة	إنتاجية الفرد
سلوك الفرد	كجماعات	كفرد منعزل

المصدر: عبد الوهاب سويسي: المنظمة المتغيرات- الأبعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009، ص35.

رابعاً: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة السلوكية

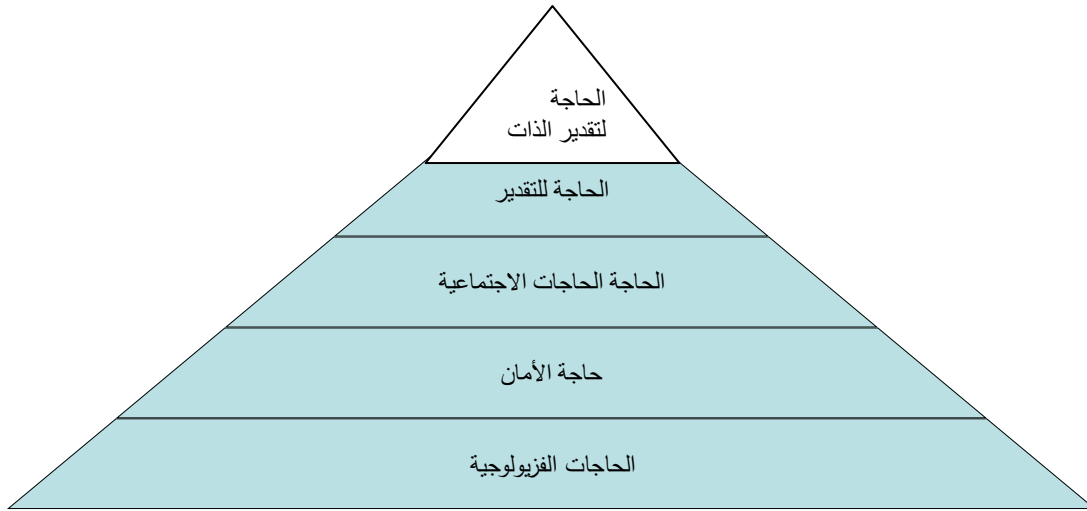
يكننا القول بصفة عامة بأن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت الشرارة الأولى التي أدت إلى ظهور المدخل السلوكي مستخدماً مفاهيم علوم الاجتماع والنفس ودراسة الإنسان وغيرها من العلوم لزيادة المعرفة بالسلوك الإنساني في بيئة العمل، تقوم المدرسة السلوكية على افتراض أساس مؤداه أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف، ولعله من المفيد أن نذكر هنا الجوانب التي ركز عليها المدخل السلوكي في الإدارة، وقد أسهم الكثير من الكتاب والباحثين في ظهور هذه المدرسة:

1-ابراهيم ماسلو ونظرية الحاجات الإنسانية:

حسب ماسلو **maslaw** فإن الإنسان دائم الحاجة، فهو ما إن يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء إشباعها، وقد رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم تصاعدي تبعا لأهميتها، تبدأ من أهم الحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية(الوظائفية)كالحاجة إلى الطعام والشراب، ثم الحاجات الأمنية كالمأوى فالحاجات الاجتماعية مثل تكوين الصداقات، ثم حاجات الاحترام، وأخيرا حاجات تحقيق الذات وحسب ماسلو فإن الحاجات إذا ما أشبعت فإنها لا تمثل دافعا للسلوك الأمر الذي لابد فيه من التركيز على الحاجات غير المشبعة لأنها هي التي تحرك السلوك، وعليه فانه إذا ما فرضت الإدارة رقابة على الأفراد وحاولت توجيه

جهودهم بما يتعارض مع حاجاتهم المسيطرة على تفكيرهم فان النتيجة أن يصبح الفرد العامل مقاوما لها وغير متعاون معها¹.

شكل رقم(01): سلم ماسلو للحاجات



Source: Philippe RAIMBOURGE: MARKETING, 2^{eme} édition, paris, 2006, p54.

2- دوجلاس ماكريجور ونظرية X و Y:

يعتبر دوجلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor من علماء النفس الاجتماعي الذي أجرى العديد من البحوث حول الدافعية والسلوك العام للأفراد في المؤسسات وتقوم فلسفة ماكريجور الإدارية على الافتراض بأن كل مدير له فلسفته الخاصة التي يعتنقها وتعتبر عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الإداري وبالتالي السلوك التنظيمي.

اقترح ماكريجور نمطين مختلفين في الإدارة تقوم على تصورات الفرد حول العمل، واستطاع ماكريجور تقديم تصوراته لفروض النظرية التي اسماها نظرية (X)، ثم قدم تصوراته لفروض النظرية والتي اسماها نظرية (Y)²، فالمدبرون الذين يعملون بموجب هذه النظرية يعتبرون أن مروضيهم لا يحبون العمل يفتقرون إلى الطموح لا يتحملون المسؤولية، يقاومون التغيير ويفضلون العمل تحت قيادة الآخرين، أما نظريته الثانية فعرفت بنظرية Y والتي هي تماما نقيض النظرية الأولى، إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل، ويتحملون المسؤولية، وهم قادرون على الإبداع وممارسة الرقابة الذاتية وقيادة أعمالهم بأنفسهم، وهذه

¹ أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد عبد الرحيم، شكيل أحمد حبيب: أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، 2010، ص24.

² KHELASSI Reda: Précision du Management, Edition Houma, Alger, p37.

النظرية التفاضلية أثبتت جدواها نظرا لاستمرار القبول بها وتطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة، وكانت بالفعل السبابة في إرساء مفاهيم جديدة دخل العلم الإداري ومنها: مشاركة الأفراد.

خامسا: تنظيم المؤسسة من منظور المدرسة النظامية

إن النظامية تهتم خصوصا بدراسة الأنظمة جد المعقدة والتي لا يمكن معالجتها بطرق فعالة بالاعتماد على الطرق الكلاسيكية، فالنظامية جاءت بهدف فهم هذه الأنظمة أين تطرح مشاكل الترابط، الانسجام التنظيم، والهيكل... الخ، كما تعتبر الميادين المعقدة والعشوائية المجال الخصب لاهتمامات التحليل النظامي بل الأكثر من ذلك أن النظامية تجد كل قيمتها في هذه الميادين، لأن الميادين المستقرة والمحددة تكتفي بالطرق والحلول العلمية الكلاسيكية، ومن أهم نظريات الإدارة المعاصرة في هذا المجال:

1- نظرية النظم:

اعتبرت هذه المدرسة المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا، وتشمل النظم المفتوحة والمغلقة عامة على مدخلات، مخرجات وعمليات التحويل¹، ويمثل منظور النظم إطارا فكريا مفيدا للباحثين والدارسين يفيد المديرين وغيرهم من المعنيين بإدارة المؤسسات بشكل أفضل، حيث يساعد هذا المنظور على النظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي، وعمليات تحويلية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم. لم تهتم هذه النظرية فقط بكيفية أداء المؤسسات، بل اهتمت أيضا بعلاقة هذه المؤسسات مع محيطها ولقد اعتبر رواد هذه النظرية كينث بولدينغ **kennrth boulding**، ولوديك فان بورتالمفي **Luding Van Bertalonffy** المؤسسة مجموعة من الأجهزة العاملة ذات الموارد المتنوعة، التي تشكل نظم عمل المؤسسة، واعتبر هؤلاء الرواد النظام مجموعة من الأجزاء المتداخلة التي تعمل ككيان واحد لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة، وأن تماسك هذه الأجزاء وتكاملها يقوي النظام الكلي، وأن الحالة المعاكسة لذلك تجعل ذلك النظام معرضا للانحيار².

تنقسم النظم إلى نظم مفتوحة ونظم مغلقة، حيث يأخذ النظام المفتوح مدخلاته من البيئة ويصدر إليها مخرجاته المتمثلة في سلع وخدمات، عكس ذلك النظام المغلق وهو النظام الذي لا يتفاعل مع محيطه ولا يزود منه بمعلومات مرتدة.

2- النظرية الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم؛ حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص- ص 28-30.

² موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2005 ص 37.

