

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم
التجارية
جامعة تلمسان

السنة الأولى L.M.D

محاضرات في مدخل الى علم إدارة الأعمال



السنة الجامعية:

إعداد: د. بن عمار سمية

2023/2022

البرنامج:

مقدمة عامة:

الفصل الأول: مقدمة في علم الإدارة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة.

المبحث الثاني: أهمية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الأخرى.

الفصل الثاني: تطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية.

المبحث الأول: المدرسة الكلاسيكية.

المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.

المبحث الثالث: المدرسة الحديثة.

الفصل الثالث: المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: وظائف المؤسسة.

الفصل الرابع: المؤسسة والمحيط.

المبحث الأول: المحيط الاقتصادي.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف محيط المؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين المؤسسة والمحيط.

الفصل الرابع: المسير.

المبحث الأول: مدخل إلى التسيير.

المبحث الثاني: المسير.

المبحث الثالث: وظائف المسير.

.

مقدمة عامة

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكفل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة لذا "فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها" إذا فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة. إن أي تنظيم أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات الجامعات، المدارس، المؤسسات والشركات، وغيرها... فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في ميادينها الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي.

مقدمة في علم الادارة

تؤدي الإدارة دوراً مهماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين ، تظهر أهمية الإدارة وتتزايد هذه الأهمية كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية. فللإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الهدف ومن هنا تظهر أهميتها في الترشيد في استخدام الموارد عن طريق إنتاج سلعة ما أو خدمة معينة.

I. ماهية الإدارة:

1. مفهوم الادارة:

لقد تعددت التعريفات التي يقدمها المتخصصون في مفهوم الادارة، حتى يمكن القول ان الكتابات الادارية الراهنة من هذه التعريفات، تتضمن عددا من التعريفات بقدر عدد الكتاب في مجال الادارة ما يأتي:

- الادارة مشتقة من الفعل ادار وهي تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. وعلى هذا النحو، فان من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، او يصل عن طريق الادارة الى اداء الخدمة.
- عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية بأن الادارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والاشراف عليه.
- كما عرف "كونتز وأودر ونال" "Koontz and O'Donnell"، الإدارة بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.
- اما " فردريك تايلور " "Frederick Taylor" عرف الإدارة بأن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة وأرخصها.

- عرف "ديل بيش" "Dale Beach" الإدارة بأنها عملية استخدام المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف.
 - وقد عرف "القيوتي وزويلف" الإدارة بأنها استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه.
 - عرف "ديلبيش" "Dale Beach" الإدارة بأنها عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة، وتتضمن تنظيم الأشخاص وتوجيههم وتنسيقهم وتقييمهم لتحقيق هذه الأهداف.
 - "القيوتي وزويلف"، فقد عرف الإدارة بأنه استغلال للموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية وتنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية وبوسائل إنسانية، مما يسهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضواً في التنظيم أم مستفيداً من خدماته، وأياً كان المجال الذي تمارس فيه.
- مما سبق يتضح لنا أنها
- يوجد تعريف محدد للإدارة، لتعرفها متعددة وذلك كعائد التباين خلفيات وتجار بالباحثين المتخصصين في الإدارة. غير أن تعدد هذه التعريفات لا يعنى عدم وجود اتفاق بينها في كثير من النقاط.
- وإجمالاً، فإننا نعرف الإدارة بأنها:
- "وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية".

من خلال هذا التعريف يمكننا أن نبين العناصر الآتية:

- إن الإدارة وظيفة ذات مهام ومسؤوليات محددة يقوّم بها أفراد معينون من أجل تحقيق أهداف محددة. هذا يعني أن الإدارة نشاط متخصص ولا بد أن تكون للأفراد المنوط به
- موظفة
- الإدارة المعارف والمهارات التي يمكنهم من أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب.

- إن الإدارة واحدة في وظائفها سواء كانت عال النشاط الذي تقوم به المنظمة أو الجهاز حكومياً أو خاصاً. ذلك أن الإدارة تترتب بانجاز أعمالها أن هذا لا عمل قد تكونه أجهزة حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، وأن نجاح هذا الجهاز في تحقيق أهدافها لا يرجع بالاختلاف فئاتها، وإنما بالطرق ممارسته الإدارة.
- إن الإدارة تقتضي وجود مجموعة من الناس يتم من خلالها تنفيذ الأعمال. هذا يعني أن الإدارة تنصب على المجهود البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي. فهي ليست أداة آلية تركز على الأشياء وتهمل الإنسان، وتبعاً لذلك، فإن نجاح الإدارة يتوقف على عنصر البشري فيها.
- إن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة وإعداد التقارير والميزانية. ذلك أنها يتصور أن تحقيقاً لمنظمة أهدافها، دون أن تكون لديها العاملين بها، وخاصة المديرين منهم المعارف والمهارات المرتبطة بهذه الوظائف التي يمكنهم أداء هذه الأهداف.
- إن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة. هذا لا هدف افتد بمنزلة الدليل للموجه لنشاط الإدارة في أي جهاز أو منظمة إدارية. فعلى سبيل المثال هناك أهداف تسعى لرفع التربيت والتعليم لتحقيقها تختلف عن تلك الأهداف التي تسعى لرفع الصحة أو وزارة الزراعة أو وزارة الداخلية لتحقيقها. من هذا المنطلق، فإن بعضهم ينظر إلى الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها، حيث تستخدم كمبغرض للمساعدة في تحقيق الأهداف.
- إن وجود الأهداف كموجه لنشاط الإدارة لا يعد مطلقاً وإنما محك ومن شروط معايير محددة أبرزها الفعالية والكفاءة. بمعناها لكي يتحقق الأهداف في حد ذاتها من وراء ممارسة الإدارة، وإنما لا بد أن يتم تحقيقها بهذه الأهداف بفعالية (أي عملاً للشيء الصحيح) وكفاءة (أي عملاً لأشياء بطريقة صحيحة). وبالطبع فإن الفعالية والكفاءة ليست هيا المعايير الوحيدة التي تستند إليها الإدارة في تحقيق أهدافها، وإنما كانت من بين أبرز هذه المعايير، فهناك معايير أخرى مثل العدالة والأمانة والالتزام بالأنظمة واللوائح وتحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.

- إن تحقيق الأهداف بفعالية وكفاية يعني اتخاذ القرار السليم، حيث تعد عملية اتخاذ القرار اتمسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، إذ يعد القرار عنصراً مهماً في كافة صور النشاط الإداري يومر احله. فعن طريق اتخاذ القرار اترسماً لإجراء اتال لازممة لتسيير العمل الإداري وتخصصاً لإمكانيات

والموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ هذا الأهداف، كما تحدد الوسائل والمعايير التي يتم على أساسها تقييم درجة النجاح في تحقيق هذا الأهداف من عدمه. بل يمكن القول إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة، حيناً إنها متضمنة في جميع أنشط الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف وكذلك العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- إن الإدارة ليست شيئاً ساكناً، أو ثابتاً بل هي عملية متحركة تتجدد وتتأثر وتؤثر في البيئة المحيطة بها. لذلك فإن من

خصائص الإدارة الناجحة العمل على تطوير ذاتها بما يجعلها تستجيب للمستجدات الحديثة وذلك من خلال تطوير معارفها لأفراد العاملين ومهاراتهم وتحديد الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات والنماذج والاستفادة من التقنية في صيغ عملياتها.

2. نشأة علم الإدارة:

إن الأضرار الناتجة عن الحرب بين العالميتين الأولى والثانية أدت إلى ضرورة تدخل الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي وكأنها التدخل ليستدعي إيجاد إدارة فعالة لتسيير هذا المرحلة ويار ابعضا الكتابان الواة

الأول لعلم الإدارة كان تقيال در اساتالتي قام بها بعض المختصين مثل "ادم سميث" "Adam Smith" حول ضرورة التخصص في العمل غير ان هذا العلم لمتعرفوا عدهو مناهجها لابعاد در اساتالتي قام بها كل من "Frederick Winslow" و "Henri Fayol".

3. أهمية الإدارة:

يمكن أن نقول إن الإدارة تتمثل عنصراً مهماً في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع، وهذا لأهمية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارستها عملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وليس أدل على ذلك من وجود خط

ط التنمية الخمسية في المملكة العربية السعودية ودول الخليج والتيتحاولن
خلالها تحقيق النمو والتقدم والرخاء والأمن لمجتمع.

- الإدارة وسيلة المجتمع لتحقيق احتياجاته أو لوياته هذه الاحتياجات واستثما
ر الموارد المتاحة في هاتلبية هذه الاحتياجات، بلو العمل علمو اجهة الاحتياجات المتجددة وندر
ة الموارد.

- از ديد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها، باعتبار هالو سائل لتيسر طيعا لمجتمعمن
خلالها تحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته.

هذه الأهمية للمنشآت في عالم اليوم مفر ضئلاً أهمية الإدارة من حيث حاجة هذه المنشآت إلى التخصصات
الإدارية المختلفة الأمر الذي أكد علأ أهمية الإدارة الكفاءة القادرة على اتخاذ القرار السليم من خلا
ل العمل لتحقيق الاتساق التكامل بين التخصصات الإدارية المختلفة بما يمكن المنشآت من تحقيق أهدافها.

- أهمية التعامل مع الإنسان في نجاح المنشآت الأمر الذي يفر ضللاً الإدارة بين تدر يبا العامل ينمناً جلاكتسا
بالمعارفو المهار اتبما

يمكنهم من خلا لاكتسابها تهئية المناخا للملائمة لأفر ادلأداء الجيدو ذلك من خلا لا انتباها بالاق
ضاياء المتعلقة بتحفيزهم، وحل مشكلاتهم، وتلبية احتياجاتهم في حدود إمكانيات المنظمات التي يبع
ملو نبيها.

- وجود المتغير اتا لاجتماعية واقتصادية والتقنية الملحة، الأمر الذي يفر ضللاً الإدارة عبئاً تخ
طيط التغيير ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتقومها من أجل تحقيق النمو والتقدم في المجالات المختلفة
ة للخر وجمندائرة التخلفو اللحاق بركبالدول المتقدمة.

- الفصل بين منظمات الأعمال وملاكها مما دفع ملاً كاً غلبه هال منشآت إلى إناطة إدارتها لبرجالاً لإدا
رة المتخصصين مما يزيد من أهمية الإدارة في أعداد اللان مل من يقو مون عليها.

- الندرة المتميزة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب وجود إدارة قادرة على علمو اجهة هذه
التحديات من خلا لا تبا ع سياسة الترشيد في النفقاتو البحث عن أفضل وسائل لتحقيق الأهداف بأعلى جودة
وأقل تكلفة.

- الدعوة إلى العولمة وماتر تبعلها من وجود تحديات كبيرة وبخاصة للدول الانامية التي لا تستطيع مجا
رة الدول الكبيرة فينو عية وتنو عو جودة منتجاتها وخدماتها إلا إذا أحسن تها هالدول لإصلاحاً
دارة وتطورها.

- المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية، الأمر الذي يتطلب التجديد والابتكار من خلا لا لإدارة الجيدة
لطر قا لإنتاجو التسويقو التوزيع.

- الإدارة تعني بتوجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوك التنظيمي ديا لا مستمر ار النشاط من ناحية وانتظامه من ناحية أخرى وانجاز الأهداف
- التيقامت من اجلها المنظمة فمنا المعلومات انما لا فر اد حينما ينظمون المنظمة معينة لا ينتفع عنهما الغرض لكونهم مغرضوا اكثر يسعون لتحقيقه كما ان كل من هم مقيم هو معايير هتحكمو توجه سلوكه.
- الإدارة تعني باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة افصلا استخدام ممكن سواء كانت هذالموارد بشرية او مادية او مالية او معلوماتية دون ان يكون هناك فاقدو هذامن شأنه ان يؤدى لتحقيق اهداف المنظمة.
- تحرص الإدارة ان يتصف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق بحيث يمكن كل من ههما الاخر وبدون ان يكون هذاك تكرار او التعارض ضيفيا لمسؤولية او المسؤولية لياتا لتتفق معها العاملون في المنظمة.
- اتخاذ القرار ات هو أساس الإدارة و هو هذالقرار ات هيا لتتحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف
- المحددة و اذا كانت الإدارة من العمليات فان كل عمل ههذه العمليات تتمار سمن خلا لالقرار ات التي تتعلق بهاذلكنقولنا لقرار ات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرار ات التخطيطية ويطلق على القرار ات التي تتعاقد العملية
- التنسيقية بالقرار ات التي تنسيقية و هكذا يصحب من يتخذ القرار ات يختار فاعنا الذي ينفذها.
- الإدارة تتمار سفي اطار الظروف والبيئة المحيطة و تتأثر بهذالظروف فبما تشمل عليها هذالبيئة من قوبو متغير ات سواء كانت متغير ات اجتماعية او اقتصادية او سياسية او تكنولوجية و قد يكون هذالالتأثير سلبيا و ايجابيا.
- نجاح الإدارة يقياس في انظمهم من المنظمات ليس فقط بقدرتها على انجاز اهدافها بل ايضا على اساسا يكون هذالانجاز متصفا بالكفاءة والفعالية.
- يقصد بالكفاءة العملية صور ة من الصور دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت بشرية او مادية او معلوماتية او مالية لذلك فان الإدارة
- الناجحة هيا التي تتجنب الواقف التي تؤدى الى الضياع للموارد المنظمة المختلفة، فالمدير الناجح والكفاءة هو الذي يوظف ويستثمر الموارد المالية للمنظمة بحزم و حكمة.
- المدير الناجح هو الذي يكون فعال ومؤثر و يقصد بالفعالية أداء الاعمال المناسبة بالطرق المناسبة في الأوقات المناسبة و المحافظة على الوضع التنافسي المناسب.
- فالمدير هو الذي يقرر دخول السوق قبل ان يبدأ في الانتشار و الاتساع و يقرر الخروج من السوق قبل ان ينهار او يخفق.

II. أهمية الإدارة وعلاقتها بالعلوم الاخرى:

1. علاقتها بالإدارة بالعلوم الأخرى:

• الإدارة وعلم الاجتماع:

الإدارة تبحث عن المجتمع والجماعات حيث يكون المجتمع بيئة الإدارة تتأثر به ويتأثر بها فمن التزامت الإدارة
بانتحاف علماء المجتمع وبيئته وانتقدم لها السلوك والخدمات التي يطلبها بأحسن جودة وأقل سعرو
أنتخدم المجتمع بمنحصر صلا استخداماً فراهو حمايتهم كما أن المنظمة تعتبر خلية من خلايا المجتمع
ونظامها الاجتماعي الذي يبنيتها الإنسان بميلوهور غباتهم كما أن المجتمعات السكانية تعتبر الأساس في دراسة
الأسواق الحالية والمنتظرة.

• الإدارة وعلم الاقتصاد:

بما أن علم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الاقتصادي لزيادة الثروة القومية والاستغلال الأمثل للموارد وزياد
الكفاءة الإنتاجية ودراسة المجتمع ومدى زيادة الدخل
القومي وتوزيع الموارد واستخدامها لذلك فهو لصيق علم الإدارة الذي من أهدافه الاستغلال الأمثل
للموارد البشرية وإدارة الإداري
لابد أن يكون ذو عقلية اقتصادية وأن يعمل على اتخاذ اعتبارات اقتصادية عوامل تحرك عملها الإداري.

• الإدارة وعلم النفس:

إن الإنسان هو الركيزة الأساسية للإدارة وهو الذي يمثل مصدر عطاء المنظمة لذا فإنها كعلاقة وطيدة بين
علم النفس وعلم الإدارة فعلم النفس يعين الإدارة على معرفة الإنسان وسلوكه ودوافعه وور غباته وطموح
اته فيمد الإدارة بوسائل لتعنيها على تحفيز الأفراد واختيار هو تعلمه وتدريبه هو ما علم النفس الإداري يلام
ظهر من مظاهر ذلك التقارب بين علم النفس والإدارة.

2. أهمية الإدارة:

- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمة.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف.
- تواجه الإدارة الكثير من التحديات.
- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي والتكامل الداخلي.
- لكي يتجحالمنظمة فأن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع.

3. نشأة علم الإدارة:

إن الأضرار الناتجة عن الحرب بين العالميتين
الأولى والثانية أدت بالضرورة تدخل الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي وكان هذا التدخل يستند على إيجاد أدار
فعالة لتسيير هذه المرحلة ويار بعض الكتاب أن النواة الأولى لعلم الإدارة

كانت فيالدر اساتالتيقامبها بعضالمختصينمثل "ادمسميث" "Adam Smith" حول ضرورة التخصص في العمل غير ان هذا العلم لم تعرف فقا اعد هو مناهجها لابعاد الدر اساتالتيقامبها كل من "Frederick Winslow" و "Henri Fayol".

4. هلا لإدارة علمافن؟

الإدارة هي علم: حيث تستند مبادئ الإدارة على البحث العلمي والمراقبة وليس فقط على الرأي، ولقد تمت تطويرها من خلال التجارب والخبرات العلمية لعدد كبير من المديرين السابقين، و أيضا الإدارة تحتوي على علاقتها بالسبب والنتيجة، وعلى سبيل المثال السيوديد عدم التكافؤ أو التوازن بين السلطة والمسؤولية لعدم الفعالية، وانا الإدارة لديها مجموعهم نهجيهما المعرفة ولكنها ليس بالدقيقة مثلا لعلوم الطب يعية الأخرى

مثلا لبيولوجيا والفيزياء والكيمياء، والسبب الرئيسي لعدم دقة علم الإدارة هو انها تتعامل مع البشر ومنا صعب للغاية التنبؤ بسلوكهم بدقة، ونظر لأنها عملها اجتماعيه، فهي تتعقيد مجالا لعلوم الاجتماعية، حيث انها علم مرئول هذا السبب قد يؤدي نظرياتها ومبادئها لنتائج مختلفة في أوقات مختلفة.