وفي كل أنواع المؤسسات، فجوهر هذه النظرية هو أن علاقات المؤسسات ككل وأنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد على الموقف، أي أن الحلول المناسبة للمشاكل الإدارية، هي مرتبطة بالظروف والعوامل المحيطة بها بمعنى آخر أنه لا وجود للحلول السحرية لتطبيق على كل المشاكل والتحديات والمواقف التي تواجه الإدارات في كل مكان وزمان، بل على العكس هناك حلول ملائمة لهذا الموقف ولا يلائم البعض الآخر.

سادسا: تنظيم المؤسسة من منظور النظريات والأساليب الإدارية الحديثة

1- نظرية z:

يعود الفضل في ظهور هذا النوع من الإدارة إلى عالم الإدارة الياباني وليام أوشي William Ouchi حيث لاحظ أن إنتاجية المؤسسات اليابانية قد حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمؤسسات اليابانية، فبعد الحرب العالمية الثانية زادت الإنتاجية إلى أربعة أضعاف إنتاجية المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية ولاحظ العالم أوتشي أن سبب هذه الزيادة لا يعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية أو إلى العمل الدؤوب للعامل ولكنها تعود في حقيقة الأمر إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك المؤسسات، حيث يعمل العاملون معا بكفاءة وتعاون أكثر، ومن أجل مصلحة معالجة مشكلة تدني الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات اليابانية التي تعمل خارج حدود اليابان، وبالذات في الولايات المتحدة الأمريكية، وغيرها من المؤسسات قام أوتشي بوضع نظرية (z) في الإدارة عام 1981¹.

جدول رقم (04): المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

الخصائص	النموذج	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل	
التقويم والترقية	بطيئة	سريعة	
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص	
الرقابة	ضمنية	علنية وصريحة	
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية	
المسؤولية	جماعية	فردية	
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي	

المصدر: عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق، ص 81.

¹ محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل، الطبعة الأولى، 2004 ص 45.

2-الإدارة بالأهداف: في عام 1954 نشر بيتر دركر (Peter Drucker) كتابه الشهير (الأداء الإداري) حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، ويمكن تحديد بشكل موجز خصائص الإدارة بالأهداف فيمايلي:

- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- الإدارة بالأهداف تقوم على أساس التعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.

- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

سابعا: الهيكل التنظيمي

1-مفهوم الهيكل التنظيمي:

هو ترجمة للترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها ومظهرها موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها.

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:

الخريطة التنظيمية: هي عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات إدارية.

دليل التنظيم: هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم.

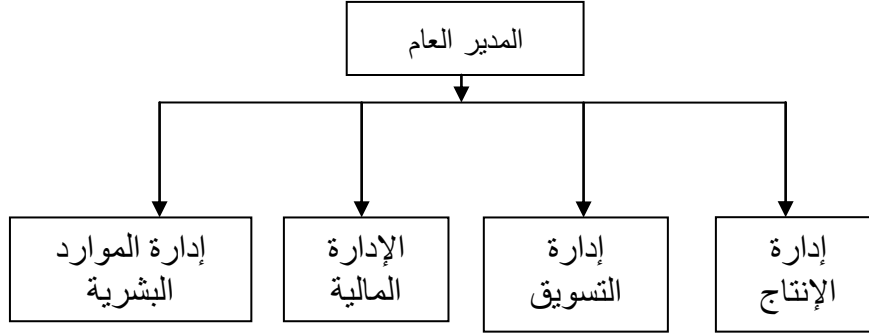
2-العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي:

- **تقسيم العمل:** إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد أو وحدة مسؤولة عن عمل معين.
- **الرؤساء والمرؤوسين:** إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر وذلك من يتلقى هذه الأوامر وتنفيذها.
- **نوع العمل:** داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسؤول.
- **أساس تجميع الأعمال:** أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات وهذا الأساس قد يكون بناءا على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العمل.
- **مستويات الإدارة:** يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.

3-الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية:

1-3- الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتم التكوين في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع وهي: الإنتاج (أو العمليات)، التسويق، المالية، الموارد البشرية، المشتريات والمخازن.

شكل رقم (2): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013، ص231.

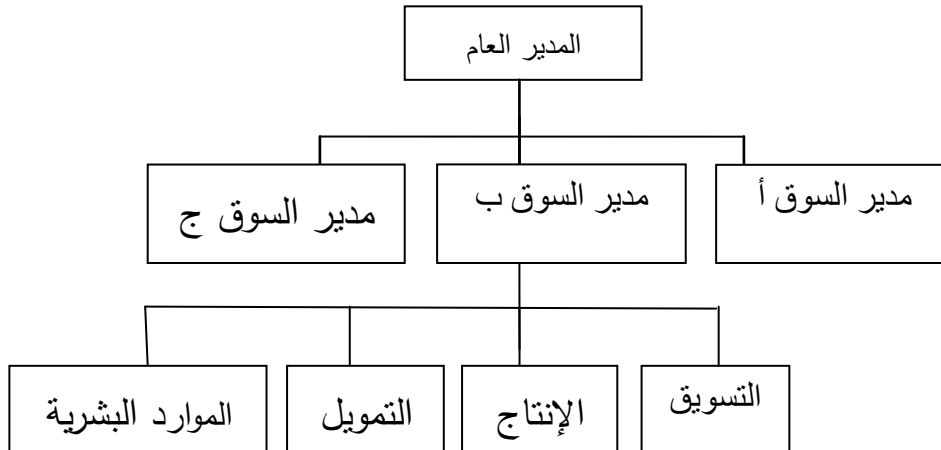
من مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي: يتميز الهيكل التنظيمي الوظيفي بمايلي¹:

- الاستفادة من مبدأ التخصص.
- زيادة كفاءة الأداء وتحسين التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة لوضوحها.

من عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- صعوبة التنسيق بين الإدارات للأنشطة المتشابهة كالأعمال الإدارية المتشابهة .
 - نتيجة اعتماد مبدأ التخصص يمكن أن يواجه ندرة المهارات المتخصصة لشغل الوظائف العليا.
- 2-3- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية:** يستخدم هذا التكوين في حال توزيع أنشطة المؤسسة في عدة مناطق جغرافية.

شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي حسب المنطقة الجغرافية



المصدر: غول فرحات، مرجع سابق، ص 69.

¹ عبد الوهاب سويسبي: المنظمة المتغيرات- الأبعاد-التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009، ص 131

من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية¹:

- السرعة في اتخاذ القرار توفير تكاليف النقل والإنتاج.
- فهم جيد لاحتياجات المنطقة وتحديدّها.
- سهولة التنسيق بين العمليات في المنطقة الواحدة.

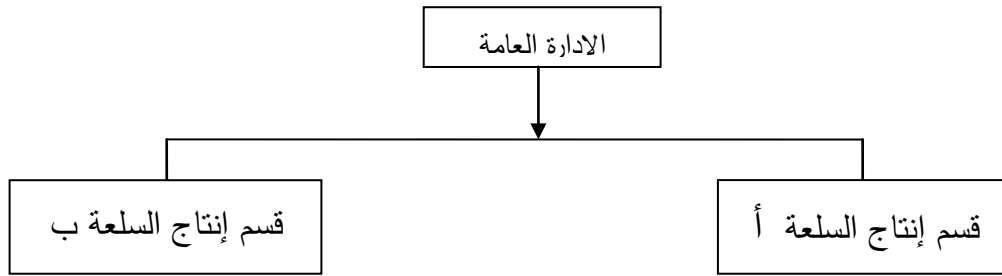
من عيوب الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية:

- صعوبة التنسيق بين المناطق المختلفة.
- التناقض بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة على مستوى المناطق خاصة في حالة الإساءة لاستخدام الصلاحيات.

3-3- الهيكل التنظيمي على أساس المنتج أو الخدمة:

يتم التكوين في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو إدارة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة.

شكل رقم (4): الهيكل التنظيمي حسب المنتج



المصدر: عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص 132.

من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنتج أو الخدمة:

- تكفل الإدارة العامة بالتنسيق بين الوظائف التي تربط السلعة.
- الاستفادة من تقسيم العمل والتخصص.
- الاستقلالية في تسيير شؤون كل سلعة.

¹ نفس المرجع: ص 134.

من عيوب من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس المنتج أو الخدمة:

- الازدواجية في الأنشطة، حيث يوجد إدارة لتسويق المنسوجات القطنية وإدارة أخرى لتسويق المنسوجات الصوفية.

- تعدد وحدات التنسيق والوظائف بالنسبة لكل سلعة.

3-4- الهيكل التنظيمي على أساس العميل أو المستهلك: يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة في وحدات

ومشروعات تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه المؤسسة.

من مزايا الهيكل التنظيمي على أساس العميل أو المستهلك:

- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بزبون معين ودعم الخدمات الخاصة به.

- وضوح المسؤولية على مستوى كل وحدة.

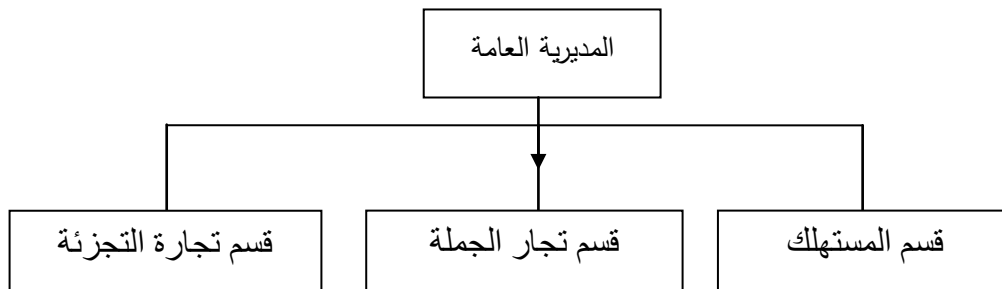
من عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العميل أو المستهلك:

- أنه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف والإدارات.

- صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة.

- صعوبة التنسيق على مستوى المؤسسة ككل.

شكل رقم (5): الهيكل حسب العميل



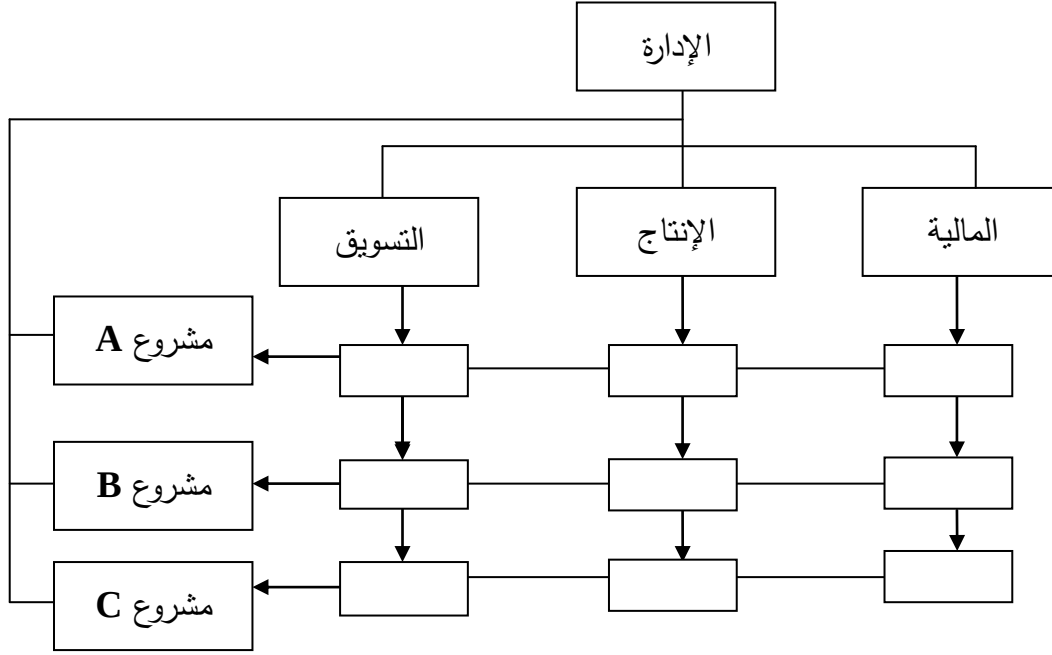
المصدر: نفس المرجع، ص 132.

3-5- الهيكل التنظيمي المصفوفي:

يعتبر من أحدث الهياكل التنظيمية، تم ابتكارها لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة وتحقيق أكبر

استفادة ممكنة من الفنيين والمتخصصين.

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق، ص 126.

من مزايا الهيكل التنظيمي المصفوفي:

- درجة مرونة عالية لمواجهة التغيرات.
- سهولة إدراج أو حذف المشاريع دون التأثير على العملية التنظيمية.

من عيوب الهيكل التنظيمي المصفوفي:

- خطر الصراعات حول استعمال السلطة.
- تكلفة عالية والحاجة إلى عدد كبير من الكفاءات.

إن الهدف من دراسة التنظيم هو فهم وتفسير السلوك الإنساني، بمعنى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعمل بها، وبناء على هذا الفهم والتفسير يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمي المستقبلي وبالتالي محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه لتحقيق أهداف معينة، وهناك عدد متزايد من النظريات كل منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي.

الفصل الخامس: وظيفة التوجيه

أشرنا سابقا إلى أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

أولاً: ماهية التوجيه

يرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه، وإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى، ولقد قدمت عدة تعاريف لوظيفة التوجيه.

حيث عرف عمرو غنايم، وعلي الشرقاوي التوجيه على أنه هو: " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من رؤوسين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف"¹.

من التعاريف السابقة فإن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه، وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة، وأما إذا اختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه، فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين، حيث ترمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية، وللتوجيه مبادئ نذكر منها:

¹ بغول زهير: الإدارة المفهوم والوظائف، مرجع سابق، ص84.

-مبدأ تجانس الأهداف : حسب ه ذا المبدأ فان فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فعندها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

- مبدأ وحدة الرئاسة: وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.

ثانيا: مكونات التوجيه:

لقد تعددت المداخل المفسرة لكيفية توجيه العنصر البشري في المؤسسة وبصفة عامة تتبلور هذه المداخل في ثلاث مكونات رئيسية هي: القيادة، التحفيز، الاتصال.

1-القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أيا منهما، وقبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بين القائد والمدير، يجب التعرف على مفهوم القيادة.

1-1 مفهوم القيادة:

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى العديد من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفا موحدا للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات:

تعريف رنسيس ليكارت: " القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹

2-1 العلاقة بين القيادة والإدارة:

حينما نتحدث عن القائد والمدير لابد وأن نعرف هل القائد هو مدير؟ وهل المدير قائد بمعنى آخر هل كل مدير قائد ؟ وهل كل قائد مدير؟ حتى تتضح الصورة لابد من معرفة الاختصاصات والصفات التي تحدد القائد والصفات والاختصاصات التي تحيط بالمدير، فالمدير يقوم بجميع الوظائف الإدارية مثل:

- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .

¹ بغول زهير: الإدارة المفهوم والوظائف، مرجع سابق، ص 87.

- رسم الخطط والسياسات لبلوغ الهدف .
 - تنظيم العمل بين الأفراد في المنظمة .
 - توجيه الأفراد وتصحيح مسار الأداء .
 - التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة .
 - مراقبة تنفيذ الأداء .
 - اتخاذ القرارات المناسبة .
 - حل المشكلات بين العاملين .
 - توفير جو من المحبة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد .
- وبذلك يتضح لنا أن المهام التي يقوم بها المدير تشمل في طياتها واجبات القائد في التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المحدد وبالتالي فالقائد ليس بالضرورة أن يمارس مهام المدير كاملة، أما المدير فهو يمثل وظيفة معينة يتطلب توافر مهارات قيادية فيها .

3-1 أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها والتي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جوٍّ عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2- الاتصال:

2-1- تعريف الاتصال:

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال، وسنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

إن كلمة اتصال communication تعني لغويا التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني comuncus بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة، أو بمعنى شائع أو مألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك، ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل يتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات¹.

أما اصطلاحاً فقد عرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه: "عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل"، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

حسب هذا التعريف فإن الاتصال يعمل على نقل الأفكار والآراء والحقائق والمشاعر للآخرين بطريقة تمكنهم من فهم الرسالة من قبل الطرفين المشتركين في هذه العملية، إلا أنه لم يتعرض إلى التأثير الناتج عن عملية الاتصال.

ويعرف خضير كاظم حمود الاتصال بأنه: "عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك"².