الإدارة فن: حيث تعتبر الإدارة كفن وذلك بسبب ان كل مدير طريقته الخاصة في ادار ه الأشياء بناء على معرفته وخبرته وشخصيته، والإدارة أيضا

ابدا عيه بطبيعتها مثلا يفناخر، فهي تجمع بين الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة يفيد في تحقيق النتائج المرجوة، حيث يتم توجيه الإدارة ايضا نحو تحقيق الاهداف المحددة مسبقا، ويستخدم المدير ونموارد مختلفة مثلا لرؤس المال والمواد والآلات والاساليب لتعزيز نمو المنظمة، وبالتالي يمكننا القول ان الإدارة هي فن يصحح تماما لأنها تتعامل مع تشكي لموقف وسلوك الاشخاص في العمل نحو الاهداف المرجوة.

تطور الفكر الاداري و المدارس الفكرية

تمهيد:

يستعمل مصطلح مدرسة ليشير الى مجموعة المفكرين الذين يشتركون في رؤيتهم و تعريفهم و تفسيرهم لظاهرة معينة و طريقة دراستها و فهمها و لا يشترك فيهم أن يتواجدون في مكان واحد و أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية و أن يعرفوا بعضهم بعض.

I. المدرسة الكلاسيكية:

1. مدخلا للمدرسة الكلاسيكية في التسيير:

■ تعريف المدرسة الكلاسيكية:

بداية لا بد لنا ان نعرّف معنى كل مهكلاسيكية (Classique) اذ يخطئ الكثير و نبا اعتقاد هـما معنا الكلمة هو الشيء التقليدي و القديم. لكن في الواقع ان معنى كلاسيكية هو الطراز الأول او المثالي و النموذجي و الممتاز و هيكله هيوانية الاصل و المدرسة الكلاسيكية ظهرت في القرن الثامن عشر، اذ اثمرت مجهوداتهم و الاتالى قيام مدرستها اقتصاديه بريقة تفرقت اسما للمدرسة الكلاسيكية في بريطانيا و عاشت حوالي 100 عام، حيث اعتبر فلها بالسبق في معالجها القضايا الاقتصادية ترقيا لدرجة الكمال و اليقين. و تتميز المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية و الأخلاقية و بالا اعتماد علاد و ات التحليل المنطقي و باتجاهاتها الموضوعية في التحليل. و بهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي نعرفها منذ ذلك الحين¹.

■ نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية و التي تمثلت في افاد الاول من الفكرة الإدارية في اواخر القرن الثامن عشر، و تعتبر نتاجا لتفاهل بين عدالتين ات كانت سائدة خلال هذه الفترة و فيما يلي اهمال مراحل لتاريخية التيمرتبها المدرسة:

- مرحلة ظهور الثورة الصناعية:

¹ - أحمد صقر، تاريخ النظرية الحديثة، ليبيا، 2000، ص7.

أبرز ما تميزت به هذه الفترة تبرز من خلال النقاط التالية:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
 - ظهور مبدأ التخصص والتقسيم العملي للعمل.
 - تجمع عدد -+ كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
 - إنشاء المصانع الكبيرة التي تستوعب الآلات الجديدة والطاقة العاملة.
- **مرحلة ظهور حركة الإدارة:**

كان من أبرز هذه المرحلة المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" بعرضه لفكرة التقسيم المنهجي للعمل والمبادئ الأربعة للإدارة الجانبية "فرانكلبرت" و "هنري جاننت" و "هنري فايول" و "ماكسويبر" من خلال بعض الإضافات للأفكار تايلور حيث كانت البوادر الأولى لميلاد المدرسة الكلاسيكية.

● **مرحلة نمو المنظمات العملية والوعيا القومي:**

كان ظهور ونمو النقابات والمنظمات العالمية نتيجة حتمية للرد على ممارسة الإدارة وبدأ الإنسان يتخلع عن أفكار العشوائية في تسيير الإداري وكانت أثر هلمبادئ "تايلور وبذور" الأولى في ظهور الكلاسيكية.

هناك العديد قريبا منا الأسباب تفسر الاهتمام بالمتزايدة لنشأة الكلاسيكية كوظيفة إدارية متخصصة وكفر عن مفرو وعلم الإدارة وتحملها فيها في ما يلي:

- التوسع الصناعي الذي تم في العصر الحديث حيث ساهم في ظهور أشياء جديدة لم يعرفها الإنسان من قبل.
 - زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين².
- **مفهوم الإدارة في ظل المدرسة الكلاسيكية:**

هناك عدة تعاريف من بينها:

- "عملية ذهنية وسلوكية تسعى للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة".
- "النشاط المسؤول ولعنا اتخاذ القرار أو صياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: تخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم".

²- المهدي الطاهر، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقة و نشر عمان، 2000، ص24.

- هيا لاستخدام الفعالو الكفاء للموارد البشريةو الماديةو الماليةو المعلوماتو الأفكار
و الوقتمن خلال العملياتالاتادارية المتمثلة فيالتخطيطو التنظيمو التوجيهو الرقابةبغرضتحقيق
الاهداف"³.

ويقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الافرادالذينيعملونفيالمنظمة.
- الموارد المادية: كلمايو جديالمنظمةمنمبانيو اجهز هوالات.
- الموارد المالية:
- كلالمبالغنالمالاتيتستخدملتسيير الاعمالالجارية والاستثمار اطويلةالاجل.
- المعلوماتوالافكار: تشمل الأرقام الحقائقو القوانينوالانظمة.
- الوقت: الزمنالمتاح لإنجاز العمل.

2. نظرياتواهمروادالمدرسة الكلاسيكية:

■ نظريهاالإدارة العلمية"فريدريكتايلور":

يعتبر "فريدريكتايلور" المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، ويهمنافحيحياةالعالمفريدريكتايلور العمليةاذكانفيالبداية عاملا فيمصنع، ثمترد جفيالسلما لوظيفةيحتناصبمحهندسا، ثمأصبحتعلقةالهرةمالوظيفةللاستشار بيننالمهندسينفيأحدالمصانعا لامريكيةوكانحجر الأساس فيمبادئتايلور العلميةهو تحقيقاقصداكفاية إنتاجية للأفرادوالآلاتالمستخدمة في الإنتاج منخلالمايعرفبدراسةالزمنوالحركة.

ويحددتايلور مبادئهاالإدارة العلميةعلنانحوالتالي:

- الأسلوب العلمي فيتحديدالعناصر الوظيفيةبدلا من أسلوب الحدسو التقدير، وذلكمنخلالتعرفطبيعةالعملتعريفادقيقاواختبار افضلطرقالاداء، واهما لشروطالعملمنحيثالمستوىوالمدةالزمنيةالمطلوبة لتحقيقه.
- إحلال الاسلوبالعلميفياختيار وتدريبالافرادلتحسينالكفاءةالإنتاجية.
- تحقيقالتعاونبينالإدارو العاملينمنأجلتحقيقالاهداف.
- تحديدالمسؤوليةبينالمديرينو العمال، بحيثيتنولالإدارةالتخطيطو التنظيم، ويتولالعمالالتنفيذ.
- ربطتأديةاونجاحالفردييعملهابالأجر او المكافآتلفعالكفاءةالإنتاجية.
- احكامالاشرفوالرقابةعلالعاملينفيالمستوىالأدنى
- لانهميفتقدونالمقدرو والمسؤوليةفيالقدرة علالتوجيهالذاتي⁴.

³- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة الإسكندرية، 2004، ص13.

انهذا الأسلوب

العلمي الذي جاء به تاييلور في مجال الإدارة وكان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأص
ول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج
والأرباح سنوياً، جاءوا على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليها أن تنظم في خطط الإنتاج
مما كالألة، تحسب عليه حر كاته، ويعمل وفقاً لخطوات وتعليمات متكررة تتبع تعليمات السامو الملل، وتقتل لم
بأداة أو الابتكار والطموح، وقد أدى ذلك لمقاومة العمال لهذا الأسلوب
، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الأهداف الأساسية لإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم فرفضوا
طبيعتها ودخلت النقابات العمالية، وأخيراً
تدخلت الحكومة الأمر بكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسنة الحكومية وغير هامن المصالح

و الواقع انها هت مام تاييلور بتحقيق كفاية الإنتاج
والاقتصاد عن طريق دراسة الوقت والحركة كاندعو هلتتركيز كليه على المشروع، ولجذب الانتباه لزيادة
ادها لانتاج لدرجه اندر اسة الإدارة اقتصر تالحين على دراسة شديدة ادار هالمصنع، بينما هملت لاعت
بار ات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعمالين فيه.

ونلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة
العلمية انها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب ان يكون، وانهارك
ز تعلق عنصر واحد من عناصر التنظيم هو العمل، واهملت لانسانوالعلاقات الإنسانية
داخلة التنظيم، كما انها لم تكن تنعيسو بالعمال لانتاج لعل مستو بالمصنعو لم تعطى لاهتماما كافيا لحقيقة
التفاعل والتبادل بين التنظيم.

■ نظريه شمولية الإدارة و الإدارة الوظيفية "هنري فايول":

انا همام يميز كتاباته هذ هالنظرية هوسعيها الوصول للمبادئ الإدارية النظرية لتكون أساس
العمليات التنظيمية والتصميم الإداري
وقد جاء دعاء هذ هالنظرية من بلدان مختلفة، حيثان "هنري فايول" فرنسيو "ليندالارويك" بريطاني، ا
ما "لوثر جيولييك" و "مونيور ايلي" فهما مريكيونو الذي جمع ههم في مدرسة واحدة انها كانوا معنيين بال
وصول للمبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة وذلك فان أفكار
هذ هالنظرية كانت أكثر عمقا وتجريدا من نظرية الإدارة
العلمية واستشهد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغير هالوصول لاهذ هالمبادئ التي اعتبرو
ها أساس الإيجاد علم اداري.

4- احمد ماهر، مبادئ الإدارة الاسكندرية، مرجع سابق، ص23.

لقد وجدنا في مجال النشاطات الإدارية هالاً عمال يمكن ان يقسموا الى ست مجموعات رئيسية هي علنا النحو التالي⁵:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع)
- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل)
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصرفيات)
- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص)
- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات)
- النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)

وقد بيننا في هال هال المهام التي وجدنا في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكدنا على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا إذا استطاع الإداري القيام به هال المهام الإدارية فان قيادته ستكون ناجحة وفعالة.

■ النظرية البيروقراطية "لماكس فيبر"

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته على البيروقراطية الوصف للجهاز الإداري والتنظيمات وكيف يؤثر علنا الاداء والسلوك التنظيمي .

وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية ان يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمال المكتبي.

يؤكد جميع الباحثون في العلوم الإدارية علنا انها من الدراسات التي اساهم بها "ماكس فيبر"، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباتها الخاصة بنظرية السلطة هال الدراسات اساقادتها التحليل كثير

من التنظيمات وأساليب

خطوط السلطة داخل هال التنظيمات هال الدراسات اساقادتها دور في نطاق اهتمامها الأساسية التي توضح لماذا يطيع الافراد الأوامر التي تصدر اليهم؟ ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب اليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تلخص في مفهوم "اصدع بما تؤمر" وقد قام في هال الدراسات اساقادتها بتوضيح أسلوب اكساب البشر عية لممارسة السلطة داخل هال التنظيمات وقسمها الى ثلاثة انواع:

- السلطة البطولية.
- السلطة التقليدية.
- السلطة القانونية الرشيدة.

⁵ - أحمد ماهر، مبادئ الإدارة الاسكندرية، مرجع سابق، ص 26.

وقد اوضحها فيدر استهالفر قيينهذه الأنواع
،معا تر افه بان هذا الانواعا لثلاثة يمكن ان يتضمنها تنظيم واحد.

كما أوضح

فيدر استهانالو عالوليمارسا السلطة من خلال المو اصفاتا الشخصية التي تطلبها القاءو لذل كا استخدم
كلمه "Charisme"

و هي مقتبسة من اللغة اليونانية و التي تو ضح مد تحليا لانسانبمو اصفاتا غير عادية و تمكنهم من ممارسة سل
طائها بالأسلوب الذي حقق له قدر ا هائلا من ضبط النفس، و طاقا استثنائية و في ممارسة هذا السلطة في التأثير
ر علما ليمع مع بحيث يتقبلون هذا التعليمات و هذا التوجيهات بر حابة صدر و ر ضيكا مل. و قد أدى
هذا الاتجاه عدد من العلماء و المفكرين الذين تأثروا بدراسات "ماكس و بير" البالبحث عن سمات و صفات هؤلاء
لاء القادة.

اما في ما يتعلق بالنوع الثاني القائم علما لعلاقات التقليدية ان القاء ليمارسا سلطتهم من خلال موقعه في التنظيم.
و كثير ا ما يمارس مثل هذا القاء سلطتهم من خلال العادات و التقاليد المتوازنة، و قد ضرب "ماكس و بير" فييد
حوثا الكثير من الأمثلة التي تو ضح هذا الأسلوب و منب

ينها الاساليب التي ادار بها الاقطاعيون ممتلكاتهم و منشاتهم الواسعة، و اوضحا ان المراكز الإدارية كانت
تنتقل بالوراثة من الابا لابن.

أما النوع الثالث، و هو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت و الوحدات من خلال
الشكل البيروقراطي للتنظيم و هو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة، و يرى
"فيبر" ان هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت اليه مختلف الوحدات في المجتمعات
المعاصرة، ذلك ان الشرعية او قانونية السلطة يمارسها القاء من خلال مجموعة من
القواعد و الإجراءات هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه
أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته و يمارس فيها سلطاته، و هذه المجموعة من
القواعد و الاجراءات التي تمارس من خلال المراكز التي تشغلها المستويات الادارية
المختلفة في التنظيمات الضخمة و الحديثة، و هي التي أطلق عليها "ماكس و بير" كلمة
بيروقراطية.

و يرى ان التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الاسس التالية:

- توزع النشاطات و الاعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء
التنظيم باعتبارها و اجبات رسمية و بطر يقة ثابتة و محددة.

- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقا لعدو واضحة محددة، وتحديثها لعدو السلطة التي تمنح كل موظف، ونوع تلك السلطة.
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل لتنفيذ المهام الواجبات بالتالي لا يعين في التنظيم البير وقر اطيالا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام.
- ينقسم التنظيم البير وقر اطيال بعدة مستويات يتم اتخاذ شكلها هر مياو بالتالي هو حد نظام محاسمو دقيقة منالرئاسة، حيث تشر فالمستويات العليا من التنظيم البير وقر اطيالنا عمالو نشاطات المستويات التالية. ويسمح هذا النظام للعمالين والمرؤوسين بان يتظلم من قرار اتحاد الرؤساء بالمستوى الإداري منظمة محددة، ويسود هذا التنظيم الهير مياشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد سواء.

3. تقييم المدرسة الكلاسيكية:

■ مساهمات المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

يمكن حصر اهم المساهمات من خلال تسلسل النظريات⁶:

- مساهمات فردريك تايلور:

أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي يقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينها. وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل
- الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.
- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.
- تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.
- مساهمات هنري فايول:

في تكوين نظرية الإدارة. تتركز هذه المساهمات في الآتي:

⁶ - المهدي الطاهر، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 27.

○ تقسيم أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى:

- فنية كالإنتاج
- تجارية كالشراء - البيع - المبادلة مالية كالحصول على رأس المال، الاستخدام الأمثل له

- تأمينية كحماية الأفراد والممتلكات

- محاسبية كالتكاليف والإحصاءات

- إدارية كالخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.

○ تقديم مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة، ويجب أن

تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، ومن أهم هذه المبادئ التخصص، وحدة الأمر، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

- مساهمات ماكس ويبر:

ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر ما يلي:

○ تدرج السلطة: ويقصد به ضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن

تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويكون محل فرد مسؤولاً أمام رئيسه عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه.

○ وجود معايير رشيدة للتوظيف.

○ ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محددة وثابتة مكتوبة

توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

○ وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات

والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة.

تقييم المدخل الكلاسيكي: مما سبق نجد أن المدرسة الكلاسيكية بصفة عامة قدمت عدة

إسهامات إيجابية لا زالت سارية حتى الآن، والاتجاه نحو الاعتماد على الأسلوب العلمي بدلاً من الطرق العشوائية سواء في تصميم العمل أو اختيار العاملين أو في التدريب.

ولكن يؤخذ على هذه المدرسة انخفاض اهتمام روادها بالعنصر الإنساني والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل.

وكذلك افتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظامًا مغلقًا لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وكذلك افتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية مهملاً أثر.

■ **الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية:**

يمكن حصر اهم الانتقادات الموجهة لمدرسة حيث نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلبي ، وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة وتجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة. ولم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج. حيث ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

II. مدرسة العلاقات الإنسانية:.

لم يكتفِ المؤرخون للفكر الاقتصادي بالمعطيات فقط. بل حاولوا اجاهدنا لتقديم التفسير الذي كان قائم حول أهمية العنصر البشري ودور اسة سلوكه داخل المنظمات من اجل تجاوز الاخطاء فتجدد دراستنا في الدرسات التي قدمها " التونمايو " لأنها عدر اندها وانا باحثه تعد الخطى الأولى نحو تطوير الفكر التسييري لاهتمامها بالإنسان فحاول الكلاسيكيين نظرتهم للتسيير الذي أصبح يحل محل المست خدمين بحاليو أصبح العالم فيه كقرية صغيرة.

1. العلاقات الإنسانية والإدارة:

■ مفهوم العلاقات الإنسانية:

ويقصد بها عمليات تنشيط افعال افراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهما النفسية وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن هنا يمكننا فهمنا الهدف الرئيس للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول توفيريين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة ولهذا فإن السبيل الرئيس للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء او اشباع الحاجات الإنسانية او ير تبطها مندو افعو تنظيم غير رسمي وفعال و حال المعنوية وتحسين نظر وفعال العمل والوضع المادي للعاملين.

■ مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية:

ونقصديها الأساليب
والوسائل لتييمكنبو اسطتها استشار ةدافعية الناسعلنا المزيد منالعملالمثمر المنتج.
هيتركز علالافرادكالأشخاصبالعلاقاتالتنظيميةوماذا توفر المناخالاجتماعيالذييهيئلهماظروقال
عملواشباعاجاتالافرادوتحقيق الأهداف التنظيميةالمؤسسةفينفسالوقت.