إن هذا التعريف يؤكد على الجوانب السلوكية للاتصال، فالإتصال يعمل على التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وتغييره، إلا أنه لم يذكر أن السلوك لا بد أن يتوافق مع ما يريده المرسل.

يعرف chantal bussenault الاتصال بأنه: "عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل"³.

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999، ص- ص9-10.

² خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص117.

³ Chantal bussenault, Martine pretet: Organisation et gestion de l'entreprise structure, décision, stratégie Librairie vuibert, Paris, 1999, P42.

حدد هذا التعريف الاتصال من خلال عناصره المختلفة وهي: توفر شخصين أو أكثر، وجود رسالة تنتقل من المرسل إلى المستقبل، توفر وسيلة لنقل الرسالة على شكل شفوي أو كتابي أو إشارة، فهم المعلومات من قبل المستقبل.

فكما نلاحظ أن كل تعريف تناول جانب من جوانب الاتصال وأضاف إلى التعريف السابق مفهوم آخر حيث ركز أحدهم على الجوانب الإعلامية المتعلقة بفهم الرسالة فهما سليما، ومنهم من ركز على الجوانب المتعلقة بتأثير الاتصال على السلوك، ومنهم من ركز على التفاعل الاجتماعي والنفسي للاتصال غير أن مجمل التعاريف ذكرت أن الاتصال يتم بين فردين أو أكثر باستخدام وسائل مختلفة بحيث تصير الخبرة مشتركة بين أطراف الاتصال وعلى ضوء ما سبق يمكننا أن نعرف الاتصال، بأنه عملية تبادل المعلومات والفهم من شخص لآخر باستعمال وسائل مختلفة، وفي مسارات عمودية وأفقية ضمن تنظيمات رسمية وغير رسمية بهدف التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

2-2- أهمية وأهداف الاتصال:

الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المؤسسة وعليه يتوقف بقائها، فمن خلاله تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ويتمكن الرؤساء من إصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. يتم ارتفاع مستوى التغيير الحقيقي للمؤسسة من خلال مشاركة كل العمال في إحداثه، وهذا لن يتم إلا عن طريق التنسيق بين الإدارة العليا والأطر التنفيذية وتوزيع المعلومات بينهم بشكل سليم وإيصالها لهم في الوقت المناسب، وهذا ما يفسح المجال واسعا أمام الاتصال بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الاتجاهات¹.

أشارت الدراسات والأبحاث أن الاتصال يمثل ما يقرب 75% من نشاط المؤسسة، وهذا ما جعلنا لا نتصور وجود أي تنظيم دون نظام كفؤ للاتصالات، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام للمعلومات الذي يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم الإداري وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة أن المدير ينفق 78% من وقته في الاتصال، فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويبوبها ويحللها وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة²، فعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ولذا يقرر شاستر برنارد أن الوظيفة

¹ Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1^{er} édition, 1992, P119.

² احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص344.

الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال¹، فعملية اتخاذ القرار هي عملية صعبة وخطيرة تتوقف سلامتها على نوع المعلومات التي تصل المسؤول للقيام بعملية اتخاذ القرارات وعلى مدى صحة ودقة هذه المعلومات وكميتها يبقي القرار غير فعال، حتى تتم عملية نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والوحدات التي يعينها الأمر، عندها يحدث رد فعل وقيام بإصدار قرارات مناسبة من قبل الآخرين. يهدف الاتصال إلى تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم بـ²:

- تفهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة وسير العمل داخلها.
- معرفة الطابع التقديري للوظيفة أو المهمة المسندة لهم وتحديد وظيفتها مقارنة بباقي الوظائف.
- تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظيفة التابعة لهم للاستعداد للتقييمات المحتملة.

3-2-مسالك الاتصال:

إن عملية الاتصال بين الأفراد عملية مستمرة سواء بأسلوب رسمي أو غير رسمي، وذلك لتبادل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة، ولتحقيق أهداف مختلفة، كما أنها تتم في اتجاهات مختلفة ومسارات متنوعة وتتحد بأربع مستويات رسمية هي:

-الاتصال النازل (الاتصال من أعلى إلى الأسفل):

يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا³ أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم.

إن المعلومات التي يتم إرسالها من المستويات الدنيا كثيرة ومتنوعة ومنها السياسات، والخطط والبرامج والتعليمات، والإرشادات والأوامر والقرارات وأكثر أشكال الاتصال يظهر في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

-الاتصال الصاعد(الاتصال من أسفل إلى أعلى):

إن اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى أعلى، ويتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد، إضافة إلى المشكلات التي يواجهها المرؤوسين، وشكاويهم ومتطلباتهم والتماساتهم، والتقارير التي يرفعها العاملين للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة.

¹ مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 2000 ، ص117.

² Loic Cadien, Francis cuérin, Frédérique pigeyre: Gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie, Edition Dunod, Paris, 1977, P-P 99-100.

³ Thierry libaert: La communication d'entreprise, édition economica, Paris, 1998, P71.

تعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين، وقد تم فهمها واستيعابها، وأنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه، كما أنها تمنح المرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات أو على الأقل مناقشة مزايا وسلبات الإجراءات المقترحة.

-الاتصال الأفقي:

يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فعالية المؤسسة، ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي، ومن الدراسات الميدانية التي أجراها جيرالد هولد هابر، نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أغراض للاتصال الأفقي¹:

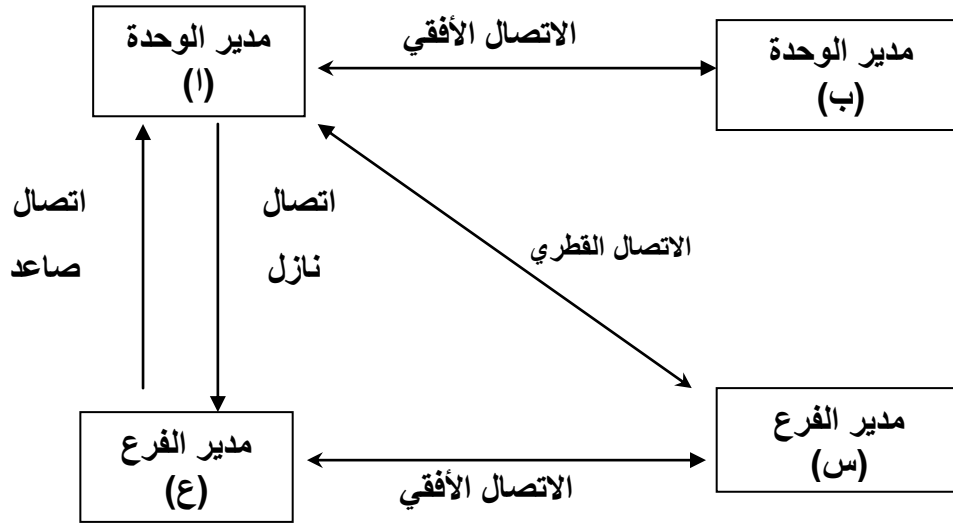
- التنسيق بين العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة.
- تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.
- حل الصراع مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاع التي تنشأ داخل المؤسسة سواء في إدارة أو بين الإدارات المختلفة.

-الاتصالات القطرية (المتقاطعة):

تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى أعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعنى، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

¹ محي الدين الأزهرى: مرجع سبق ذكره، ص- ص244- 245.

شكل رقم (6): اتجاهات الاتصال



المصدر: محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997، ص272.

تتم مسالك الاتصال وفق التنظيم الرسمي وهذا حتى تنفذ الأوامر وتصل المعلومات إلى جميع المستويات الإدارية، وتحقق الأهداف التنظيمية بفعالية، وإلى جانب الاتصال الرسمي يوجد اتصال غير رسمي يعمل على تدعيمه.

4- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية:

4-1- الاتصالات الرسمية:

الاتصالات الرسمية يقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي¹، وإن الاتصالات الرسمية تكون مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين في المؤسسة، ووجود هذا القبول أو عدمه يعتمد على العوامل أو الاعتبارات الإنسانية المختلفة التي تسيطر على الوضع داخل المؤسسات المختلفة كالتفاهم والولاء وعدم التقبل، والمعارضة، بالإضافة إلى ذلك كبر حجم المؤسسة والاتجاه نحو العمليات التخصصية والتي تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القيام بالاتصالات الرسمية المخططة والمنظمة، وتؤدي إلى تقصير المسافة بين مركز المؤسسة والفروع المختلفة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة لابد من أن تكون جميع قنواتها

¹ سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص134.