■ أهمية العلاقاتالإنسانية:

ارتبطمفهومالعلاقاتالإنسانيةبمفهومالإدارة الديمقراطيةارتباطاوثيقافيالقدرة علالعملمعالأخ
رينبظريتهمبناء هيمنالسماتالهامة التييجبانتتميز بها شخصيةالاداري.
فالقياداتالإدارية الناجحة هيالتي تحظبتقدير كبير من
الأخرينوتستفيدبأحسنمالديهمكأفردوجماعاتفيتعاونمثمر فعالوهذا معتوفر القدرة علامتداحمل
همبدقهوتوافراهتمامانسانكبير بأفردالاستجابةلمشاعرهمواحاسيهمويمكنأزاهميةالعلاقات
الإنسانيةفيمايلي:

- المساهمةفيتحقيقنجاحالمؤسسةوحاجاتالافرادالعاملينمنخلالمؤشراتالآتية:
 - مدبولاءالافرادللمؤسسةوالارتباطبهاوبأهدافها.
 - مستوإندفاعالافرادلتحقيقاننتاججديد.
 - مستوإالثقة المتبادلوقالردوالانتماءبينالافرادومرؤوسيهم.
- امباغالصفة الاجتماعيةبالرسمية علالمدرسة.
- أهمية العلاقات الإنسانية فيالاتصالوالايصالعبارة عن أساليب
مختلفةومتنوعةتؤديالالتفاعلبينالافرادوالجماعاتلوصولالتفاهممتبادل.فهيتقومعل
أساس فهمالانسانودوافعهوانفعالاتهويرتبطنجاحهابيانالهدف الإنساني فيالمؤسسة.
- تحسينالعلاقاتبينالرئيسوالمروؤوس.

2. نظريةجورجالتونمايو 1880-1949:

■ تعريفالتونمايو:

ان"جورجمايو" استرالياالمولدامريكياالجنسيةكانعالمالمنفسورجللعلاقاتعامةبالفطرةوقدكان
أستاذالبحوثالصناعيةفيكليةالدراساتالعلياالإدارةالعامافيجامعةهارفاردوقدعرف"مايو"منذ
خلالبحثهالاجتماعيالذيأجرهفيمصنعهوثنورنلشركة "Western Electric"
فيشيكاغوفيالولاياتالمتحدةالأمريكيةمايبن 1928-1932
والتيكانتتباهابتقديمالتسهيلاتللعاملين. فاستقدمتمايو لإجراءالدراساتالفرقين:
فريقالتجربةوفريقالمراقبةولاحظاثرالإضاءةفوجدزياةالإنتاجيةوارتفاعالمعنوياتللدالفرقي

ن، الفريق الذي ارتد عندها لإضاءة الفريق الذي بقيت عندها لإضاءة ثابتة ثم خفضا لإضاءة قليلة فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات للفريقين.

■ تجربة زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات:

بعد انقسم "مايو" دراستها للفريقين لإحضار زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات سواء ارتد أو انخفضت وبعد تكرار هذا التجار بتوصلا لما يلي:

- انتحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها النواحي المعنوية التي تعزز فيها الشعور بالاهتمام واحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
- لا يكفي ولا يجزى الا اذا كان من خلال مجموعة العمال لتبشعر العامل من خلال لها بالطمأنينة والانتماء والالتزام ومن هنا تبرز أهمية المجموعة وعلاقات الافراد الأعضاء في المجموعة في زيادة إنتاجية وتديم سلوك كهؤلاء الافراد.
- ان بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج بل بيئة يعيش فيها العاملو يبين فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة وعليه يجب على الإدارة العليا انتتواصل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعة عاملات لتبينتمو ناليها.
- ان اشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي اليها بدورها الإيجابي امر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابيا في زيادة الإنتاجية.
- ان ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال مجموعة عاملات لتبينتمو ناليها ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية ودورها داخل المنظمة في سلوك العاملين ودور القيادة في التحكم في ذلك السلوك.

3. نظريه "ابراهيم ماسلو":

■ تعريف "ابراهيم ماسلو":

يعد عالم النفس الأمريكي صنعم 1932 نظريته المعروفة بـ "هرمية الحاجات الانسانية" انطلق "ابراهيم ماسلو" فيدر استهلا دافعية منفرضية ان معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في اتباع جموعا محددة من الحاجات ووضع نموذج الهرمية هذه الحاجات مبتدأ بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم متليها الحاجات الاخر بالقيمة الهرم.

■ اهم الحاجات "لماسلو":

- الحاجات الفيزيولوجية او حاجات وظائف الأعضاء:
تهدف هذه الحاجات الى المحافظة على حياة الانسان وبقائه هو هيتقعض من هرمية لامتناهية في أولويات

اشباعها عند هاتبرز الحاجة لإشباعها وعلسبيلامثالاحادلالانسانالالهواء، الماء، الطعام، الراحة والنوم... وتحتلها الحاجاتعادةسلم الأولويات وقاعدتها الرئيسية فيهرمية "ماسلو".

- **حاجاتالامنالامان:** حاجاتالامنتلخصفيتو فير العناصر المادية التي تحميا لانسانمنالضرر الماديو المعنويعليهو علذويهو منيحبو كذللكماية الحاجاتالفيزيولوجيةوما هو لهفيهذا الحياة.

لبناء علاقتنا عالانسانمايتبع لهم حاجاتالامنتو لدلديشعور بالاستقرار والاطمئنانو هو م ايسمبحاجاتالامان. علسبيلامثالالقوانينوالأنظمةو التعليمات والإجراءات التيتمعالانسانمالاعتداء علأخيه.

- **الحاجةبالحبوالانتماء:** وهيحاجة الفر دانيكونمقبولافيالمجتمعالذييعيشفيهو انتيحلهمفر صة فيالتعاملبدوو التعاونمعافر ادذلكالمجتمعوانيتمكنمن إقامة علاقاتودو محبةو المشاركة معالأخرين.

اياهاحاجة الانسانبالشعور بانهغير مرفوضوانهمنبوذو واحدفيبيئته.

- **حاجاتالاحتراموالتقدير:** وتعتبر هذالحاجاتمناهمال أمور التيؤثر علسلو كالانسانمعنفسه معالأخرينو خاصة فيمجالاتوازنو الاستقرار النفسيوال تفاعالايجابيمعالأخرينو يمكنتصنيفهذالحاجاتالى:

○ **حاجاتاحترامالذات:** وهيالحاجاتالماديةاو المعنويةاو السلوكية التييعتبر هالانسانحقالهدف ضوءالواقعالذييعيشهو انالتنازلعنهاو عدمالقدرة فيالحصولعليهاينقصفيقيمته فينظر هام اماالأخرينو بالتالييهز ثقتهمبنفسه.

○ **حاجاتالتقدير الاجتماعي:** علخلافحاجاتالاحترامللذاتالتيينظر المرء اليهامنخلالتقويمها سلوكهالشخصيفانحاجاتالتقدير الخارجيهيتقويمالمرء لسلوكهالاخرينتجاههو كيفينظرون السلوكه.

- **حاجاتتحقيقالذات:** وهي شعور الفر بدكفاءتهومهاراتهو رغبتةفيانت

تاحلها الفرصة لاستغلالها واستثمارهامنخلال إنجازات

يعترفبهاالأخرون فيمجتمعهمفيأشبهبالدور الذييعتقد المرء انعليهانيقوم به فيالمجتمعلإثبات حضورهوشخصيته.

4. نظريه "مارك جرجور" X و Y:

■ نظرية X:

لخص "مارك جرجور" فينظريته أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها معالعنصر البشري بالشكل:

- الانسان يكره ان يجبر على العمل ولا يحب ان يتجبر عليه الا بتعاضد عن هذا استطاعوا بالتالي لا بد من اجبار الانسان طموحه.
- قليل فهو لا يبحث الا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحملا لمسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو السلوك المناسب لاجبار الانسان على العمل والانتاج.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

■ نظرية Y:

ذكر "مارك" في هذه النظرية هلا لتكامل بينا هدا فال فردو المنشاة ويقول لا

نتطبيق نظر يتهسيؤ ديا لبارضاء الافراد العاملين هذا يؤيد عدم الخوف على مستقبلهم ومنا هما فكاره:

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فان هذا الفشل لا يكون سبب رئيس هو الذي لم يعر فكيف هو وجهه هو يحفز ه على العمل.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفز ن على العمل بل للمعاملة الحسنة والاقتناع هي ادوات التحفيز العمل.
- الانسان يحب عملها ووجد المعاملة الحسنة في المنشاة يعمل بها.
- الانسان لا يهر بمنال مسؤولية بل يبحث عن التحدي لاثبات نجاحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات.

■ الفرق بين النظريتين:

- حب الانسان العادي للعمل.
- كراهية الانسان العادي للعمل.
- الانسان العادي لا يهر بمنال مسؤولية.
- الانسان طموح ويسعى لتحقيق ذاته و غياته.
- يمتلك الانسان القدرة على المبادرة والابتكار وانسلوكه في افتراضيات النظرية Y من الجوانب الايجابية للمدرسة السلوكية تركزها على العمل الإنساني وتعويض النقص الموجود في المدرسة الكلاسيكية التي ركزت اساسا على العمل دون الفرد نفسه.

III. المدرسة الحديثة:

1. مدرسة النظم:

■ تعريف المؤسسة كنظام:

تعرف المؤسسة كتجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها هي في تفاعل ديناميكي مع جند هياكلها بحسب الاهداف.

■ خصائص النظام:

يتمتع النظام بمجموع ههنا الخصائص التالية:

- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل معغيره النظام ذات العلاقة أجزاء من نظاما لا كبر.
 - لكن نظام محدود تفصيلها عن البيئة التي يعمل فيها بحيث يمكن القول ان النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظام الكائنة.
 - لا يمكن للنظام ان يستمر الا اذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها ويبقى تغيير مستمر ودائم اذا ان الحالة الثابتة عن الموت.
 - تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق الأهداف ، هليستطيع الجزء ان يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء او النظام الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.
- أنواع النظم:**

راقنظرية النظم بينو عينما النظام:

- **النظام المغلق:** وهو ذلك النظام الذي لا يتفاعل مع محيطها الخارج جيو نادر اما يوجد نظام مغلق بشد كملطق (شبه مغلق).
 - **النظام المفتوح:** هو النظام الذي يتفاعل مع محيطه، يؤثر ويتأثر بمكونات هذا المحيط باعتبار ه جزء منهم مثلا لمؤسسة.
- تقييم مدرستها النظم:**

تقوم هذا المدرسة بقدر لا من التركيز على بعض الأجزاء وتوضح العلاقات المتعددة والمترا بطة بينا لأنظمة الجزئية (الاجزاء) للمؤسسة كما أعطت هذا المدرسة مفهوم ما جديد للمحيط الخارج جيا الذي تنتمي اليها المؤسسة باعتبار هانظام مفتوح.

كما ان انتقاد اتوجهت في هذا الشأن حيثير دالبعض عدم الدقة مشيرين الوجود دمؤسسات تعانين من الضعف في بعض اجزائها لكن مع ذلك مازال التمار سنشاطها.

2. المدرسة الكمية:

■ تعريفالنظرية الكمية:

ظهر تهذه النظرية من أوائل الخمسينات الا انها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا الحديث ة في هذا المجال في السنوات الاخير ة.

وتقوم هذها الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الادارية والحصول على افضل حل ممكن الذي يعطي اكبر عائد و اقل خسارة ممكنة ومن الحالات التي تستخدم فيها هذها النظرية:

- اذا كانت البيئة اتخاذ القرار تؤكد ضرورة الاتجاه نحو تحقيق اهداف كمية محددة.
 - اذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل بالغة في الصعوبة والتعقيد.
 - اذا توفر والدم اتخاذ القرار شعور انها لا يستطيع الوصول الى حل للمشكلة دون استخدام هذا النمذجة
 - نجزو الأساليب الكمية.
 - اذا توفر والدم اتخاذ القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
 - اذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة الإدارية ذات طبيعة رقمية كمية.
- خطوات النظرية الكمية:**

تبني النظرية الكمية على الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
 - جمع البيانات المؤثرة في المشكلة.
 - التعبير عن المشكلة في صورة رقمية يعبر عنها برياضيات وعلاقات رياضية.
 - اختيار النموذج الرياضي المناسب.
- ومن أساليب النظرية الكمية جد شجرة القرار، نظريات المباريات، نموذج شجرة هيرت، أسلوب البرمجة الخطية، أسلوب البرمجة الغير خطية.

■ إيجابيات وسلبيات النظرية الكمية:

يمكن ابراز اهم إيجابيات النظرية الكمية في:

- يؤدي استخدام النماذج الرياضية بالسرعة في حل مشاكل خاصة التلا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- لا تحسب قدرات المدراء في اتخاذ القرارات.
- ركز على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات لمساعدة المدراء في حل مشاكل الادارية.

اما سلبيات هذه النظرية تتمثل في:

- انتقد النماذج الرياضية للمدير يحدد من عملية التقدير والحكم الشخصي، و أيضا التخمين والحدس.
- اقتصر تهذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهل العنصر الإنساني، واهميه وجهه نظرة وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.

- ليستكلا لقرار اتيمكنحلها بالنماذج الرياضية.
- 3. نظرية Z اليابانية (النمط الإداري الياباني):
- تعريف النظرية اليابانية:

تنسب هذه النظرية للعالم الياباني " وليم اوتشي " تجمع هذه النظرية بين مزايا النظرية Z والمفاهيم الإدارية

اليابانية التي تمنح العاملين الحرية والثقة وما يقابل ذلك من لاء العاملين الشديد للمؤسسة ونزعتهم نحو العمل الجماعي ولقد حققت هذه النظرية نجاحا باهرا كما سجلنا للشركا اليابانية المطبقة لمبادئها انتاجها علم نمثياتها الامريكية.

■ خصائص الفكر الياباني:

من اهم خصائص الفكر الياباني الذي يدفع بالإدارا اليابانية الى النجاح ما يلي:

- ان ركيزة النظرية عند اليابانيين هي عبادة العمل وزيادة الانتاج.
- في اليابان لا يوجد نجاحا فريديشخصوا احد، انما يوجد نجاحا مجموعا متكاملة.
- هذه البيئة العملية من التوصل الى الانتاج ما يسمى " بالخطأ الصفرى " "Zero error" وهو يعني انه لا يوجد خطأ في الانتاج فان المخرجات ذاتا لعييبا لصناعي هي صفر بالمئة.
- في اليابان لا توجد اعتصامات بل يوجد عمل مملو عمل فقط.
- مبادئ نظرية اليابانية:

يمكننا القول اننا هم مبادئ النظرية اليابانية تتمثل في:

- المنظمة كيانا سري:
- تعتبر المؤسسة كيانا سري يقضي فيها الموظف طيلة حياته الوظيفية ولا تلجأ الإدارة اليابانية الى الاستغناء عن خدمات الموظف حتى يصاب بالظروف الاقتصادية مما يعزز انتماء الفرد للمؤسسة ويحفظ ابداعاته وانتاجيته.
- المشاركة في اتخاذ القرار: تقوم عملها باتخاذ القرار في المؤسسة على أساس المشاركة الجماعية.
- فجميع الافراد في اليابان يشاركون في مناقشة المشاريع واتخاذ القرار اتال لازم بشأنها هذا ما يساهم في تسهيل انجاز المشاريع ويقلل من الصعوبات التي تواجهها.
- الاهتمام بالشامل بالموظف: لا يقتصر الاهتمام بالفرد من انوارا الوظيفية فقط، وانما يشمل ذلك والديه ومنيعود هو العمل على سد حاجياتها النفسية والاجتماعية والاقتصادية وذلك من منطلق اذا ما تحققت حاجاتها فانه سيتفرغ للعمل والابداع وبذلك لا يميز بين الجهد والابتكار.

4. مدرسة الإدارة بالأهداف والمدرسة الموقفية:
- الإدارة بالأهداف:

بعد "بیتر در اکر"

اولمناستخدمنفهومالإدارةبأهداف،انماستهدفهاالمنظماتالعامةهو تحقيقالنجاحمخاللصور
واضحة للمسؤولية المناطقية،وانتقديمتصوراشملا علىالجهودالمرادتبنيهاباتجاهالهدفوال
متطلباتالكفيلةبلوغهوانيتبنيالانجازفرقعاملةمتجانسةالاداءوفقتناسقهافالمنظمةواهدافالمت
عاملينومنزايتطبيقالإدارةبأهدافمإلى:

- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عمليات التخطيط.
 - الإدارة بالأهداف للمديرين الوضع أولويات واهداف يمكن قياسها ومستويات أداء مقبولة.
 - تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد ادوار ومسؤوليات سلطات العاملين في المنظمات.
 - تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.
- **المدرسة الظرفية:**

بزغت المدرسة الموقفية بالوجود في بداية الستينيات من القرن الماضي لتياك تدعو لوجود طريقة مسلم للعمل الإداري والتنظيم قابلة للتطبيق في مختلف الظروف والمكانات والزمانية ومن مبادئ النظرية:

- عدم اثبات تفيا المواقف السلوكية (زمنيا ومكانيا)
- والجماعة وتأثرهما في مختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
- الطبيعة الديناميكية المتحركة في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوعها لهما القواعد ثابتة ومستقرة.
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة والتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات أو حصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك التنظيمي.

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تشغل المؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع و نظرا للتطورات التي تشهدها المؤسسات في مختلف المجالات التعليمية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها يتوجب علينا فهمها و معرفة نظامها.

I. ماهية المؤسسة الاقتصادية خصائصها و اهدافها:

1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجميع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة لإنتاج البضائع و تصادى.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كيان لمزاول نشاط اقتصادي لهذا المكان سجلاته مستقلة.
- يعرف " عبدالرزاق بن حبيب " المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نواميات و خذ فيها القرار اتحولت تركيبيالوسائالبشرية المالية و المادية و الإعلانية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف.
- يعرف (DILL) المؤسسة بانها " عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقيل متكاما كيانا بشري و مادية توفيقا ما بينها بغية انتاج و خدمة ماتوجه للبيع ".
- المؤسسة هي عبارة عن وحدة انتاج بحيث تقو مبتحويالمدخلات التي تأخذها من المحيط المخرجات في شكل سلع و خدمات تلبي حاجيات المحيط.

2. خصائص المؤسسة:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة منحيتها متلاكها الحقوق وصلاحيات منحيتها واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- انتكون قادرة على البقاء بما يكفر لهم نمو يلكافو ظرو فمواتية و عمالة كافية.
- التحديد الواضح لأهدافها السياسات والبرامج والسياسات.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها.
- لا بد ان تكون المؤسسة ملائمة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها.
- التحول من راس المال لتنظيم الراس المال البشري.
- الميل الى التحالفات والاندما جيات والاستحواذ.
- انها مؤسسات عضوية وموجهة بالمعلومات.

3. أهداف المؤسسة:

■ الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح.
- تحقيق متطلبات المجتمع.
- عقلنة الانتاج.

■ الأهداف الاجتماعية:

- ضمان مستوى مقبول من الأجر.
- إقامة انماط استهلاكية معينة.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال.

■ الأهداف التكنولوجية:

بالإضافة الى ما سبق تؤدى المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي من خلال البحث والتطوير ومدتها تأثيره اعلر رفع الإنتاج و رفع المردودية والإنتاجية فيها.

4. أنواع المؤسسات الاقتصادية:

ان تقسيم المنشآت الاقتصادية وفقا لكثير من المعايير المختلفة ولعلمنا هه معايير التمييز بينهم هو الاتي:

- الطبيعة القانونية.
- الطبيعة الاقتصادية.
- الملكية للمنشأة.
- حجم المؤسسة.

سوف نبدأ أولا بتناول المعيار القانوني حيث تنقسم الشركات كالتو فقا لهذا المعيار الى:

■ شركات الأشخاص:

المؤسسات الفردية: وتسمي بهذا الاسم حيث تملكيتها في يد شخص واحد أو عائلة واحدة وتتميز بالكثير من المزايا المختلفة وأعلى أرباحها لأنها لا يوجد سوى شخص واحد هو المسؤول عن الشركة بشكل أساسي مما يدفعها لتعظيم الأرباح وإنتاج المؤسسة من خلال لبدل الكثير من الجهود وهذا يسهل عملية اتخاذ القرار أو تبدلًا من تعرض الأشخاص في حال وجود أكثر من مالكي الشركة.

■ شركات الأموال:

وسمي بهذا الاسم لأنها مكونة من مجموعة أشخاص كل منهم له نصيب من أسهم الشركة وهي تمثلت في عدد من الأسهم ولعلمنا برز أشكالها ما يلي:

- شركات التوصية البسيطة / شركة المسؤولية المحدودة / شركات الأسهم.

وهذا النوع من الشركات كالتهمز أيا كما أن له عيوب ولعلمنا همز أيا هو ما يلي:

- سهولة الحصول على تمويل بسبب كثرة المساهمين.
- توفر قدر كبير من الخبرات والمهارات المختلفة.

أما عيوب شركات الأموال ما يلي:

- كثرة المساهمين في الشركة يؤدي إلى ظهور مشاكل متعلقة باتخاذ القرارات.

أما عن تقسيم الشركات أو فاقال ملكيتها نجد:

■ المؤسسات الخاصة:

وهي تلك المنشآت التي يملكها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

■ المؤسسات المختلطة:

هي مؤسسات يملكها كل من القطاع العام والخاص معًا.

أما تقسيم المؤسسات أو فاقال طبيعتها الاقتصادية هو كالآتي:

■ المؤسسات الصناعية:

وهي المؤسسات التي تهدف إلى إنتاج منتجات تجبش كالصناعة مثلًا لصناعات الثقيلة.

■ المؤسسات الزراعية:

هيتلكالمؤسساتذاتالطبيعةالزراعيةوتجمعتلكالتي تختصتربيةالحيواناتوماالبدلك.

■ المؤسساتالتجارية:

هيالمؤسساتالتي تقومبالأنشطةالتجاريةالمختلفة.

■ المؤسساتالمالية:

هيوتلكالمؤسساتذاتالطبيعةالماليةمثالبنوك.

■ المؤسساتالخدمية:

- هيالمؤسساتالتي تقدمخدماتمختلفةللأفرادمثاللمستشفو العيادة.
- فيالنهايةيجباننتفقاذهسواءاختلفتاوافتقتالمؤسساتالاقتصاديةاوالشركاتفانجميعهاتهدفالدتحقيقانتاجمناسبوالعملعلنتعظيمالربحالماديوالذييدونهينتنفياالهدفمنوجودمثلهذالمؤسساتالاقتصاديةحيثانالمؤسسةالتيتحققهخسارهيجبانتراجعواحساباتهااوتغلقفياقربفرصة.
- كمايجبانيتراأسالشركةشخصذوعقليةاقتصاديةمتفتحةولديهصبرعلنتحتملااضغوطالمختلفةمناجالانيصالبالمؤسسةالببرالامانفيظلالمنافسةالصعبةالتيتوجدفيالسوق.
- يجباناختارالمديركفاءاتبشريةعلنقدركبيرمنتحتملامسؤوليةولديهمخبراتكبيرةفيمجالاننتاجالشركة.
- وكلماسبقسوفيساعدائشركةفيتعظيمالايراداتوتقليلالتكاليفوالخسائر بصورةسريعة.
- كماالانظروفالالاقتصاديةتؤثر بشكلكبيرعلالمؤسساتالاقتصاديةحيثانالرواجالاقتصاديينعكسبالإيجابعلالمؤسسةوالعكسصحيح.

II. وظائف المؤسسة:

1. الوظيفةالتقليديةوالوظيفةالحديثة:

■ مفهومالوظيفة:

للوظيفةعددمنالمعانيالمرتبطةبالمستوىالذييمكنانتؤخذفيهالمؤسسة.
فاذا نظرالشخصكاملاومسؤولفيمستوباداريالوسيطوالاعلى.
فانوظيفةهذاالشخصالفردمجموعمايكلقبهممنهامواعمالفيأطارمسؤولياتهو السلطاتالمعطاةله
فيمنصبه.

■ وظائفالمؤسسةالتقليديةحسب" فايول " Fayol:

● الوظائفالتقنية:

وتشمل كأهم إدارة ،إدارة الإنتاج وتقوم هذه الإدارة
بجميع الاعمال الفنية والتقنية خاصة باستخدام عناصر الإنتاج
ووضع خطة كاملة لصنع ما يتعلق بهمجالاتها وامر واحتياجاتها التي تشمل عملية التحويل والتصنيع.

○ الإنتاج :

ان وظيفة الإنتاج او كما يطلق عليها في اللغة الإنجليزية
وفيميدان الأعمال، هي تلك العملية التي يتم من خلالها استغلال الجهود ونحو تصنيع سلعة معينة ضمن
صفات محددة وجودة مناسبة وسعر منافس في فترة زمنية محددة علما ان هذه العملية التي تقوم مع عدد من
الأنشطة التي تتركز بصورة مباشرة على كل من العملية التي يتم من خلالها الإنتاج
، وطريقته تقديم المنتجات. ويختصرون ذلك بعملية تحويل المواد الأولية
او المواد الخام التي يطلق عليها اسم " المدخلات".

أهمية وظيفة الإنتاج:

- تحقيق الاكتفاء الذاتي النسبي.
- تحقيق سيرة تنافسية للبلاد المنتجة بين البلدان الأخرى.
- مهدقو بالاستثمار وفعالان اتجا محليا لاجمال البلاد وتنشيط العدالة الاقتصادية.
- زيادة فرص العمل.
- الحد من معدل البطالة وخاصة بين الشباب.

اهداف الإنتاج:

- تحسين مستوى الإنتاج من خلال استخدام الاليات الحديثة.
- السعي نحو تقليل تكاليف الإنتاج.
- تحقيق الأرباح العالية.
- توسيع دائرة العمل وفتح فرص جديدة.

● الوظيفة المحاسبية:

مفهومها:

وهي منظومة علمية مجموعة العمليات المحاسبية التي تتركز جمال نشاط المؤسسة الناز قام مقاومة لعملية بلد،
كما تقوم بملاحظة وتسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة وقياس أثرها.

○ إدارة المراقبة:

الأرقام

والاحصائيات والبيانات التي لإدارة العامة على ضوء ما وضع سياسات وتعديلاتها وتستخدم ذلك معلوماً لمحا سبته الإحصاء ويشمل كذلك أعمالاً لحسابات والميزانيات وبيان المركز المالي.

○ إدارة البحوث والتطور:

وتشمل بحوث المواد والآلات والطرق الصناعية.

○ إدارة المكاتب:

ولجميع وسائل الاتصال وحفظ الأوراق والسجلات.

منوظائف المحاسبة:

- تحضير الدفاتر والسجلات والمستندات الملائمة للمشروع.
- التقرير عن نتائج الأعمال من ربح أو خسارة محققة خلال الفترة المالية وتحديد المركز المالي للمشروع.

● الوظيفة المالية:

وتشمل لعمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها وتوفيرها والاستخدام الأمثل والاقتصاد عليها وحسن استثمارها.

○ التخطيط:

تعنيد دراسة التقدير المسبق لاحتياجات المالية الطويلة وقصيرة الأجل وتبوير تلك الاحتياجات من مصادر مختلفة. وبهدف التخطيط المالي بالموازنة بين تدفق الإيرادات وتدفق المصروفات.

○ التمويل:

يعتبر التمويل لسليل ضروري للنجاح أي مؤسسة، في الكمية المناسبة من الأموال يجب انفاقها على المخزونات والسلع كما يجب توفير الحجم الكافي من التمويل الذاتي، راس المال، الديون طويلة الأجل، الموارد قصيرة الأجل، الاعتمادات الجارية (القرض).

○ الرقابة المالية:

فيها التأكد من تدفق الأموال من الأرباح المصروفة لتيسير طبقاً للخطة المالية الموضوع مسبقاً وتحديد الانحرافات ان وجدت تمت صحيحاً الاختلالات.

الهدف من عملية الرقابة المالية:

وهي تخص التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق المراقبة وهذا هو وظيفة هي التي تقوم بمراقبة كل وظائف المنظمة.

○ التخطيط والتنظيم:

- **التخطيط:** تعتبر وظيفة التخطيط من أهم وظائف الإدارة ففيا إطار الذي يجب تنفذ الوظائف لاخر بوعرف فالأساتذة "هايمانوسكوت" عملية التخطيط بانها وظيفة الذكاء في الإدارة حيث تشمل هذه الإدارة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات.
- **التنظيم:** يعتبر التنظيم هو الوظيفة الثانية الهامة بين وظائف الإدارة فهو يحقق أفضل استخدام للمطاقات البشرية والمادية.

○ القيادة والرقابة:

- **القيادة:** هي عملية تتميز بفعالية مستمرة تعبر عن علاقة شخص باخر وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس ولذا عملية يمكن للرئيس ان يؤثر بواسطته التأثير مباشر او غير مباشر على سلوك الافراد الذين يعملون معه فقط.
- **الرقابة:** وهي الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن المدير من بث روح التعاون والنشاط.

2. الوظائف الحديثة:

■ وظيفة البحث والتطوير:

● مفهوم البحث والتطوير:

البحث والتطوير هو نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل نتائج البحوث الى سلعة وخدمات، تطوّر المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المنشآت، ومصطلح البحث والتطوير يشمّل ثلاث أنشطة هي:

○ البحوث الأساسية:

- هو كل مجهود فكري يرمي الى انتاج اضافة معلومات جديدة ونظرية الحجم المعلومات المتواجدة. تمارس هذه البحوث في الجامعات ومراكز البحث⁷.
- تهتم هذه البحوث باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة، فهي عملية بحث في الظواهر للوصف والى اضافة لمخزون المعرفة بدون التركيز على إمكانية تطبيق هذه النتائج، او توظيفها لأهداف اقتصادية او تجارية محددة.

⁷ - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 122.

تقتصر هذه البحوث على عنصر التأكيد في تحديد النتائج، كما يصعب تحديد المدة اللازمة لإنجاز هذا لبحث⁸.

- وهيم يسمى " بالنشاط الابداعي " فهو اختراع او خلق الأفكار دون السعي لتطبيق هذه الأفكار

، وهذا النوع من البحوث غير جذاب للشر كات الصناعة بسبب عدم التأكد من نتائجها، لذلك تقوم بها وكالات الحكومية والجامعات⁹.

- تتم هذه البحوث لتوسيع المعارف العلمية أي هدف لتطبيق هذه المعارف، المؤسسات الصناعية لا تدعم كثير من هذه البحوث نظراً لعدم القدرة على تطبيق نتائجها. البحوث غالباً ما واقع في كثير من الأحيان وكذلك المخاطر والتكلفة العالية في هذه البحوث، تمول هذه البحوث منظر الجامعات والمنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية¹⁰.

من هذه التعريفات نلاحظ أنها لا أساسية:

هو دراستها منهجية موجهة لفهم الظواهر والحقائق لاكتساب المعرفة العلمية الجديدة دون اعتبار لتطبيق هذه المعرفة، ومن مميزات هذه البحوث أنها عالية المخاطر والتكلفة، بحوث عنصر ان لا تأكد في تحقيق نتائجها ويصعب تحديد المدة اللازمة لانجازها، يصعب تطبيق نتائجها في الواقع في كثير من الأحيان، تقام هذه البحوث في الجامعات والمنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية.

○ البحث التطبيقي:

- يقصد به كلاً من الجهود التي تتضمن تحويل المعارف والمصادق عليها إلى حلول عملية، في صور أساليب وطرق إنتاج منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات أحياناً في مخاطر الجاهل عاتق في مراكز البحث والتطبيق في المؤسسات الصناعية¹¹.

- تسعى البحوث التطبيقية إلى الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في البحوث الأساسية، عن طريق إجراء عمليات الاختبار لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير منتج جديد، وتحسين المنتج، وتطوير الأساليب

الجديدة للإنتاج، وتطوير مواد جديدة لاستخدامها في الإنتاج، أو رفع مستوى الإنتاجية، على الأهداف الاقتصادية والتجارية بوجه خاص¹².

⁸ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1993، ص 253.

⁹ - John Lipczynski & John Wilson, The economics of business strategy, Pearson education limited, England, 2004, p209.

¹⁰ - John J. Wetter, The impact of research and development expenditures, Springer, New York, 2001, p47.

¹¹ - محمد سعيد أوكليل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 113.

¹² - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 416.

- علنا لعكسنا البحوث الأساسية، البحوث التطبيقية لديها هدف المعلن والمحدد، وتقام هذه البحوث عدا جرائد راساتحو لالعوائد الاقتصادية المحتملة¹³.
- البحوث التطبيقية هو الربط بين العلوم والاعمال، وهي بحوث موجهة لحلال مشاكل محددة، قد تنتج عنها عدة خيارات قابلة للتطبيق، او تحقيق بعض جوانب هذا الهدف¹⁴.
- البحوث التطبيقية وهي مرتبطة بهندسة وتطوير المنتجات او عمليات الانتاج في المجال التجاري.

من هذا التعريفات نلاحظ ان البحوث التطبيقية علنا هدفها كالمجهود ديسعالى إيجاد حلول للمشكلة محددة من خلال الاستفادة من نتائج البحوث الأساسية، وهذا إجراء الاختبار لتحويلها إلى مادية يمكن استغلالها في تطوير منتج أو تحسين أساليب الإنتاج ومن مميزاتة: تقام هذه البحوث لتحقيق هدف محدد، إمكانية التطبيق هذه النتائج في الواقع، إمكانية التحديد المدة والتكلفة اللازمة لإنجازها، تقام هذه البحوث في المؤسسات الصناعية ومراكز البحوث التطب يقبوا الجامعات.

○ التطوير:

- هو استعمال المنظم للمعرفة العلمية، موجه نحو انتاج المواد والوسائل المنظومات والطرق خاصة ادخال الجديد منها وبعبارة اخرى، التطوير هو نقل نتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العمل¹⁵.
- هو عمل منظم مبني على معرفة قائمة مكتسبة من البحوث والخبرة العلمية الموجهة إلى انتاج منتجات جديدة او تتركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة، ونحو تحسين تلك التي تنتمي لانتاجها او تتركيبها فعلا¹⁶.
- هو تحليل نتائج البحوث والمعارف الأخرى البنية او تصميم لمنتجات جديدة او أسلوب تقني او تحسين الجوهر لمنتجات او خدمة او أسلوب تقييم معروف سواء كان بغرض البيع والاستخدام. و الجمع بين مرحلة الفكرة او الاختراع "البحث الأساسي" بالتعاون مع المرحلة الثانية "مرحلة البحث التطبيقي" وصولا إلى المرحلة الإنتاج التجاري هو ما يعرف بالنشطة المبتكرة¹⁷.
- هو التطبيق المنهجي للمعرفة، وجهالحو انتاج مواد مفيدة وأجهزة واساليب، بما في ذلك تصميم وتطوير وتحسين النماذج وعمليات جديدة لتلبية احتياجات محددة، الت

¹³- John Lipczynski & John Wilson, The economics of business strategy, op.cit, p209.

¹⁴- John J. Wetters, The impact of research and development expenditures, op.cit, p47.

¹⁵- Jean Tirole, the theory of industrial organization, seventh printing, London, 1994, p389.

¹⁶- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص416.

¹⁷- كريستوف فريديريك، فون برادان، حرب الابداع- فن الإدارة بالأفكار- ترجمة: إصدارات بيمك، سلسلة إصدارات بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000، ص102.

- طوير هو جزء من لغز الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لتسويق هذا الابتكار التكنولوجي، ويتم معظم التطوير في المؤسسات الخاصة¹⁸.
- منهج التعرف على التخصصات لتطوير علمها جهاز من خطها الابتكار يستخدم مخرجات البحوث الأساسية والتطبيقية لإنتاج مواد أو أجهزة أو أساليب جديدة وتحسينها، الأفكار والنتائج المكتشفة من موضوعها الخام للمنتجات بشكل تجاري.
 - ويتألف التطوير بدورهم من مراحل مختلفة:
 - ✓ التصميم والنماذج الاختبار (والتجارب المنشأ نموذجا وليا ومطابقة تجريبية).
 - ✓ الهندسة)
 - والتجارب فاعلمتو عمليات التصنيع لإنتاج المنتج واستخدام عملية الإنتاج الصناعي (

✓ التركيب والصيانة وخدمتهما بعد البيع.