ووسائلها واضحة ومعرفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار المؤسسة ولها فعالية في نقل المعلومات وعلى أصحاب المناصب الخاصة في التنظيم والتي تعتبر مركز الاتصال أن يدركوا أهمية أدوارهم في نقل المطالب والتعليمات أو المعلومات، كما لا بد من أن تأخذ جميع التدابير التي تمنع تعطيل عملية الاتصالات في حالة غياب صاحب المركز الاتصالي عن طريق تعيين بديل لصاحب المركز الخاص، ويجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، أي أن لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

4-2-الاتصالات غير الرسمية:

تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال¹، بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال، عدم قدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات داخل المؤسسة، ولقد حظيت الاتصالات الرسمية بالاهتمام ما بين مؤيد ومعارض، حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصالات الرسمية هي الوحيدة المعترف بها ولا يعترفون بالاتصالات في غير هذا المسار إلا بالقدر الذي يخدم به أغراض المديرين في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر والقرارات التي تصدر عنهم، ويرى الكثيرون من رجال الإدارة أن التزام التسلسل الرئاسي في انسياب المعلومات وانتقالها يحقق فائدتين أولهما المحافظة على سرية رسائل معينة، والفائدة الثانية هي العمل على زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، وركز أنصار المدرسة التقليدية على النواحي الضارة في الاتصال غير الرسمي حتى أصبح مفهوم الاتصال غير الرسمي ذاته يقترب في الأذهان بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة في المؤسسة.

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة الذين يهتمون بالعلوم السلوكية ينظرون إلى الاتصال غير الرسمي على أنه من الممكن أن يكون في صالح المؤسسة ويمكن أن يكون خطراً عليها، والفيصل في الأمر هو الإدارة الحكيمة الرشيدة التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ومساراتها وتحليل محتواها، والتعرف على أهدافها وتحاول أن تغذي تلك الاتصالات غير الرسمية بالحقائق والمعلومات التي تهئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية وتستطيع الكشف عن الجوانب السلبية في الاتصالات غير الرسمية، والعمل على التقليل من أثارها بالأساليب المنطقية السليمة² وتشير الدراسات إلى أن 75% من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي تمر عبر الاتصالات غير الرسمية صحيحة، كما أن الاتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية.

¹ محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث

1991، ص70.

² سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص135.

3-التحفيز:

3-1- تعريف التحفيز:

تشير الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته.

كما أن التحفيز هو فهم سلوك الأفراد أو هو عملية تلجأ إلى إثارة العوامل الداخلية والخارجية لجعل الفرد يرد الفعل بالإيجاب¹

3-2-أنواع الحوافز:

3-2-1-حوافز حسب طبيعتها: وتنقسم إلى:

حوافز ايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

حوافز سلبية: يقصد بها العقوبات المختلفة التي يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير سلوك الموظف الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

3-2-2- حوافز حسب جاذبيتها: وتنقسم إلى:

- **حوافز مادية:** هي الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات

المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها الأجور والمرتبات ، التعويضات، المزايا العينية ذات القيمة المادية، ظروف العمل ومتطلباته المادية.

- **حوافز معنوية:** وتشمل الترقية وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان

واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات

3-2-3-حوافز حسب الدين يطبق عليهم الحافز: وتنقسم إلى:

حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية.

حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين اتجاه تحقيق الهدف للوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وزيادة الرقابة الذاتية لدى العاملين ، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

¹ كيلاني صورية: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات لطلبة السنة الثانية LMD2، ص 26

4-نظريات التحفيز:

4-1-نظريات الاتجاهات التقليدية في التحفيز:

بالإضافة إلى نظرية ماسلو التي تم تناولها سابقا هناك نظريات أخرى أهمها:

نظرية ماكلياند (McCLELLAND): حسب هذه النظرية تم تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقا

لسلوكلهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

-**الحاجة إلى السلطة:** فالأفراد الذين هم في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين

مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسموا بقوة الشخصية.

-**الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم

الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين

-**الحاجة للإنجاز:** الأفراد الذين في حاجة للاكمال يسعون دائما لبلوغ النجاح، وتقادي حالات الفشل،

كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر من أجل إثبات الذات

وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم

والحصول على المعلومات عن الإنجاز

4-2-نظرية الاتجاهات الحديثة في التحفيز: أهم هذه النظريات:

4-2-1- نظرية العدالة أو المساواة لستاسي آدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان

هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في

المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل

الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه

المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا¹

4-2-2-نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم:

صاحب هذه النظرية هو " فيكتور فروم "وهي تحاول التنبؤ بقوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك

اختلافها من فرد لآخر، وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي

يصدر عن الفرد، وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها²:

-يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

¹ محمد حسن تيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، ص 48.

² نفس المرجع، ص ص 48 49.

-اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة.

-يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

-تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية " فروم "الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه، ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

4-2-3-نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكينر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

الفصل السادس: وظيفة الرقابة

إن اعتماد المؤسسة الاقتصادية على نظام فعال للرقابة سوف يلبي لها حاجة العمل المتواصل على تحسين الأداء و تطويره والتحكم في طرق التسيير بأكثر كفاءة وفعالية لتجنب الأخطار الناجمة عن أخطاء متعمدة أو غير متعمدة، والاستفادة من كل الفرص التي يعرضها المحيط.

أولاً: تعريف الرقابة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تلي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتي تهدف إلى متابعة وقياس انجاز الأهداف التي تم تحديدها وفقاً لمعايير محددة موضوعة مسبقاً، وقدمت عدة تعاريف للرقابة. تعريف هنري فايول: "الرقابة هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن هدفها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها، وهي تطبق على كل شيء سواء كانت أشياء أو أشخاصاً، أم تصرفات"¹. كما تعرف على أنها البحث عن التعديل أو الإضافات التي تظهر بين ما هو مخطط وما هو محقق فعلاً إذا الهدف منها هو البحث عن الانحرافات ثم تصحيحها إذا أمكن ذلك². مما سبق نستنتج أن:

الرقابة هي عملية قياس الأداء ومقارنته مع الأهداف.

الرقابة هي التأكد من انجاز الأهداف.

ثانياً: أهمية الرقابة

تعد الرقابة الإداري من الوظائف المهمة في المنشآت بكافة أنواعها، ويخص هذه الأهمية وفقاً للنقاط الآتية: **توحيد الأداء:** مما يساهم في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي، والتقليل من النفقات المالية. **تقليل حجم الخسائر، والمفقودات الناتجة عن سوء استخدام موجودات المؤسسة** **توحيد جودة العمل:** ويؤدي ذلك إلى مساعدة الإدارة على تلبية حاجات الموظفين، والسوق الخاص في الأعمال، وتحقيق توقعات العملاء والزبائن

مراقبة وظيفة التخطيط: من خلال الموازنة بين المبيعات المتوقعة والعمل الإنتاجية، ومن ثم مقارنتها مع العمل والتكاليف المستخدمة في جدولة الأعمال والمساهمة في زرع الشعور الإيجابي عند الموظفين، من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف.

¹ بغول زهير: الإدارة المفهوم والوظائف، مرجع سابق، ص 130.

² كيلاني صورية: مرجع سابق، ص 30

ثانياً: خطوات الرقابة

تتضمن الرقابة الخطوات الثلاث التالية:

1- وضع معدلات الأداء:

ويقصد بها وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحقق وتعبر عن أهداف التنظيم، وهذه المعايير توضع على أساس تحديد كمية العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعادلات واضحة ومفهومة.

2- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المخطط:

أي مقارنة النتائج المحققة بالمعدلات الموضوعية سلفاً للأداء أي تقييم للإنجاز بعد أداء العمل.