ويمكن تحديد خصائص التطوير بما يلي:

- تكلفة عالية مقارنة بمرحلة البحث الأساسي.
- تخصص النتائج النهائية ووضوحها.
- أهمية مدها كالمشروع والتطوير وتحقيق أهدافه.
- تحديد الإجراءات التطويرية.
- وضوح الخطوات الواجب اتخاذها وكذلك المشروع والتطويرية.
- المقارنة مع المشروع والتطويرية السابقة¹⁹.

أهمية البحث والتطوير:

لقد اكتسبت نشاطها البحث والتطوير أهمية بالغة خاصة في الدول الصناعية وما يتعلق بالتطور التكنولوجي جيداً لأنهم مثلوا وسيلة لتوسيع المعارف والتكنولوجيا ولوجية التي تعتمد عليها عملية الابتكار، كما يوضح ذلك الزيادة في الاستثمارات المادية والبشرية، وذلك كما أكدته الأبحاث الاقتصادية "روبرت سولو" في نموذجه للنمو حينما أشار إلى أن الاستثمارات أساس أسباب زيادة النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1921-1941، إذ وجد أن نسبة اثنان (8/7) من النمو الاقتصادي كان ترجع إلى الاستثمارات المادية في الإنتاج وما كان لها من تأثيرات على المعيارية الاقتصادية الأخرى

التدريس لها مثل معدل النمو القوي العاملة، أي دور في ذلك، ومن هذا استنتج "سولو"

¹⁸- عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركة صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص 102.

¹⁹- John Lipczynski & John Wilson, op. cit, p209.

بأنهم معاملة مفر د في عملها التنمية الاقتصادية انما يعود الى التطوير التكنولوجي الذي يعود بدور ه الى الحد و ث الأساسية ث الى بحوث التطبيقية.

والنتيجة للدور الذي تلعبه نشاطات البحوث التطوير في رفع موار د متعاظمة لتغطية التكاليف ه الى نشاطاتنا ذتقدر ما تنفق ه الى بلدان على أنشطة البحوث التطوير ما بين 5.3% الى 5% منا جمالي الدخا ل و ط نيفها و هنا ك بعضا ل مؤسسات الصناعية التي تصا لمصر و فاتها علما ل ابتكار التكنو ل و جيم ن 100/15 من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة الكترول و نياتا الدقيقة و تطبيقاتها²⁰.

اهداف البحوث التطوير:

تشتقا هدا ف البحوث التطوير منا هدا ف الادارة العليا للمؤسسة و من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي:

- اكتشاف و تعزيز المعرفة و توليد الأفكار و المفاهيم الجديدة.
- ابتكار و تطوير منتجات جديدة.
- تحسين المنتجات الحالية.
- تحليل و دراسة منتجات المنافسة.
- تقديم الخدمات الفنية للإقسام و الوظيفية في المنظمة.
- التأكد من ان هدا المنتج و العملية الإنتاجية امنه لعمالينو المستعملينو البيئة.
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة و ذلك من خلال:
- * بصر عة تقديمها لمنتجاتا ل جديدة و تغيير العملياتا ل إنتاجية.
- * تحسين خدماتها المستهلكين.
- * التقليل من تكاليف التصنيع²¹.

■ وظيفة الامداد:

● مفهوم وظيفة الامداد:

يمكن تعريف الامداد علانها التسيير الفعال للندفقا ل فيزيائيو المعلومات ل عملياتا ل إنتاجية للسلع و الخدماتا ل لغاية توصيلها للزبون النهائي²².

كما يعر فعلانها تحريك و مناولة المواد من نقطة الإنتاج الى نقطة المستهلك النهائي²³.

²⁰ - إبراهيم بورنان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث العلمي و التطوير في الدول العربية، حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الجامعة و التنمية المستدامة.

²¹ - صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث و التطوير في الابداع التقني، الملتقى الدولي أهمية و نجاعة الاداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي- 2 جوان، 2003.

²² - Dictionnaire de transport et de la logistique, Marie-Madeleine Damien, 2^{ème} édition, Paris, P317.

²³ - Pierre Medan & Anne Grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale, dunod, Paris, 2008, P9.

ويعرف أيضا
علبانها الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين والمناولة في مختلف المؤسسات الإنتاجية، في المجال لافقيو الم
جال العمودي، في المجال لافقيي تمثلي الشراء والتمويل، وفي المجال العمودي في تمثلي التسيير التجاري
والتوزيع²⁴.

● اهداف الامداد:

تتمثل أساسا اهداف الامداد في اهداف تنافسية وما يسمى بخمس صفر. فتبرز الأهداف
التنافسية وفق تحقيق، شراء وتقديم المنتج المناسب للعمليات المناسبة الكمية في الوقت المناسبو المكان المنا
سبب بالتكلفة المناسبة وهذا من خلال:

- تخفيض التكاليف الامدادية، تحقيق ربحية وتقديم مستوى جيد من الخدمات.
- خلق القيمة للزبون وكلا طرفي المصلحة مع المؤسسة.
- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة وما يسمى بإدارة التدفقات.
- تجنب الاختناقات والاعطال.
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
- تخفيض التكاليف الإجمالية والعمل على إرضاء العملاء²⁵.

■ وظيفة تسيير الموارد البشرية:

● تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تهدف المنظمة من خلال تنميتهو تسيير مواردها البشرية لتعزيز القدرات التنظيمية لها، والبلوغ مستوى
تمتصاعده من الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

ويعرف تسيير الموارد البشرية بانهم مجموعة من الأعمال، البرامج، الاستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى
تحقيق الاستغلال الأمثل

الممكن للموارد البشرية، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة ثانية فهذا المنتج
له تأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

كما يعرف " علي عبد الوهاب "

تسيير الموارد البشرية لأنها الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة وتسيير جهود
هموتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم تحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم
، والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم رؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الأهداف
كلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأفراد.

²⁴ - Yves Pinor & Michel Fender, logistique, production, distribution soutien, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P4.

²⁵ - M.Ahmed Hebbazi, Evaluation du contrôle interne de la logistique, cycle supérieure audit et contrôle de gestion.

تسيير الموارد البشرية اهتمام بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، وزيادة هئتها في العدالة الإدارية وخلق روح تنافسية بينه والوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية²⁶.

• أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تصبو هذه الإدارة إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال توفير الكفاءات البشرية بفعالية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية حتى تكون هناك تناسيب بين الكفاءات المتوفرة وطبيعة وظائف المنظمة مما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها.
- خلق مناخ تنافسي للمنظمة لمواجهة منافسيها وتحقيق التقدم المطلوب.
- العمل على تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة العليا والإدارات المختلفة.
- كما تعمل على المحافظة على العاملين وإبقائهم واستمرارهم في المؤسسة²⁷.

• أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تبرز أهمية

وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة فإعداد وتهيئة الموارد البشرية التخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النجاح من حيث الكم والنوع، ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- تساعد على تشخيص الكفاءات التنظيمية والفاعلية وكذلك المؤشر لتقييم كفاءات الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى التنظيمات ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل والأفراد العاملين²⁸.

²⁶ - ميلاد نصر، محاضرة، 2018/2019، ص 19.

²⁷ - سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 2001.

²⁸ - نعيمة يحيوي، محاضرة في مقياس مدخل لإدارة الموارد البشرية، ص 4.

■ وظيفة التمويل:

● مفهوم وظائف التمويل:

تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف المهمة في أغلب الشركات، والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءاً من الأعمال الرئيسية لبعض الشركات، وأيضاً تعرف وظيفة التمويل بأنها من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروعات معينة، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تنطبق مع المواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل البدء بتنفيذ مشروع معين وإنتاج صناعات. من التعريفات الأخرى لوظيفة التمويل بأنها الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجية التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمطلوبات الأساسية التي يجب توفيرها فقط عند نقاط العمل. مثلاً قطاع صناعة الطعام، أو إنتاج الدواء، أو غيرهما من القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى توفير مواد تموينية تساعد في دعم إنتاجها.

● أهمية وظيفة التمويل:

- تعد وظائف التمويل من الوظائف المهمة في المؤسسات التي تساهم في دعمها غالباً بالوظائف المرتبطة بالإنتاج أو الأعمال الأخرى.
- تعمل على التنسيق والتزويد أقسام المؤسسات بتبجاراتها الأولية.
- تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات في كافة أنواع المؤسسات.
- تساهم في عمق دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة بالمشروعات.
- تحرص على التأكد من جودة المواد، والمشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها فعلياً.

● أهداف وظيفة التمويل:

- العملية الإنتاجية عن طريق المساهمة في تطويرها المستمر.
- المساعدة على تنمية المشروعات وأعمال الاستثمار الحديثة.
- المحافظة على توفير الكمية المناسبة للمواد المخصصة للإنتاج في المخازن.
- مساندة وظيفة الرقابة على المخزون وفي الشركة.
- توفير أفضل أسعار للشراء للمواد التموينية.

■ وظيفة التخزين:

● مفهوم وظائف التخزين:

يعتبر التخزين أحد الوظائف الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو زراعية، ويمكن تعريفه بأنه عملية الاحتفاظ بالمواردات إلى

ينال حاجة لهو يكون ذلك بهدف المحافظة عليها وحمايتها من الظرو فالتطبيعية التي تسبب بعض التغير اتغير ال مرغوب فيها، إضافة الى تحقيق بعض الأهداف الأساسية كالتوازن في توافر المواد و تواجدها، و توفير احتياجات المؤسسة و مستلزماتها بشكل مستمر.

● أهمية وظيفة التخزين:

○ الأهمية العلمية والاقتصادية:

لا يمكن لأى مؤسسة او شركة ان تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات والمخازن وبشكل يتناسب مع الأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في اعمال الادارة سوف يتم تخزينها في المخازن الى حين طلبها من الإدارة

المحتاجة لذلك، وللحفاظ على سير اعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة

تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فان التخزين وفق الكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

○ الأهمية التنفيذية:

لضمان استمرار الإدارات و الأقسام

داخل الشركة والمؤسسة في مهامها بكفاءة من الضروريتا مينة متطلبات تلك الإدارات من المواد الأصناف فإدارة الإنتاج

لا يمكنها ان تقوم بمعالجات التصنيع المنتوج من المواد اللازمة في الوقت المناسب والكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الادارات.

● اهداف وظيفة التخزين:

- توفير المواد والمعدات و الأدوات
- والاحتياجات اللازمة بالكمية والوقت المناسبين تحتل انتعاط لعملية الإنتاج.
- ضمان تدفق المنتجات الى المراكز البيعية بما يلبي الاحتياجات المطلوبة والمحافظة على سمعة المنشأة بالسوق.
- تخزين مواد المنشأة في حالة جيدة وسليمة وضمان عدم تعرضها للسرقة او التلف.
- توفير البيانات اللازمة للتنسيق بين ارجاء الانسان و برامج الشراء و خطط التسويق و اماكنيات و نظمال تخزين المتاحة.
- توفير البيانات اللازمة لحساب تكلفة الخامات و المستلزمات و تحميلها على مراكز الإنتاج.
- ضمان عدم ضياع و تلف و سرقة الاصناف المختلفة من خلال وضع نظام دقيق للاستلام و الاحتفاظ و صرف المواد المخزونة.

- العمل على تخفيض تكاليفها التخزين.
- تقديم خدمات مخزنية للغير لقاء اجر معين.
- استخدام المساحات المتاحة في المخازن بما يضمن انسيابية تدفق المواد المخزنة بكفاءة.

المؤسسة والمحيط

تمهيد:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومتعددة سواء تتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فان معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من الماهام الأساسية الاستراتيجية، من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها وما ذات تأثيرها على المؤسسة وذلك بما يتيح منفردا وتفرضا من تهديدات، لانجاح المؤسسة يتوقف على مدى تكييفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية.

ان البيئة مؤسسية خارجية متعددة المتغيرات، حيث تشمل البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية والبيئية الثقافية، الزبائن، الموردون، القوي العاملة.

هذا فضلا عن البيئة الداخلية للمؤسسة المتمثلة في القدرات او الامكانيات الداخلية للمؤسسة في مختلف وظائفها (الإدارة المالية، التسويق، الإنتاج والتمويل...). حيث ان تقييم هذه العناصر يسمح للمؤسسة التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة.

I. المحيط الاقتصادي:

1. تعريف المحيط المؤسسي:

من حيث المعنى فقد ورد التعريف متعدد تحاول إعطاء

توضيحات حول معنى محيط المؤسسة ومنهذه التعاريف:

- مايراه "DILL" من المحيط العمل لخاصة بالمؤسسة هو ذلك الجزء المحيط الإداري الذي لا ئمعملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجوعات من المتعاملين وهي الزبائن، الموردون

دين، العاملينو المؤسسات المنافسة، بالإضافة الجماعات الضغطو التأثير كالحكوماتو اتحادا لعمالو

- غير هم".
- اما التعريف الثاني فير بصاحبه "P.FILHO"
- انا المحيط الذي تعمل فيها المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعاत्मنا المتغيرات:
 - المجموعة الاولى تتضمن متغير اتمل المستوى بالوطنية مثلا لعمالا لاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - المجموعة الثانية فهي المتغير انا التشغيلية بكل مؤسسة تتركب بمجموعةत्मنا المتعاملين معهما مثلا لهيئاتو التنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.
 - المجموعة الثالثة تتضمن متغير اتمتعلقة بمحيط المؤسسة الداخليمعاملو مديريينو غير هم.

2. أنواع المحيط:

■ المحيط المباشر والغير مباشر:

● المحيط المباشر:

- سوق السلع والخدمات: هي نقطة التقاء بينا المؤسسة المنتجة والمستهلكة.
- سوق التمويل: هي نقطة التقاء بينا المؤسسة ومورديها.
- سوق المال: التقاء بينا المستثمرينا ومستعملي الأموال وبينالمدخرين.
- سوق العمل: هي نقطة التقاء بينا المؤسسة لعارضالعملوالاقدامكطالبيينالعمل.
- نظاما التربية والتكوين خارج المؤسسة: وينظاما القيم فيالمجتمع حيث يتكفل بنقلالمعارف لأفراد المجتمع.
- النظام القانوني: هو الذي يحدد القوانين والواجبات والحقوق ومختلفالمتعاملينمعها.

● المحيط الغير مباشر:

- النظامالاقتصادي البيئي: يضم هذا النظام مختلفالعملياتوالأنشطةالاقتصادية التي تسمحبالإنتاجوالتوزيع والاستغلال الأمثل لعمالالموارد الطبيعية بالإضافة بالمعلوماتوغيرهامناجلمعمليةاقتصاديةبدورها تخضع فيها لهما القيود والشروط وتسعى بالتكيفمعها.
- النظامالديمقراطي الثقافي: وهو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمعو فينفسالوقت قيمتهو ثقافتهو تقاليده، وهذا النظام يترجمها لمتطور المجتمع مع جانب الكمية والنوعية، او التكوينو الوالادات، الوفياتوغيرهامنالعوامل.

○ **النظام العلمي والتقني:** وهو نظام لتطوير وتقليل المعارف وحفظها، وهو الفضاء الذي يتم فيها البحث عن القوانين الطبيعية وتوثر في الأنظمة المادية والإنسانية، هي القوانين والتطبيقات التي لا يمكن أن تكون بدون البحث والتطوير في المؤسسة أو خارجها.

○ **النظام الاجتماعي السياسي:** وهو النظام الذي يحدد فيها العلاقات بين المجموعات والأفراد ولذا كتنظيم وتوزيع السلطة فيما بينها وهو النظام الذي تتكون فيها العلاقات الاجتماعية على أساس عدم النعوت أو المثل للجمعية وقد تتكون بتأثيرات اقتصادية وسياسية.

■ المحيط الداخلي والمحيط الخارجي:

● المحيط الداخلي:

المؤسسة بتحديد مستوى بالقوة والضعف للنشاط والتشخيصات التحليلية الشاملة لوضع المؤسسة، وتعرف أيضاً

بأنها السلوكيات والأفعال للمؤسسة منظر فالأفراد والجماعات العملية بها، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر أن يؤثر فيغير من حيث قدرة تلك العناصر على اتخاذ القرارات.

● المحيط الخارجي: وينقسم إلى قسمين:

○ **المحيط العملي:** مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها

وقدرة تلك المنظمات: المحيط: الزبائن، المنافسين، الموردون، القوي العاملة.

○ **المحيط العام:** وهو يعكس التطورات والظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي إليها المؤسسة ويتألف من المحيط من الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني والتكنولوجي.

■ المحيط الكلي والمحيط الجزئي:

● المحيط الجزئي: ويقصد به مجموعة المؤسسات والهيئات والأشخاص

الذين تتعامل معهم المؤسسة، حيث يكون تأثيرهم مباشرة عليها وعلى قراراتها، هنا يبرز ما يسهل بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والاندماج في هذا المحيط لتحقيق الأهداف. ستتم اريّة وضمان مركز تنافسي جيد.

● المحيط الكلي: ويقصد به المفهوم الكامل للمتغير الاقتصادي على المؤسسة ودرجة التأثير

ر عليها، ما زال النموذج PIESCTE بإمكاننا معرفة مكونات هذا المحيط.

3. عناصر ومكونات المحيط المؤسسة:

يتكون من المحيط المؤسسة من المحيط الداخلي الذي يشكل الجزء الأكبر من اهتمامها وعناصر البيئة الخارجية الخاصة.