3- تصحيح الأخطاء والانحرافات:

ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات الموضوعية أن هناك اختلافاً بالزيادة أو النقص كان ذلك مؤشراً على أن العمل لا يسير سيراً طبيعياً وأن هناك انحرافاً إيجابياً أو سلبياً

ثالثاً: أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وذلك وفقاً لعدد من المعايير المتنوعة مثل معيار الزمن ومعيار التنظيم ومعيار المصدر وفيما يلي أنواع الرقابة حسب كل معيار:

1- الرقابة من حيث الزمن وتصنف إلى:

- الرقابة ما قبل التنفيذ أي قبل تنفيذ وبدء العمليات ومهمتها أن تمنع وقوع الأخطاء ومعالجة الانحراف منذ البداية ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية.

- الرقابة ما بعد التنفيذ أي بعد تنفيذ وبدء العمليات أو بعد إنجاز كل مرحلة من مراحل

العمل أو جزئية من جزئياته وذلك عن طريق متابعة الأعمال وحصرها ومقارنتها بالمعايير المقررة وبذلك تقيّم الخطأ بعد وقوعه وتكون مهمة الرقابة أن تمنع تكراره ويسمى هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية.

2- الرقابة من حيث الوظيفة وتصنف إلى:

- الرقابة الإدارية: وهي التي تقوم على أساس متابعة الأداء وتقييمه والهدف منها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

- الرقابة المحاسبية: وهي رقابة على البيانات المالية ومهمتها التأكد من صحة المعاملات المالية

مع الغير والتأكد من أنها مؤيدة بمستندات قانونية بما يحمي الأصول والممتلكات.

- الرقابة التشغيلية: وهي الرقابة التي تتعلق بالتنفيذ إذ تقيّد العمل بقواعد وتراقب سيره بصفة

مستمرة وأثرها كبير على العمل إذ تدفعه إلى الأمام، ويطلق عليها اسم الرقابة المستمرة.

ثالثاً: وسائل الرقابة

هناك عدد كبير من الوسائل التي يمكن الاستعانة بها في الرقابة إلا أن استخدامها يتوقف على طبيعة النشاط وتبعاً لاختلاف إمكانيات المؤسسة ومقدار اهتمامها بالرقابة، وإن تعددت الوسائل فإنه يمكن حصرها في نوعين رئيسيين¹:

1- وسائل تقليدية: وتضم الوسائل الأكثر استعمالاً منذ القدم: وهي التقارير الدورية، الملاحظة الشخصية، المراجعة الداخلية (مثل مراجعة الحسابات، السجلات، الفواتير، مدى الالتزام بالنظام الداخلي..... الخ)

2- وسائل حديثة: وتشمل أهم وأحدث الوسائل المستعملة التي تتميز بالفاعلية في رقابة الأعمال ويدخل في استعمالها أجهزة الحاسوب والنظم الخبيرة.... الخ
ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية، الموازنات التخطيطية، التقارير، البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية، وأهم هذه الوسائل مايلي:

الملاحظة الشخصية: هذه الوسيلة تتطلب اتصال المدير مباشرة بموقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها، كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا، كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى، والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

الموازنات التقديرية: وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط، وأن تعبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن تقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف أو ربع سنويًا وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص، ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية، موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج موازنة الدخل والنفقات، موازنة نفقات رأس المال، الموازنات النقدية.

¹ صولح سماح: مرجع سابق، ص 75.

التقارير: ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب ويهكن المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ، ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية، ويشترط في التقرير أن يكون دقيقا وصادقا والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل ، وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات، وقد تكون التقارير الدورية يومية، أسبوعية، شهرية، فصلية.

البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها ماليا أو محاسبيا مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية، وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة.

الخرائط الرقابية: حيث كان لهنري جا رت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة، سجل العامل خريطة التصميم، خريطة تقدم العمل.

الفصل السابع: نظريات اتخاذ القرارات (العمليات والنماذج)

يرى بعض كتاب الإدارة وعلمائها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وفي كثير من الأحيان يجد المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمرة اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، فهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات.

أولاً: نماذج اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية العشوائية، بل هي وليدة مدارس فكرية مختلفة، كما أن أدبيات إدارة الأعمال أسهمت في وضع تصورات مختلفة لهذا الموضوع، وبعبارة أخرى إن تحليل الفكر الإداري يكشف عن أن هناك مدارس فكرية مختلفة تناولت موضوع اتخاذ القرارات، ومن هذه المدارس مايلي:

1 - نماذج اتخاذ القرارات في المدارس الفكرية للإدارة:

1-1- اتخاذ القرارات في المدرسة الكلاسيكية (النموذج الكلاسيكي):

الرجل الاقتصادي، حيث جاء تفسير المدرسة الكلاسيكية لمتخذ القرار على أنه فرد رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد المبني على معرفة تامة بالمشكلة والبدائل والمقاييس والاختيار، كما افترض رواد هذه المدرسة أن اتخاذ القرار يقوم على الرشد حيث يكون القائم على الاختيار على معرفة تامة بظروف المستقبل ولديه المعلومات الكاملة التي تساعد على التنبؤ وتحديد الاحتمالات والخصائص المتعلقة بموضوع الاختيار الرشيد، كما أن لديه القدرة على تحديد جميع البدائل ونتائجها واختيار أفضلها لتحقيق العائد الأقصى، لذلك يطلق على هذه النظرية أيضا نظرية القرار الرشيد، ويقصد بالرشد القدرة على التعليل بصورة منطقية فعالة كما يقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم من معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن أهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، وتعرف هذه المدرسة أيضا بالمدرسة العلمية وذلك لاعتمادها قواعد علمية ثابتة في حل المشكلات الإدارية بأسلوب علمي.

1-2- اتخاذ القرارات في المدرسة السلوكية (النموذج السلوكي):

ففي هذا النوع من القرارات تستخدم الخبرة والحكم الشخصي في اتخاذ القرارات، وتعتمد على فكرة المؤسسة كنظام رشيد للعمل يجب أن تتعايش مع فكرة المؤسسة كنظام اجتماعي بحيث تراعي فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند اتخاذ القرار، لاحظ "هربرت سيمون" قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار، وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة ذلك لان الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار قد تكون كثيرة وان اختياره إحداها يتوقف على قدراته في دراستها جميعا وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك، وهو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة

بها أو القدرة على التنبؤ بها، لذلك فقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى:

الرشد الموضوعي: يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية من البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

الرشد الشخصي: يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط كافة التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار.

لقد أيد سيمون الرشد الشخصي بعكس المدرسة الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي وقدم تبعا لذلك نموذجا في اتخاذ القرار وهو النموذج الإداري، وسمي الفرد متخذ القرار بالرجل الإداري الذي يتصف بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي، والذي يؤمن أقل من الحد الأقصى للمنفعة.

ينتهي سيمون إلى نتيجة هامة مؤداها أن اتخاذ قرار سليم يتطلب دائما المقارنة بين البدائل في حدود الأهداف المعنية التي سوف يؤدي إليها، وهذا يعني أن بلوغ أقصى قيمة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار الضابط الموجه للقرار الإداري¹.

1-3- اتخاذ القرارات في المدرسة الكمية (النموذج السياسي):

ركز رواد هذه المدرسة على النماذج الكمية لاتخاذ القرارات، حيث يتم الاعتماد في هذه الحالة على عملية اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتوفرة مع الأخذ بعين الاعتبار الافتراض القائم على أساس أن المشكلة محددة والبيانات متوافرة والبدائل معروفة²، النموذج السياسي لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المديرين 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 كبير³، وتستخدم المدرسة الكمية مجموعة من الأساليب الكمية والإحصائية والرياضية

¹ سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص53.

² مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار الإداري، منهج كمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص64.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص313.

لغرض ترشيد القرار المتخذ، وقد قدم رواد هذه المدرسة نماذج خاصة بعملية اتخاذ القرار في الظروف المؤكدة والمخاطرة وعدم التأكد.

بالرغم من مزايا المدرسة الكمية المتمثلة في إمكانية بناء نماذج رياضية وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بكفاءة عالية، إلا أن هذه النماذج توصف في كونها عقيمة لا تأخذ بنظر الاعتبار المشاعر الإنسانية والسلوك الاجتماعي للأفراد، ورغم هذه الملاحظات فإن حل المشكلات باستخدام النماذج الرياضية والأساليب الكمية لا يستبعد الخبرة الشخصية وإبداعات متخذ القرار.

1-4- الإدارة الموقفية:

هذه الإدارة سميت بهذا الاسم لأن المدير يتخذ قراره بناء على الواقع والموقع الموجود فيه، فربما يتخذ قرار باستخدام أكثر من أسلوب إداري واحد في آن واحد، وربما يستخدم أسلوبان معا وكل هذا متوقف على الموقف والوضع الذي يوجد المدير فيه¹.

ثانياً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

يتوقف نجاح المدير في اتخاذ القرار على الكفاءة والفعالية في صنع القرار، وليس على سلطة اتخاذ القرار وهنا لابد من أن نفرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار، حيث أنهما يستخدمان على أنهما عملية واحدة يمكن أن تؤدي الغرض نفسه، والواقع خلاف ذلك، فيقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة ويمثل ذلك موضوع القرار، كما يتمثل صنع القرار في العملية التي من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدايل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة، وهذا من خلال عملية تنطوي على عدة مراحل، وتمتد عملية صنع القرار إلى ما بعد اختيار الحل المناسب للمشكلة.

أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

في هذا الصدد يشير "وينر" إلى أن القرار عبارة عن اختيار بديل من بين بدائلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره²، رغم هذا التفسير المنطقي والعلمي لهذه المسميات إلا أن الأطروحات الإدارية بشكل عام والكمية منها بشكل خاص تعتمد مصطلح لبديل على مفهوم واحد وهو اتخاذ القرار³.

¹ علي حسين: نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

² حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص225.

³ مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008

وغالباً ما يستخدم مصطلحاً اتخاذ القرار وصنع القرار كمصطلحان مترادفان يشيران إلى نفس المعنى¹.

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص، حيث يعرف Nigro اتخاذ القرار بأنه: " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين"². من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً، حيث تتعدد الحلول التي تطرح للنقاش، والتي يتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك، وبعد دراسة وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد. يعرف أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه: " استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بدائلين محتملين أو أكثر"³.

من هذا التعريف يتضح أن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضلها يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المعايير الموضوعية التي يعتمد عليها متخذ القرار. أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار بأنه: " عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"⁴. هذا التعريف يبين ضرورة أن تكون البدائل المتاحة في حدود الإمكانيات المتوفرة والأهداف المراد تحقيقها.

كما يعرف عبد السلام أبو قحف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل من بين بدائلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"⁵.

من واقع هذا التعريف يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي: عملية الاختيار، توافر البدائل، الأهداف والغايات ودوافع السلوك، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمؤسسة، البيئة الداخلية للمؤسسة، البيئة الخارجية بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

¹ طيار أحسن: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات، غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2010-2011، ص3.

² نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص83.

³ أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001-2002، ص122.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص60.

⁵ عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص150.

إن كل تعريف من التعاريف السابقة ركز على جانب أو أكثر من الجوانب المتعلقة باتخاذ القرار وهذا ما مكننا من تقديم تعريف عام وشامل لاتخاذ القرار، حيث يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار المدرك لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة باستخدام بعض المعايير الموضوعية.

ثالثاً: أهمية عملية اتخاذ القرارات

يمكن النظر إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير في موقعه يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائماً يجسد نفسه في مجال اتخاذ قرارات تنظيمية أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان في مجال التسويق أو الإنتاج أو التمويل أو غيره. كما يقول "سيمون" بأن المدير هو أصلاً متخذ القرارات وهو القادر على اتخاذ القرارات وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد¹، كما أن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية. إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا راجع إلى أن عملية اتخاذ القرارات عامل مشترك في كل مكونات هذه العملية الإدارية، كما أنها تمتد إلى كل جوانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومن هنا ينبغي على متخذ القرار التركيز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات بمثل ما يجب التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ ما يصدر من قرارات، ولقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية موضوعاً رئيسياً من دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذا لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادة هذه المؤسسات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل.

رابعاً: أنواع القرارات

تتعد أنواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف، حيث يمكن تصنيف القرارات إلى عدة مجموعات على النحو التالي:

1- أنواع القرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المؤسسة:

يمكن التمييز بين الأنواع التالية من

القرارات:

• **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك².

¹ أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة للاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص221.

² نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص249.

• **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل.

• **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج وطرقه، وسياسات الإنتاج وغير ذلك من القرارات الإنتاجية¹.

• **قرارات تتعلق بالتسويق:** تتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات وتحديد منافذ التوزيع وتحديد الأسعار.

• **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي ومقدار رأس المال الثابت.

2-أنواع القرارات وفقا لأهميتها:

لقد صنف "I. Ansoff" القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

2-1-القرارات الإستراتيجية:

تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها²، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة وتتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد وتفكير إبداعي، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

2-2-القرارات التكتيكية:

تتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذها.

2-3-القرارات التشغيلية:

تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ³.

3-أنواع القرارات وفقا لإمكانيات برمجتها:

لقد صنف H. Simon القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:

3-1-قرارات قابلة للبرمجة:

في هذا النوع من القرارات تكون القواعد التي تحكم اتخاذ القرارات واضحة⁴، ولا تتطلب جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، ويمكن برمجة هذه القرارات آليا، بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، وتعد درجة البرمجة في هذه الحالة تامة.

¹ أحمد محمد غنيم: مرجع سبق ذكره، ص125.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2001 ص328.

³ جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص37.

3-2- قرارات غير قابلة للبرمجة: تكون القرارات غير قابلة للبرمجة إذا كانت تواجه مواقف مستحدثة أو غير متوقعة²، ويتطلب اتخاذها جهداً أكبر، لأن الاختيار يعتبر أصعب والبدايل عديدة وتتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها.

4-أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها: يمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات:

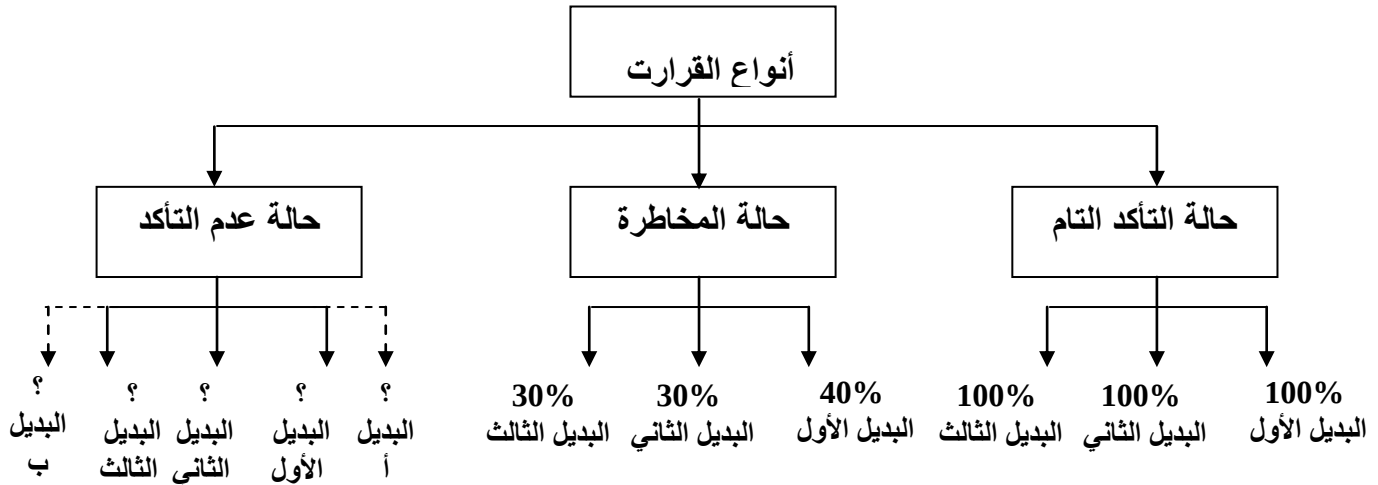
4-1-قرارات في حالة التأكد التام: في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

4-2- قرارات في حالة المخاطرة: معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، كما أن البدائل معلومة باحتمالات حدوثها.

4-3- قرارات في حالة عدم التأكد: هذا النوع هو الأكثر صعوبة، لأن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.

من خلال الدراسة السابقة يمكن توضيح هذه القرارات في شكلها البياني كمايلي:

شكل رقم (7): أنواع القرارات حسب الظروف التي تتخذ فيها



المصدر: جلال إبراهيم العبد: سر5ث، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص241.