تشمل الأطراف

و المتغير اتالتي تتعامل بشكل مباشر مع المؤسسة التي تكون مصدر القوة او الضعف فيها و التي يمكن ان تتحرك
مفيتها المؤسسة بشكل كلي او نسبي و تتكون عناصر البيئة الخاصة من:

- **سوق العمل:** التقاء المؤسسة و طالب العمل معا لافر اد القادر ينعمل العمل.
- **سوق السلع والخدمات:** هو التقاء المؤسسة مع مؤسسات اخرى و مجموعة المستهلكين و الا
طراف المختلفة في النظام الاقتصادي.
- **السوق المالي:** تلجأ الهك مصدر للتمويل و يجعل المؤسسة دراسة اهم التغير اتالتي تحدث في هذا ال
سوق.
- **الموردون:** هم مصدر جلب الموارد الاولية و يعتبر و نمنا المحفز اتال رئيسية للنجاح او الفشل و
طراف المؤسسة.
- **الزبائن:** لا بد من يشبع حاجاتهم و رغباتهم بطريقة افضل من المنافسين و ناجلا لوصول لاذلك لاجل
دمندراسة توجهاتهم و اذواقهم و احتياجاتهم و مختلف الخصائص التي تتميز و نبها مثلا لدخل.
- **السلع البديلة:** تشكل تهديدا على المؤسسة السلع التي يمكن ان يلجأ اليها الزبون حالة وجود مشاكل في
منتجات المؤسسة و هي اكثر المخاطر على المؤسسة و منتجاتها الصناعية.
- **المنافسون:** التنافس بين المؤسسات اتالتي تعرض و تبعا لمنتجاتها تنافسها تشكل لمنافسة تهديدا على
مؤسسة في حالة تفوق المنافسين عليها و في الجانب الاخر في حالة ضعف المنافسين تشكل ذلك كفر صالمؤ
سسة و تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد
المؤسسات اتالتي تنشط في نفس القطر و لها قوة نسبية متقاربة فاعلا لمؤسسة خصائص المنافسين االحال
بينها المنافسين المحتملين.

II. أهمية واهداف دراسة المحيط:

1. أهمية دراسة المؤسسة للمحيط:

تكمن اهمية تحليل محيط المؤسسة فيما يلي:

- التعرف على قدر ات المؤسسة المختلفة و تقسيمها الى نقاط قوة و ضعف لتتمكن من تنمية اتها و معالج
تها.
 - تحديد الفرص و التهديدات التي عليها المحيط الخارج و جيل المؤسسة مع تحديد نطاق السوق و الممر تقبوم
جالا للمعاملات المتاحة.
 - بيان علاقات التأثير و التأثير مع المؤسسات الاخرى.
- ### 2. اهداف دراسة المؤسسة للمحيط:

تسعى المؤسسة كما كانو عها عامة او خاصة لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف المؤسسات وأصحابها وطبيعتها وميدان نشاطها، ويمكن تلخيص أهدافها كالتالي:

■ الأهداف الاقتصادية:

- **تحقيق الربح:** فاستمرار مؤسسة لا يمكن ان يتمادني من الربح بحد ضمنها إمكانية رفع أرباحها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة الشرسة، والحفاظ على مستوى معين من نشاطها، وبالتالي لا بد من تحقيق هذا الهدف فلا ستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** ان تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف انتاجها المادي او المعنوي بحيث يستفيد منها المجتمع عالموجهة اليه، في المقابل لتحقيق وائد عند ذلك هذا الأخير التتيخ تلفن المؤسسة العامة بالخاصة، حيث ان الأولى تعتبر هكوسيلة لاستثمار نشاطها وتوسعهمنا جلتلبية حاجيات المجتمع المتجددة والمتطور ة اما الثانية فتعتبر ههدفها الرئيسي.
- **عقلها الانتاج:** يتم بالاستعمال لرشيد لعناصر الانتاج، ورفعات انتاجيتها بواسطة التطبيق وظ انفا لإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

■ الأهداف الاجتماعية:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** عمال المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، حيث ان هذه الأجور تنتر او حبينا لانخفاض الار تفاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحر كهمسوق العملو غير هامنا لعمال لمتعددة، وغالباً ما تتدخل لدولة لتحديد مستوى من الاجر.
- **الاجير:** ويحافظ على بقائها بالمؤسسة، وهذا ما يسمى بالأجر الادنى المضمون.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** نظر التطور اتا السريعة التي تشهد ها المجتمعات وخاصة فيال مجال التكنولوجيا، والر غباتو الطلبات المتزايدة للعمالو الناجمة عن ذلك، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذا التغيير اتو تلبية هذا الر غبات المتزايدة والمستمرة بالإضافة التوفير امكانياتم ادية ومالية اكثر فاكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة اخرى.
- **إقامة أنماط**
- **استهلاكية معينة:** تقوم بتقديم منتجات جديدة، التأثير في اذواقهم عن طريق الاشهار والدعاية، وهذا ما يجعل للمجتمع ميكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون إيجابية او سلبية علنا المجتمع، لكن في الأخير

تكون فصيحة الحال مؤسسة كماتقو ما المؤسسة سسات بحثا المستهلكين علنا استهلاك منتجات تدون أخرى تعود بالفائدة علنا المستهلكين، منتوج باخر في حالة عدم توفر هاو كونهم منتجو طنبو الاخر اج نبي.

● **الدعوة للتنظيم و تماسك العمال:** دعوة مختلف أطراف داخلا المؤسسة للتماسكو التفاهم لأنها الوسيلة الوحيدة لضمان حركة استمرارية المؤسسة تحقيق أهدافها

، ونجد في العادة وسائل و اجزء بالمؤسسة تقوم بمثل مجلس العمال و وجود علاقات غير رسمية

● **توفير تأمينات و مرافق للعمال:** تعمل المؤسسة سسات علن توفير بعض التأمينات مثلا لتأمينات الصحيو ال تأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد، كما انها تقوم بتخصيص مساكن لهم بالإضافة بالمرافق العامة مثلا لمطاعم و التعاونيات الاستهلاكية.

■ الأهداف الثقافية و الرياضية:

● **توفير وسائل ثقافية و ترفيهية:** توفر المؤسسة لعمالها و ممكن حتى أولاد هم من مسر حو مكتبة و رحلات مختلفة نظر الماهل ما همية علمستو بالعمال الفكر يورضا و تحسين مستو بالعمالو بالتالي تحسين مخرجاته.

● **تدريب العمال المبتدئين و سكلة القدامى:** انما التطور السريع الذي تشهد هو وسائل الإنتاج و زيادة تعقيد ها فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة علن تدريب العمال الجدد تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الإنتاج

و التسويق غير ها، في المقابل لعمال القدامى لا بد لهم من مساهمة هذها لتطور اتو بالتالي إعادة النظر في تدريبهم مع لامتتفرز هالتطور اتو التكنولوجيا و هذما يسمي بالرسكلة.

● **تخصيص وقت للرياضة:** تعمل المؤسسة سسات خاصة الحديثة منها علنا اتباع طريقة في العمل تسمي حلل العمال بمزاولة نشاط رياضي فيز من محدد خلاليو العمل مثلا في الليابا بعد الغداء بالإضافة الى إقامة

دور اتر رياضية تعود بالفائدة علنا العاملو المؤسسة مما يجعل لعمال في حيوية و نشاط دائمي و مستمر ينو تنفعهم علاقات اجتماعية و انسجام في الاتجاهات، و هي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز و دفع الإنتاج و الإنتاج فيها.

■ الأهداف التكنولوجية:

● **البحث و التنمية:**

المؤسسة سسات الحديثة تعمل علنا استحداث وظائف و مصالح خاصة بعمليات البحث و التطوير و ترصد هذها العملية مبالغة هامة قد تصل لنسب مرتفعة من الأرباح

فبعض المؤسسات خاصة في الدول المتطورة التي تعطي أهمية بالغة لهذه الوظيفة ادر اكامنا بماذا العوائد الناجمة عننوا تاجها، اذا انها تصاب ذلك التحسين طرق انتاجها وبالتالي التأثير علنا المخر جاتور فعالمر دودية الإنتاجية، فنجد نسبة عدد الباحثين فيالد ولا المتقدمة اكثر منها فيالدول النامية.

- **مساعدة السياسة القائمة في البلاد:** تسعد المؤسسة الدولية فيمجالات البحثو التطوير وبالتالي تفي بدالخطة المسطرة منظر فالدولة، منخلال التنسيق بينمختلفالجهاتمنمؤ سساتالبحثالعلمي، جامعاتومؤ سساتاقتصاديةو غير ها كالم جلسالاقتصاديو الاجتماعيعيالجزائر.

III. العلاقة بينالمؤسسةوالمحيط:

1. تأثير المحيط علىالمؤسسة:

■ الأثر التكنولوجي:

- انالآلاتو المعداتالتي تستعملها المؤسسة لها منالتأثير مايساهم بدر جة كبيرة فيالعملية الإنتاجية و جيتو يتوقف ذلك على عدد هشر و طمنها:
- مستو يتطور الآلاتو المعدات.
- ملائمة التقنيات المستعملة.
- توفير قطع الغيار.
- محاولاتها التهر بمنمشكلها التبعية في تصليح الآلات.
- انالمحيط تزداد فيه حد ها المنافسة لذلكو جبعلنا المؤسسة استخدام كاملا طاقاتها والحفاظ عليها.

■ الأثر الانساني:

- انالاهتمام بالإنسان كنصر فعال فيالحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون لها الفعالية اللازمة فيعملية رفع الإنتاج ،فهو بذلك يساهم فيرفععملية الإنتاج ،يحسن نوعية السلع، يحافظ على المعداتو الادوات.
- كما يساهم فيالتأثير علىالمؤسسة منخلال ما يستهلكه منز لهو خدماتثقافة الاستهلاكية لدا لانسانتؤثر بصفة مباشرة علىالمؤسسة.

■ الاستغلال العقلاني للمواد الأولية:

- انالتموينالغير منتظم للمواد الأولية التي تحتاجها المؤسسة فيعملية الإنتاجية يساهم بدر جة كبيرة فينسبة التعطلات التي تقع فيها معظمالمؤ سساتالتيلتخطط لأجل ذلك، اذا أصبحت هذه العملية مهمه للغاية فيالاقتصاديات المعاصرة و تتوقف علىمدى مهار ة مسير ها.

- انا لاستغلال العقلانيو المحكم لهذا المواد عن طريق تفسير علمي للمخزون سيكون لها الاثر الايجابي جابيفيتمويل المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب.

2. تأثير المؤسسة على المحيط:

■ مناصب العمل:

اناهما المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المختلفة منها البطالة، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل، تاليتقليل مستوى البطالة والحالة العكسية صحيحة دائما.

■ تأثيرات جانبية:

اذا ما خلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع عن طريق تفا عاستهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة ذلك بار تفا عكتلة الأجور التي تغير من طريقة معيشة السكان فتصبح أكثر استهلاكاً وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر مبيعاً.

■ التأثير الاقتصادي:

- تعتبر المؤسسة نواة الاقتصاد الذي يعتبر انشاء المؤسسات عنصر أفعالاً في تحريك عجلة الاقتصاد ككل وذلك بانشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدمية وغير ذلك.

• ومن جهة أخرى

فهيتساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع وذلك عن طريق اقتناء السلع بين المؤسسات ذات استعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى للحصول على منتجاتها.

المسير

تمهيد:

تحتل دراسة التسيير والمسير في الآونة الأخيرة بأهمية كبيرة بين الدارسين في مختلف النشاطات الاقتصادية على حد سواء بالإضافة إلى أنها موضوع عالٍ دراسته بسبب الأهمية البالغة للدور الذي تلعبه في تحقيق السبل الحسنة لمختلف المهام الأخرى.

عملية التسيير عملية معقدة تحتاج إلى المسير ناجح وكفء والذي بدوره يحتاج إلى أدوات تسييرية تساعد في العملية التسييرية واتخاذ القرار في مؤسسة من هذه الأدوات المحاسبة العامة باعتبارها من الأدوات الناجحة والقرارات بالقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحر كفاءة أداء المؤسسة سواء على المستوى الداخلي والخارجي.

I. مدخل إلى التسيير:

1. مفهوم التسيير:

للتسيير عدة تعريفات نذكر منها:

- تعريف "ميسيك" للتسيير:

"يقدم تعريف شامل المتمثل في أن التسيير هو تنسيق الموارد من خلال العمليات التخطيطية والتنظيمية التوجيهية لرقابة وتنظيم الحصول على أهداف محددة".

- تعريف "فريدريك تايلور":

"يعرف فريدريك تايلور التسيير على أنه هو المعرفة الدقيقة لما يريد من أجل أن يعملوه، ثم يتأكد من أنهم يقومون بعملها بأحسن طريقة أو خصها، فالتسيير حسب تايلور هو معرفة ما هو مطلوب بعملهم من أجل أن أكادهم يؤدون واجباتهم بأحسن أو خص طرق".

- تعريف "جونمي":

"يعرف التسيير أو الإدارة علمان هما الحصول على أرباحا قصدا والتأجبا قل جهدا حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكلمن صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"²⁹.

2. التسيير بين علم وفن:

يعتبر التسيير علما: لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل كذلك الأسلوب الذي يقوم عليه التعرف على المشكلة وتحليلها ودراسةها ومن ثم حصر البدائل والطرق الممكنة اتباعها. ويعتمد الأسلوب العلمي دور العلم بالطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية مستمدة من بحوث العمليات وتقنيات مالية أو غيرها³⁰.

أما التسيير فن: مع ذلك هناك من المفكرين منير وانا انبصفة الفنى التسيير هيا هم بكثير منصفة العلمباء تبار انالفن هو الوصول الى النتيجة المنشودة عن طريق تطبيق المهارات اياها الفنية علق بتطبيق المعرفة او الخبرة في الاداء. وهذا مهم جدا في التسيير الذي لا يجد انما كفاءة الخلق ومهارة عند تطبيق الجهود التسييرية لتحقيق الاهداف المنشود.

3. أهمية التسيير:

مناولة الأولى

يظهر بان التسيير ضروري ومهم جدا في أية مؤسسة ويظهر ذلك من خلال مختلف التعاريف التي ذكرتها سابقا. فهو التي تسمح بتحقيق الاهداف المرسومة ويمكن القول بانها المهمة الاساسية للمديرين والمسيرين سواء في مؤسسات إنتاجية أو تجارية ...

فهو تهيئة الظروف والبيئة المناسبة التي يمكن من خلالها ان ينجز الافراد عملهم بفعالية وكفاءة³¹.

II. المسير:

1. تعريف المسير ومهاراته:

■ تعريف المسير:

يعتمد نجاح المؤسسة على مدى وجود تفسير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالمسيرة والمؤسسة يعتبران وجهان لعملة واحدة وكلاهما ضروريان لمكمل الآخر فالحاجة بالمسير

²⁹ - فرحات غوال، مدخل الى التسيير، دار الخلد ونية للنشر و التوزيع، ص15.

³⁰ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.

³¹ - فرحات غوال، مدخل الى التسيير، مرجع سابق، ص27.

ظهرت نتيجة لظهور المؤسسات ودون وجود المسير الكفاء لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها المرتبطة بالبقاء والنمو.

أعطيت هذه التعاريف للمسير نذكر منها:

- الذي يقوم بوظائف التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم وقابلة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف
- من خلال العمل ينمعه ذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الأخرى
- فهو مخطط ومنشط ومرقب ومنسق لجهود الأخرين بل هو غير مشترك في عملهم وعليه يعتبر وامن الناحية الأصولية مسير مسؤول عن أعماله لا يرضى أن لا يكون له سلطة معينة لاتخاذ القرار أو الا انه يفقد صفته كمسير ويتحول لعمله باليمنفذ³².

■ مهارات المسير:

نستنتج بان قيام المسير بهذه الوظائف على اكمل وجه يتوقف على قدرته المسير على انجاز اهدافه وتحقيق الكفاءة والفاعلية في اعماله هو يتحقق ذلك من خلال توفر المهارات التسييرية اللازمة التي يمكن تقسيمها الى ثلاثة اعرئيسية:

● المهارات الذهنية:

يقصد بها قدره والمسؤول والالمسير على النظر الشاملة للأمور وتنظيم القدر على تفسير الأمور والحكم عليها بالقدر على تحليل المشاكل والتعامل (5).

● المهارات الانسانية:

تتمثل في القدرة على اتصال وتحفيز قيادته افراد ومجموعات هذه مهارات اتصالات إنسانية له أهمية

كبيرة بالنسبة للمسير الذي يترتب عليه ان يوزن بين جهات تتصل بالحمم مختلفة وان يكون قادر على ان يعاون وتنسيق كل مع كل من يكو نتعاونهم مع حيوي او ضروري بالنجاح مهمته.

● المهارات التنظيمية:

تتمثل في القدرة والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف مصالح والأنشطة داخل التنظيم وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلفة لاقسام ووحدات.

2. مستويات وادوار المسيرين:

³² - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، مرجع سابق، ص 34.

■ مستويات المسيرين:

لعل أبسط تقسيم المسيرين في مؤسسة يكون في التحكم واقعه في مستويات ادارية مختلفة وذلك علنا النحو التالي:

- * مستوي الإدارة العليا: الموجود دفيقه هو علر اسالهر ما للتنظيمي.
 - * مستوي الإدارة الاوسط: الموجود دفيقه منتصفالهر ما للتنظيمي.
 - * مستوي الإدارة الادنى: الموجود دفيقه اعد هالهر ما للتنظيمي.
 - **مستوي الإدارة العليا:** تتمثل في المسؤولين الموجود دفيقه هيكل التنظيم للمؤسسة ممثل رئيس مجلس الإدارة ورؤساء القطاعات ومدير العموم مثل مدير عام الإنتاج والتسويق، ويقومون بإلغاء القرار اتالرئيسية والمؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياساتها حيث يقومون برسم المسار العام للمؤسسة)
تخطيط، رسم البيانات العامة، تنسيق انشطتها الإدارة الوسطى، التأكد من سلا مخرجاتها النهائي (في مستوي القاعدة).
 - **مستوي الإدارة الوسطى:** يقع المسيرين في منتصف الهيكل التنظيمي بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا بالذكي كمن اعتبر هم وسطاء او حلقة وصل بينهما وعادة ما يحقق عملهم سيرين بالمنتبين لهذه الإدارات
والتي تتمثل دورهم في تنظيم استعمال الموارد والتأكد من حسن سير التنظيم، حيث يقضون مع ظما وقاتهم في كتابها التقارير وحضور اجتماعات وإجراءات
صالات ونامينا الحصول على معلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات علنا الجهات المعنية مع تقديمها لشرح و الايضاح.
 - **مستوي الإدارة الدنيا:** هم المسؤولين الموجود دفيقه هيكل التنظيم للمؤسسة يتمثلون بغير رؤساء اقسام ومشرفين وهم من يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية
وتتخصص اهتماماتهم في تخطيط العمل وتوفير موارد واماكنيات لازمة لذلك والتأكد من ان العمل موكلا للمرؤوسين ودبا الصور من حيث الكم والكيف والتوقيت ولهذا هنامعظم وقاتهم معمرؤوسهم بغير ضال نصحو الارشاد³³.
- أدوار المسيرين:

نتابع "منتبرج" "MINTZBERG"

سلوك عدد من المسيرين في مستوي القمة الخاصة وذلك بهد فمعرفة ما اذا كان هؤلاء فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقابة وتمثلا دور المسير في ثلاث مجموعات:

³³ - فرحات غوال، مدخل الى التسيير، مرجع سابق، ص 24-25.

• الأدوار العلائقية:

- **الواجهة:** الذي يقصد منها فهم الآخر ينبانها ميسير هو ممثل أو صاحب الأمر في وحدتها ودائرتها.
- **القائد:** يتمثل هذا الدور فيتوجيه المرء وسينو نصحه موثريهم.
- **الربط:** حيث يتمثل لمسير همزة وصل بينا ل وحدة وبين الميسيرينو المسؤولينا لآخرين من داخلاتند ظيمو خارجة.

• الأدوار الإعلامية:

تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهة المعنية:

- **الملتقط للمعلومات:** التي تفيد ه في تسيير شؤون وحدته.
- **الموصل للمعلومات:** المرء وسينو صاحب النفوذ في الداخل والخارج.
- **متحدث مع جهاز رسمية:** أو صاحب النفوذ في الداخل والخارج.

• الأدوار التقريرية:

تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات.

- **المستحدث:** حيث يقوم الميسير بالمبادر ات اللزامة للتكيفو التطوير.
- **معالج المشاكل:** يتقاد بالمشكلة قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.
- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام والوسائل ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام واستعمال الوسائل³⁴.
- **المفاوض:** هو الذي يبرر ما ل عقود و يقبل لالتزامات ويقدم التنازلات.

- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، مرجع سابق، ص 38.34

: وظائف المسير

تمهيد:

من خلال تعريف الإدارة يتضح أنها مجموعة من الوظائف تؤدي من طرف مختلف العاملين فيها مع اختلاف في الأسلوب والوقت والتخصص لكل وظيفة ومن شخص لآخر ومن مستوى إداري لآخر، كما يعتبر الترتيب للعمليات الإدارية بالشكل المعتمد في المراجع هو ترتيب منطقي وعملي لكن لا بد من الاعتبار بأن العمليات الإدارية يمكن أن تكون متداخلة فقد تغطي عملية على بقية العمليات من فترة زمنية لأخرى. فالوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة تعد سلسلة مترابطة من الأعمال وتشمل كل عملية إدارية كافة الخطوات الأخرى، إذ أن عملية التخطيط بصفاتها عملية إدارية لا تقتصر على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية، بل لا بد من أن يتم تنظيم وتوزيع مختلف الأدوار في عملية الخطط المختلفة على المستويات المختلفة، ومن ثم قيادتها وتوجيهها بشكل يضمن تحفيز العاملين لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك لا بد من الرقابة على حسن أداء الأعمال الموكلة للوحدات المختلفة والعاملين فيها، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرارات فهي موجودة في كل وظيفة من الوظائف السابقة فاتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته.

أولا: وظيفة التخطيط

من الواضح أن هناك شبه اتفاق بين معظم كتاب الإدارة على اعتبار أن وظيفة التخطيط هي من الوظائف الإدارية الرئيسية مقارنة بالوظائف الأخرى وهي العنصر الأول من عناصر العملية الإدارية، ولها الأولوية عن باقي الوظائف الأخرى، وهو أساسي وحيوي لتحقيق أي عمل فبدونه لا يمكن أن يكون للعمل هدف واضح وبالتالي لا يتحقق الغرض المنشود. فقد أضحت التخطيط ضرورة ملحة في الوقت الحاضر وذلك بسبب اتساع دور المنظمة وتنوع مهامها، حيث أصبح يمارس جميع المنظمات باختلاف طبيعتها نشاطها وباختلاف أحجامها كما أن عملية التخطيط تقوم على وضع السياسات العامة وتضع الأهداف التي ترغب المنظمة في إنجازها خلال مدة محددة من الزمن وذلك مع مراعاة العوامل المستقبلية المحتمل حدوثها، فهو يسبق أي عمل تنفيذي آخر ومن خلاله نستطيع أن ننفذ بقية الوظائف الإدارية الأخرى، والإدارة تحدد المهام التي تريد القيام بها وكيف ومتى وأين، وما هي الموارد اللازمة لإنجاز العمل.

1- تعريف التخطيط:

لقد وردت آراء كثيرة من طرف العلماء حول تعريف التخطيط وجميع هذه الآراء أجمعت على أنه هو الذي يحدد الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل، وسنقوم بعرض بعض هذه الآراء:

- يعرف هنري فايول التخطيط بقوله: "التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته".
- ويعرفه كونتز و أودونال بأنه: "التقرير المسبق لما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".
- يعرف أليوت التخطيط: "أنه محاولة لتطبيق العقل والمنطق من أجل تحقيق أهداف الإنسان ومصالح البشر".
- عرفه جورج تيري على أنه: "الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتَقَد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

- التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في حاضره مستفيدا من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبليه لتحقيق أهدافه.
- التخطيط هو: " الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات الشاملة لتحقيق هذه الأهداف، في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في إطار الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة ".

وانطلاقا مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للتخطيط على أنه: " نشاط يستهدف تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات، وتحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الغايات، وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل".

ويتضح من خلال التعاريف السابقة لوظيفة التخطيط ما يلي:

- أن التخطيط نشاط يتكون من عدة مراحل وخطوات.
- أن التخطيط نشاط مستقبلي يتم دراسته في الوقت الحاضر.
- التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من جميع الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية أو مواد خام.
- التخطيط عمل فكري نشيط لمختلف الأنشطة الإدارية.
- التخطيط نشاط متصل بحيث لا تنتهي خطة إلا وتتبعها خطة أخرى.
- يتم عن طريق التخطيط تحديد الغايات والأهداف.
- تحديد السياسات والخطط والبرامج.

2- خصائص التخطيط:

يتميز التخطيط بعدة خصائص مهمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **أهم وظيفة إدارية:** يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الرئيسية والأهم من بين الوظائف الأخرى، بحيث تُنفذ الخطط خلال تطبيق الوظائف الأخرى لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- **يوجه نحو هدف معين:** يحدد التخطيط أهداف المنظمة، ثم يحدد المسارات المحتملة ويُقرر المسار الأنسب لتحقيق سير العمل والوصول إلى الهدف المُراد.
- **عملية واسعة الانتشار:** تتطلب جميع القطاعات والمستويات تطبيق التخطيط، وكل مستوى يختلف نطاق التخطيط فيه عن باقي المستويات.
- **عملية مستمرة:** توضع خطط تُطبق خلال فترة محدودة لمدة شهر أو سنة وما إلى ذلك، وبعد انتهاء المدة المحددة والمتفق عليها، تُوضع خطط جديدة لمواكبة الظروف والاحتياجات الحالية والمستقبلية، لذا فالتخطيط عملية مستمرة تُنفذ بمراحل متتابعة.
- **عملية فكرية:** فالتخطيط عملية تتطلب عصفًا ذهنيًا وتمريئًا عقليًا يشمل التفكير والتخيل والابتكار والإبداع وغير ذلك.
- **عملية مستقبلية:** تشمل عملية التخطيط النظر إلى المستقبل ودراسته وتحليله والتنبؤ بالمشاكل والتحديات التي من الممكن أن تحدث، والعمل على مواجهتها ووضع خطط لتجنبها في المستقبل.

- **عملية مهمة لصنع قرار:** تُوضع عدّة مسارات بديلة ممكنة للعمل للوصول إلى تحقيق الهدف، ثم بعدها يتم اتخاذ قرار بشأن جميع المسارات واختيار المسار الأفضل بين الجميع من حيث عدد النتائج السلبية والنتائج الإيجابية.
- وعليه فإن عملية التخطيط جاءت لتجيب عن التساؤلات التالية:



3- أهمية التخطيط:

- تحديد أهداف المنظمة وتوضيحها، ويعمل أيضا كمرجع لاتخاذ الإجراء المناسب في الظروف المستقبلية أو الحالية.
- يوجه التخطيط المدير إلى المسار الأفضل لاتخاذ القرار المناسب لكيفية أو متى يجب أداء أمر ما.
- يساعد التخطيط على التقليل من حدوث المخاطر من خلال التنبؤ بالأحداث والتحديات المستقبلية والاستعداد لمواجهتها بالإجراءات اللازمة، مما يمكن المدير من التأثير عليها بدلا من قبولها.
- يعمل التخطيط كمقياس أو معيار يقاس من خلاله الأداء الفعلي للمنظمة ويقيم مسار عملها، إذ لا يمكن التحكم بأي شيء دون تخطيط وتحكم مناسب.
- يستخدم التخطيط كمعيار لاختيار البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة، بحيث يتجنب القرارات العشوائية أو المُتسرعة.
- يحسن التخطيط من القوة التنافسية للمنظمة، لأن العمل المخطط له مسبقا يعطي نتائج أفضل بكثير من العمل غير المخطط له.
- يحسن التخطيط من إنتاجية الموظف، فعندما تحدد الأهداف لكل موظف بشكل واضح يعزز هذا من روحه المعنوية ويضع كل إمكانياته في سبيل تحقيق أهدافه، كما يخفف التخطيط التعامل والاحتكاك الفوضوي بين الأقسام مما يحسن من الجو السلوكي داخل المنظمة.
- يحفز التخطيط القدرة على الابتكار والإبداع باستمرار، فالمدراء في المؤسسات مجبورون على اكتشاف طرق وأفكار جديدة لمواجهة أي تحديات أو تهديدات وللحفاظ على قدراتهم التنافسية.

4- أنواع التخطيط:

يمكن تمييز عدة أنواع مختلفة للتخطيط تم تصنيفها على أساس مجموعة من الأسس والمعايير، نوضحها كما يلي:

✚ من حيث المدى الزمني: يتم تمييز ثلاثة أنواع وذلك حسب طول الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط، وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): أنواع التخطيط حسب النطاق الزمني

✚ من حيث مدى وحجم التأثير: ينقسم التخطيط حسب مدى تأثيره إلى الأنواع التالية موضحة في هذا الشكل:

• وهو التخطيط الذي يختص بوضع خطة للعمل لفترة زمنية طويلة الأمد قد تكون خمس سنوات أو أكثر.	التخطيط طويل الأجل:
• وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة ولا قصيرة الأجل، وهي في الغالب تزيد عن السنة وتقل عن خمس سنوات.	التخطيط متوسط الأجل:
• وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة، ويتميز هذا النوع كونه الأقرب إلى الدقة والإحكام نتيجة لدقة التنبؤ.	التخطيط قصير الأجل:

الشكل رقم (10): أنواع التخطيط حسب حجم التأثير

من حيث مجال النشاط أو الوظيفة: تشتمل المؤسسة على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها وأهدافها،



لابد من التخطيط لها، وعليه يأخذ التخطيط حسب الوظيفة الأشكال التالية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): أنواع التخطيط حسب الوظيفة.



5- خطوات التخطيط:

يتطلب التخطيط الناجح والفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية والتي تم تلخيصها في هذا الشكل:

الشكل رقم (12): خطوات ومراحل التخطيط



إن التخطيط هو نواة الكثير من الأنشطة التي تحدث في حياتنا اليومية، كما أن توافر العديد من الأدوات يوفره لنا التخطيط الجيد ويساعد في مواجهة الكثير من التحديات، فالتخطيط علم وفن فهو يحتل نقطة وسط تلتقي فيها العلوم على مختلف أنواعها، فكل مجال من مجالات المعرفة الإنسانية يمارس فيها التخطيط بشكل أو بآخر، ولو حاولنا تصنيف التخطيط من حيث الموضوع لكان من الصعب حصر أنواعه حيث أن التخطيط التقليدي لم يعد مقبولا، وأصبح التخطيط الإستراتيجي تخطيطا متعدد الأبعاد حسب المستويات المرجعية والعلمية والمعرفية.

وخلاصة القول يمكننا القول أننا في حاجة إلى إستراتيجية فعالة لتخطيط يقوم على مبادئ وأسس علمية متينة، تضمن لمنظمتنا البقاء والاستقرار والنمو.

ثانياً: وظيفة التنظيم

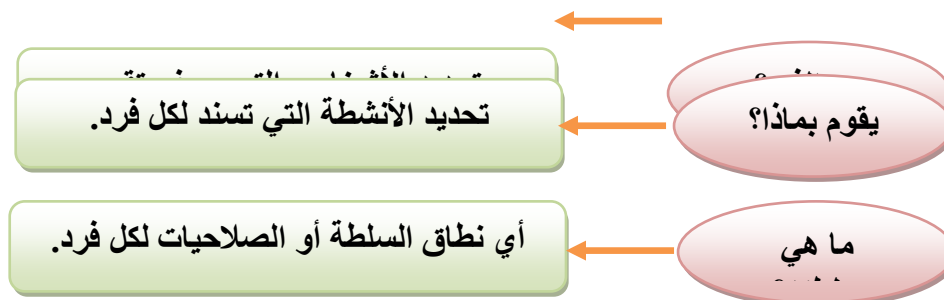
يمثل التنظيم العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية فهو يعتبر من أهم الوظائف بعد التخطيط، حيث يستمد التنظيم أهميته كوظيفة إدارية من حيث كونه الوعاء الذي تمارس من خلاله الإدارة مهامها وتنفيذ الخطة التي سبق تحديدها كما تتركز مهمته في إعداد التوليفة الملائمة من الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة، بالإضافة إلى إقامة علاقات فاعلة بين الموظفين في مكان العمل وذلك لتحفيز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة، إذ يتم في التنظيم الإجابة عن الأسئلة من يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به؟ فهذه التساؤلات هي جوهر عملية التنظيم، فمع التطور الهائل في التكنولوجيا نحن مطالبون في اتخاذ خطوات فعالة وتوظيف الأساليب التنظيمية للإسهام في ضبط العمل الداخلي، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة وفق الخطة الإستراتيجية المعدة..

1- تعريف التنظيم:

توجد عدة تعاريف للتنظيم سوف نعرض جزءاً منها على النحو التالي:

- يعرف هنري فايول التنظيم على أنه: " امتداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظائفها من المواد الأولية ورأس المال والأفراد ".
- ويعرفه جورج تيري على أنه: " إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة ".
- أما والتر فعرف التنظيم على أنه: " تقسيم العمل إلى عناصر ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سليمة وإسنادها إلى الأفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة ".
- التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .
- التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.
- هو ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يخصصون للقيام بتلك الأعمال.

وفي الأخير يمكن القول أن وظيفة التنظيم هي " وظيفة إدارية لهيكل الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف من خلال تقسيم الأعمال والمهام بين أفراد المنظمة، وتحديد العلاقات وأنماط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتحديد المسؤوليات، والواجبات والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات ". وعليه فإن هذه الوظيفة جاءت لتجيب عن التساؤلات التالية:



يقصد بها المساءلة عن نتائج الإنجاز.

ما هي

من خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي:

- وجود التنظيم مرتبط بوجود هدف محدد ومجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض ويرغبون في الإسهام بجهودهم في تحقيق هدف مشترك.
- ينطوي التنظيم على تحديد المسؤوليات والسلطات وعلى إقامة العلاقات التي تمكن من تحقيق الأهداف بفعالية وفاعلية، من خلال استثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق.
- التنظيم الذي يقيمه الإنسان لتمكينه من إنجاز النشاطات الصعبة التحقيق فرديا لا يعتبر في حد ذاته هو المسؤول عن أخطاء التسيير، ولكن بالعكس فإن النجاح أو الفشل يتوقفان على نوعية الأفراد المكونين لهذا التنظيم.
- التنظيم ما هو إلا وسيلة لبلوغ غاية محددة، وبالتالي يجب أن يكون من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة ولا يجب أن يصبح هدفا في حد ذاته.

2- أهمية التنظيم:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها أو طبيعة عملها. وعليه فإن للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها، ويمكننا أننعرض جزء منها على النحو التالي:

- يحدد التنظيم واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من أعضاء المنظمة، الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له، فالتنظيم الإداري يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يحقق التنظيم أفضل استخدام للطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة في المنظمة.
- يحدد التنظيم شكل الإطار العام للاتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية داخل المنظمة، ويحدد علاقات العمل كما يعرف كل عضو من أعضاء التنظيم مكانه وعلاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
- يحقق التنظيم التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين مختلف الجهود الفردية والجماعية وبما يقلل من احتمالات التعارض وضياح الجهد، أي حصر التركيز والاهتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر.
- يسهل التنظيم مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء والانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.
- يرفع التنظيم من معنويات العاملين نتيجة التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات داخل المنظمة.
- يحقق التنظيم الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل.
- يجنب التنظيم المنظمة والعاملين فيها من الوقوع في متاهات لا تحقق غاية محددة، ومن ثم تجنب ضياع الوقت والجهد والأموال، وبالتالي تقليل المشكلات الناتجة بسبب العشوائية والفوضى.
- يوجه التنظيم كافة الجهود البشرية والإمكانات المادية باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

3- أنواع التنظيم:

يمكن تقسيم التنظيم إلى نوعين رئيسيين هما:

- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم التي تنص اللوائح والقوانين داخل المنظمة بوجوده، فهو يهتم بالهيكل التنظيمي لتحديد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال ويوزع المسؤوليات والواجبات حسب نظام المؤسسة، كما يهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة بواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة لتنسيق أعمال المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- **التنظيم غير الرسمي:** هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائياً وبطريقة عفوية نتيجة للتفاعل الطبيعي بناء على الارتباطات الشخصية بين العاملين بالمنظمة، ويهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية.