¹ نفس المرجع، ص28

² أحمد محمد المصري: مرجع سبق ذكره، ص255.

5-أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها: يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين¹:

1-1-القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية): هذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي

ويعلمها على العاملين دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها.

2-2-القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة): هي القرارات التي يتم اتخاذها من خلال إشراك

المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم، وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها، ذلك لأن مشاركة العاملين في وضعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها.

خامسا: أساليب اتخاذ القرارات (العمليات)

إن جوهر الممارسة الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرارات لأجل حل المشاكل اليومية التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل، وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأسس وأساليب اتخاذ القرارات وإدراك أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات.

1-الأساليب الكيفية:

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

1-1-الحكم الشخصي أو البديهية: إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو

نظرة المدير للأمور وتقديره لها والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الأحداث، والمدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستند إلى معلومات سابقة².

2-2-الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية، غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت، وهذا ما يؤدي بالمدير في بعض الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات إزاء موقف أو مشكلة ما رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، وإن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.

1-3-التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور.

¹ نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص-ص 257-258.

² جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص73.

1-4-الآراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب

لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات، وإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة والتأخير.

2-الأساليب الكمية:

هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهم هذه

الطرق ما يلي:

2-1-بحوث العمليات:

يصف البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً، على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي، وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل، وهذا يعني أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل الحلول ولا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل¹ وإن استخدام هذا الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية ذلك لأن رشد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة محل القرار، وتذليل الصعوبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة.

2-2-نظرية الاحتمالات: إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في

مواقف وحالات عدم التأكد، وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطولة.

2-3-نظرية المباريات:

في مجال الإدارة يعتبر هذا الأسلوب فريد ومفيد في حل المشاكل التي تتعلق بالمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات وهي أن الهدف الحقيقي للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة وأن الفرد يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيب لمستخدمها الحل الأمثل في ظروف معينة، ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق له أقصى عائد وأقل خسارة².

¹ محمد أسعد عبد الوهاب النيداني: مقدمة في بحوث العمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص35.

² جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص86.

2-4- أسلوب شجرة القرارات:

تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالا لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة وهناك نوعان من المراحل، مرحلة القرارات ومرحلة الاحتمالات¹، وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الفروع والجذور ويمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات حالة من الحالات، أو نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما² ويمثل الجذر في أي مرحلة من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات وتعتبر شجرة القرارات تطويرا لشجرة الاحتمالات، والتي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على مراحل قرارات بالإضافة إلى مراحل الاحتمالات.

2-5- أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، أو تصور الحلول البديلة لها استنادا على المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.

2-6- البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعا في الاستخدام، وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين. لعملية اتخاذ القرارات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وسياسات اتصال، وإن أي تفكير في العملية الإدارية لابد أن يركز على أسس وأساليب وخطوات اتخاذ القرارات.

¹ Boualem Benmazouz : Recherche opérationnelle de gestion, Edition Atlas, Alger, 1995, p208

² José Destours : Outils d'aide à la décision, édition dunod, Paris , 2^{ème} édition , 2003, P142.

كما أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها ومعلومات كافية ودقيقة لاتخاذها، لأن القرارات الخاطئة غالبا ما تعود إلى النقص في المعلومات وعدم كفايتها، ومن ثم ظهرت حاجة المؤسسات لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة والتي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة.

خاتمة:

لقد شغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، لكون العملية الإنتاجية تتم بداخلها، كما أنها تعبر

عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط بالمؤسسات كيانات اجتماعية تضم أفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز المهام في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة، والعنصر المحوري في حركة وديناميكية الجماعة هو التفاعل والاتصال بين الأفراد.

إن الاهتمام بالتسيير العلمي للمؤسسة لم يبدأ إلا مع مطلع القرن العشرين وهو التاريخ الذي بدأ فيه التسيير ينحو منحاً أكاديمياً، أي أصبح يحمل الصفة العلمية بسبب التطورات التي شهدتها آنذاك تسيير المؤسسة مثل تطبيق الطريقة التaylorية، والشئ الذي لا يختلف عليه باحث عن آخر أن الفكر الإداري ليس من صياغة شخص واحد، فهو نتيجة جهود وإسهامات الكثير من الباحثين.

والتسيير في المؤسسة يعنى بإبراز التسيير في إطاره العصري، كحقل من المعرفة متعدد الأنظمة، يحتاج إلى العوم الدقيقة لتسيير العمل والإنتاج، مثلما يحتاج إلى العلوم الإنسانية لتسيير الأشخاص وتصريف شؤونهم.

انتهى بحمد الله وشكره والله المستعان

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الوثائق والقوانين:

الجريدة الرسمية القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ديسمبر، 2001.

الكتب:

- (1) أحمد عبد الله الصباب، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد عبد الرحيم، شكيل أحمد حبيب: أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، 2010.
- (2) احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (3) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- (4) أحمد محمد غنيم: إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002-2002.
- (5) بغول زهير: الادارة المفهوم والوظائف مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- (6) بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- (7) توفيق عبد الرحمن يوسف: إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
- (8) جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- (9) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- (10) جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
- (11) خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- (12) الداوي الشيخ: اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة الجزائر، 2001.
- (13) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2001.
- (14) سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي : أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999.
- (15) سليم بطرس جلد: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (16) صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- (17) عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- (18) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- (19) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999.
- (20) عبد الوهاب سويسبي: المنظمة المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار النجاح للكتاب، 2009.
- (21) علي حسين: نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (22) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2000.
- (23) غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر.
- (24) فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- (25) محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2004.
- (26) محمد أسعد عبد الوهاب النيداني: مقدمة في بحوث العمليات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- (27) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- (28) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، وظائف المسير وتقنيات التسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- (29) محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، 1991.
- (30) محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- (31) محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997.
- (32) محمد وجيه البدوي: تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخرجين ومردودها الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.
- (33) محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1993.
- (34) مداح عرابي الحاج: إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- (35) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، الطبعة الثالثة، 2000.
- (36) موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2005.
- (37) مؤيد الفضل : الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- (38) مؤيد عبد الحسين الفضل: نظريات اتخاذ القرار الإداري، منهج كمي، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2004.
- (39) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
- (40) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003.
- (41) يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

مؤتمرات:

عبد الرحمن بن عنتر، عبد الله بلوناس: مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية
الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28
ماي، 2003.

أطروحة دكتوراه:

(1) طيار أحسن: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، رسالة دكتوراه في تسيير
المؤسسات، غير منشورة قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، عنابة 2010-
2011.

(2) محمد حسن تيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة
الصناعية بمكة المكرمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أطروحة ماجستير إدارة أعمال.

محاضرات:

(1) أمينة خليفي: محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح
ورقلة.

(2) صولح سماح: محاضرات في تسيير المؤسسة، مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر
بسكرة، 2015-2016.

(3) كيلاني صورية: محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات لطلبة السنة الثانية LMD2

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

- 1) Boualem Benmazouz : Recherche opérationnelle de gestion, Edition Atlas, Alger, 1995.
- 2) Chantal bussenault, Martine pretet: Organisation et gestion de l'entreprise structure, décision, stratégie Libraire vuibert, Paris, 1999
- 3) J.-M.Auriac ,A.Cavagnol, G.Hoffbeck, F.Lemoine, J.Walter: Economie d'entreprise, tome 1, TECHNIPLUS, PARIS, 1995
- 4) Jean Marc legall: La gestion des ressources humaines, collection encyclopédique, 1^{er} édition ,1992.
- 5) José Destours : Outils d'aide à la décision, édition dunod, Paris , 2^{ème} édition , 2003.
- 6) KHELASSI Reda: Précision du Management, Edition Houma, Alger.
- 7) Loic Cadien, Francis cuérin, Frédérique pigeyre: Gestion des ressources humaines pratique et élément de théorie, Edition Dunod, Paris, 1977.
- 8) Philippe RAIMBOURGE: MARKETING, 2^{ème} édition, paris, 2006
- 9) Thérý libaert: La communication d'entreprise, édition economica, Paris, 1998.