4- مبادئ التنظيم:

إن وظيفة التنظيم تتطلب توفر العديد من المبادئ الأساسية التي تساعد على القيام بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مبادئ التنظيم.

المبدأ:	شرحه:
وحدة الهدف	أي أن يكون التنظيم مبنياً على أهداف واضحة ومحددة، معروفة ومشروعة.
تقسيم العمل والتخصص	من خلال توزيع النشاطات على وحدات تختص كل منها بنشاط معين، وتجزئة المهام وتوزيع الأفراد كل حسب تخصصه داخل كل وحدة.
وحدة القيادة والأمر	يعني أن لا يتلقى العامل أوامر وتعليمات تتعلق بعمله إلا من رئيسه، حيث يقدم تقارير عمله إلى هذا الرئيس.
التدرج في السلطة وتحديد المسؤولية	يتم من خلال ترتيب السلطات من الأعلى إلى الأسفل بشكل هرمي، وبناءاً على هذا الترتيب للسلطات يتم توزيع المسؤوليات والواجبات المختلفة على العاملين في المنظمة
تفويض السلطة	يسمح هذا المبدأ بتوفير وقت للمدير لإدارة الأعمال الأكثر أهمية أو لتجنب المشاكل والحالات الاضطرابية، حيث تتم عملية تفويض السلطة بمنح الرئيس بعض سلطاته لمروؤسيه وعبر مختلف المستويات الإدارية للقيام بدلا عنه بتنفيذ بعض المهام دون تفويض للمسؤولية.
توازن المركزية واللامركزية	توجد علاقة ترابط بين هذا المبدأ ومبدأ تفويض السلطة الممنوحة للمروؤوس في الهيكل التنظيمي، فهناك المركزية الإدارية، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور، وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من

جهة أو إدارة أو شخص.

نطاق الإشراف

أي يجب تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري واحد، ويتوقف هذا المبدأ على طبيعة النشاط، وإمكانات الرئيس من حيث قدرته الشخصية وخبرته المهنية ووقته.

بساطة ومرونة التنظيم

أن يكون التنظيم قادرا على التلاؤم مع مختلف المتغيرات التي يمكن أن تحصل في البيئة الخارجية والداخلية التي تحيط بالمنظمة.

التنسيق

يتميز هذا المبدأ بدوره الأساسي خاصة وأن أنشطة المنظمة تكون مترابطة فيما بينها فهو الذي يحقق وحدة العمل أي لا بد على كل الأقسام أن تعمل بشكل متناسق حتى تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

5- مراحل عملية التنظيم:

يتطلب التخطيط الناجح والفعال القيام بالخطوات الأساسية التالية والتي تم تلخيصها في هذا الشكل:

الشكل رقم (13): خطوات ومراحل التنظيم



تفويض السلطة: أي لكل رئيس مجموعة، وذلك بإعطاء الصلاحيات اللازمة للمسيرين لممارسة وظائفهم في إطار الهيكل التنظيمي.



تصميم مستويات العلاقات: وذلك بتحديد العلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، حيث تحدد العلاقات الأفقية من هو المسؤول عن كل مهمة أما العلاقات العمودية فتحدد عدد علاقات العمل بين الإدارة العامة من قمة الهرم إلى أسفله، من أجل تحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم بما يخدم المصلحة العامة وتحقيق الأهداف.

6- الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية):

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة الهيكل العظمي لأي منظمة، فهو نقطة البداية في بناء أي مؤسسة إدارية لذلك يجب على كل مسؤول أن يكون على علم بالهيكل التنظيمي حتى يتمكن من تطوير المنظمة والحفاظ عليها.

تعريف الهيكل التنظيمي:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه خطة عمل المؤسسة وآلية توزيع المهام على الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، حيث يمكن من معرفة موقع كل نشاط أو مصلحة أو قسم وكذلك العلاقات القائمة ودرجة التنسيق والارتباط بينها فهو يلعب دورا أساسيا في عمليات تنفيذ استراتيجيات المنظمة. كما يستهدف التنظيم هيكل المؤسسة بكيفية متكاملة حيث تسمح هذه الهياكل التنظيمية للأفراد العمل جماعيا لبلوغ الهدف المشترك بينهم، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية، ويأتي بناء التنظيم في التصميم التنظيمي الذي يمثل ما يجب أن تكون عليه العلاقات الرسمية في وقت معين، أي أن خريطة التنظيم تعبر عن العلاقات المخططة أو الرسمية الضرورية لإنجاز عمل التنظيم في إطار التنظيم الرسمي، الذي يقوم بوضع العوامل و الحدود بين مسار السلطة والمسؤولية وتوزيع العمل والجهد بين الأفراد.

محددات اختيار الهيكل التنظيمي المناسب:

تختلف الهياكل التنظيمية للمنظمات باختلاف البيئة التي تعمل بها هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، ومن بين هذه العوامل نجد:

- **حجم المنظمة:** يتفق معظم العلماء على أن للحجم تأثير على هيكل المنظمة، فكلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما تطلب الأمر هيكل تنظيمي كبير يحتوي على وظائف وتقسيمات تنظيمية كثيرة ومستويات إدارية متعددة، والعكس صحيح عندما تكون المنظمة صغيرة.
- **إستراتيجية المنظمة:** يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولأن إستراتيجية المنظمة مشتقة من أهدافها فإن أي تعديل أو تغيير في الإستراتيجية لابد أن يتبعه تعديلا أو تغييرا في الهيكل التنظيمي.
- **دورة حياة المنظمة:** في بداية عمل المنظمة يكون عملها محدودا فالهيكل التنظيمي المناسب لها يجب أن يكون بسيطا، ومع مرور الزمن يزداد ويتسع حجمها وبالتالي يتسع هيكلها التنظيمي ويصبح أكبر.
- **درجة التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية ولها دورا هاما في تصميم الهيكل التنظيمي المناسب، كما أنها تؤثر بشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمنظمة وأيضا تؤثر على الاتصال بينهم وعلى

الأداء وعلى الإنجاز، حيث أن كفاءة وفعالية المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وهيكلها التنظيمي.

- **درجة التخصص:** إن الهيكل التنظيمي يتأثر بدرجة التخصص، فكلما زادت درجة التخصص زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.
- **بيئة عمل المنظمة:** لابد للهيكل التنظيمي التكيف والتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فكلما كانت المنظمات تعمل في بيئة تمتاز بالاستقرار كلما كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيدا، والعكس صحيح بالنسبة للمنظمة التي تتوزع جغرافيا وتتوسع لتشمل عدد أكبر من المناطق يكون هيكلها التنظيمي أكبر وأكثر تعقيدا.

🚩 أنواع الهياكل التنظيمية:

يمكن تمييز خمسة أنواع رئيسية من الهياكل التنظيمية وهي:

- **الهيكل التنظيمي الوظيفي:** هذا النوع من الهياكل هو الأكثر شيوعا يعتمد على أساس أنشطة أو وظائف المنظمة يتم تحديده وفقا للتخصص كما يعرف أيضا بالهيكل التنظيمي البيروقراطي، حيث يكون كل موظف في المنظمة مخصصا لوظيفة واحدة وتكون أدواره ومسؤولياته واضحة، فالهيكل التنظيمي الوظيفي. فالهيكل التنظيمي الوظيفي له العديد من المزايا نذكر منها:
- وجوب التخصص في جميع الوظائف والأقسام مع توفر الخبراء والمختصين في المجالات كلها.
- تسهيل عملية الرقابة والإشراف على الدوائر والأقسام داخل المنظمة الواحدة.
- يساعد في تدريب الموظفين على أداء جميع المهام والأعمال بكفاءة عالية مع تمكين المشرفين من الرقابة على أداء الأعمال.

وبالرغم من المزايا العديدة للهيكل التنظيمي الوظيفي فهناك العديد من العيوب والتي تنحصر في:

- الغموض في تحديد السلطات والمسؤوليات المختلفة في المؤسسة الواحدة، وهذا ما ينتج عنه تهرب الأفراد من المسؤوليات.
- صعوبة تواصل الأقسام مع بعضها البعض وصعوبة التنسيق بين مختلف الأنشطة والوظائف.
- الفوضى الإدارية بسبب عدم القدرة على تطبيق النظام في المستويات الدنيا من التنظيم.

- **الهيكل التنظيمي التنفيذي:** تكون السلطة في الهيكل التنظيمي التنفيذي مركزية أي أن السلطة تقتصر على أعلى هرم في المنظمة، حيث يكون هناك رئيس واحد في أعلى قمة المنظمة وتسد إليه مهمة اتخاذ القرارات والأوامر، مع العلم بأن خطوط السلطة في الهيكل التنفيذي تسير من الأعلى إلى الأسفل بشكل مستقيم فتتدفق الأوامر، والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين. ويتميز هذا الهيكل بالوضوح، والبساطة، إلا أنه توجد بعض العيوب فيه وتنتمى في الافتقار إلى التعاون، والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة الواحدة، كما يحتاج إلى التخصصية في العمل والفصل بين الوظائف الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تحمل المسؤولين في المستويات العليا مسؤوليات تفوق طاقاتهم فهم يتولون المسائل الإدارية والفنية معا.

- **الهيكل التنظيمي الاستشاري:** يدمج الهيكل التنظيمي الاستشاري بين نوعين من الهياكل فهو يتضمن الهيكل التنفيذي والهيكل الوظيفي، كما تكون السلطة فيه سلطة مركزية موحدة مثل الهيكل التنفيذي بينما يتشابه مع التنظيم الهيكلي الوظيفي في مبدأ التخصص في العمل، وإضافة إلى هذا المبدأ فهو يتميز أيضا بوجود الخبراء والمختصين الذين يقدمون المساعدة والمشورة للرؤساء والإداريين في العمل، مع إمكانية توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ القرار وتنمية وزيادة الخبرة للإداريين القريبين من السلطة

الإدارية وهذا ما يؤدي إلى سرعة الأداء في التنظيم الإداري. إلا أن هذا التنظيم لا يخلو من العيوب كالتضارب بين الإداريين والفنيين في المنظمة نتيجة زيادة الاحتكاك بين الطرفين إلى جانب رغبة الفنيين في ممارسة السلطة التنفيذية مما ينتج عنه ازدواجية في السلطات وعدم المقدرة على تتبعها.

➤ **الهيكل التنظيمي الشبكي:** يعتبر من الهياكل المعاصرة والهامة حيث يتلاءم مع المنظمات الكبيرة التي تعمل ضمن إطار واسع من العلاقات، ويمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة إلى الخارج أي خارج حدود البلد، لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات (الشركات الفرعية) التابعة لها أو متعهدين خارجيين. فهو يعتمد على إشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المؤسسة، بينما تتولى مجموعة أخرى بعض العمليات الأخرى مثل الإنتاج والنقل والتسويق وغيرها من المهام الأخرى. ومن أهم ميزات الهيكل التنظيمي الشبكي إمكانية استخدام الموارد الخارجية من خارج المنظمة تكون بحاجتها في العمليات المختلفة كالمواد الأولية، بالإضافة إلى المساهمة في تحسين الجودة من خلال الخبراء المتخصصين في المجال. أما عيوبه فتمثلت في الانتقال إلى الرقابة المباشرة وذلك بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على التحكم المباشر في العمليات داخل المنظمة، وكذلك زيادة درجة المخاطرة على أعمال المنظمة لأن الأطراف المتعاقدة قد لا تلتزم بإمكانية تحقيق الاتفاق الذي تم التوصل إليه بين الطرفين.

➤ **الهيكل التنظيمي المصفوفي:** إن الهدف الأساسي لهذا النوع هو الاستفادة من النشاطات المتخصصة في المنظمة، وتبرز خصوصيته بوجود المشاريع التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية، كما تتميز الهياكل التنظيمية المصفوفية بالميزات التالية:

- تجاوز النقص في الموارد البشرية المتخصصة، بحيث يمكن استعمال الشخص في أكثر من موقع بدلا من استخدام شخص مستقل لكل موقع من هذه المواقع.
- الموازنة بين اهتمامات المدراء التنفيذيين ورؤساء المشاريع، الأمر الذي يصعب تحقيقه في التنظيمات العادية.
- عندما يكون المشروع ذو طبيعة مؤقتة، يسهل الاستغناء عنه في هذا الشكل من التنظيم.

أما عيوبه فتمثلت في:

- يصلح للمؤسسات الكبيرة فقط مع وجود إمكانية التنسيق بين المديرين وتوفير موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والتأهيل من أجل التجاوب مع الأوامر التي قد تبدوا متناقضة.
- قد يؤدي الهيكل التنظيمي المصفوفي إلى نشوء صراعات داخل المنظمة بسبب تعدد مراكز القوى.
- الحاجة إلى التنسيق المستمر بين إدارات وأنشطة المنظمات الرئيسية وإدارة المشاريع والتقسيمات فيها.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج أن أهمية التنظيم تكمن في أنه أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة في تطوير اقتصادها، فأى منظمة اقتصادية الآن تحاول أن تغدو في ظل اقتصاد السوق وأصبحت تتمتع بالاستقلالية العالية (أي أن كل مؤسسة مسؤولة وحدها على تواجدها واستمراريتها واحتلال مكانة مرموقة في السوق) لا يتم إلا من خلال التنظيم الجيد.

ثالثا: وظيفة التوجيه

بعد قيام المنظمة بوظيفتي التخطيط والتنظيم تظهر الحاجة إلى توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المحددة ما يطلق عليها بوظيفة التوجيه وهي عملية تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع

القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة، أي أن توجيه الخطط الموضوعية لا يمكن أن يتم في ضوء افتراض وجود تنظيم جيد دون وجود الأفراد وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه يهدف إلى إرشاد الأفراد وتحفيزهم لتنفيذ العمل المطلوب اللازم لإنجاز أهداف المنظمة.

1- تعريف التوجيه:

يعتبر التوجيه بمثابة القلب في أعمال الإدارة وهو وظيفة إرشادية تتميز بحسن أداء القوى العاملة لأعمالها، كما أن جزءا كبيرا من هذه الوظيفة تعليمي وجزء صغير فني، لذلك وجدت العديد من التعاريف كلها تدور حول معنى واحد يمكن حصرها فيما يلي:

- التوجيه هو مرحلة مهمة وحيوية في العملية الإدارية، حيث تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضرب المثل لهم في التصرفات، كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية لما فيه من فائدة للمشروع، وهو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحديد أهداف المنظمة.
- التوجيه هو الوظيفة التي تهدف إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابه بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.
- التوجيه يعتبر حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف من جهة و التنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه.
- التوجيه عبارة عن وضع الخطط والسياسات والبرامج موضع التنفيذ، ويتم هذا من خلال إعطاء التعليمات والأوامر وتشجيع وتحفيز الأفراد والإرشادات والنصائح وتبادل المعلومات والتأثير على الأفراد.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها: "عملية إرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة من خلال الاتصال بالعاملين والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم".

وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحيانا معها، وهذا يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما يجب الإشارة إلى أن نوع التوجيه ومقداره يعتمد بدرجة كبيرة على نوع ومقدار التخطيط والتنظيم الذي مارسه المدير مسبقا، فكلما كان هناك قصور في أداء وظيفتي التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى بذل المزيد من الجهد لتوجيه الأفراد أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال والعكس صحيح فكلما اتسمت ممارسة المدير لوظيفتي التخطيط والتنظيم بالدقة والشمول والموضوعية، وكلما اتبع إجراءات تنظيمية سليمة وتم رسم خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية كلما قلت المشاكل التي من المحتمل أن يقابلها المرؤوسون أثناء التنفيذ الفعلي للأعمال، وهذا يقلل من القرارات الفورية التي يضطر المدير لاتخاذها.

2- أهمية التوجيه:

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

- تحقيق التنسيق والانسجام والتعاون بين الأفراد العاملين والمحافظة على النظام مما يجعل كل الجهود تصب في خدمة أهداف المنظمة.
 - تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
 - تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.
 - تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
 - المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتوفير جو عمل مناسب، مما يحفز الأفراد ويزيد من حماسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها بما يخدم مصلحة المنظمة.
- 3- المبادئ العامة للتوجيه:**

إن نجاح عملية التوجيه تتوقف بصفة أساسية على مبادئ أساسيين:

- **مبدأ تجانس الأهداف:** يتميز هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، فمن الطبيعي أن يكون للأفراد أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، ولكن من المهم تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي لا بد أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الفرد والمنظمة، ويتم تحقيق ذلك عن طريق نظام الحوافز والمكافآت.
- **مبدأ وحدة التوجيه:** أو مبدأ وحدة الأمر وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن لا يكون الفرد مرئوساً لأكثر من رئيس واحد لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات والتقليل من المنازعات والصراعات التنظيمية، كما أن تجاوب الأشخاص يكون أفضل عندما يكون التوجيه بواسطة رئيس واحد، حيث يعمل هذا التوجيه على تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية ومن ثم يكون المرؤوسون في مركز يسمح بإعطاء كل اهتمامهم لما يطلبه رئيسهم.

4- ركائز ومقومات التوجيه:

تتم وظيفة التوجيه في المنظمة عن طريق ثلاث ركائز أساسية تعتبر متداخلة ومترابطة لا يمكن الاستغناء عنها ويصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، حيث تبدأ بالقيادة ومحدداتها الرئيسية، ثم استعمال المحفزات المادية والمعنوية للتأثير على أداء الأفراد، وبعدها الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية.

القيادة:

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ حيث تعددت مفاهيمها بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فالبعض اتجه إلى تعريفها على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما تركزت الدراسات الحديثة على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين.

✓ تعريف القيادة:

لقد تعددت تعاريف القيادة سوف نقوم بذكر أهمها:

- القيادة هي " قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو المجموعة وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، في حين يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي له القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين بدون تقصير أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته ".
- القيادة هي " النشاط الإداري لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا ".
- إن القيادة هي " عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزاماتهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، وهناك أيضا من يقول أن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة ".

معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على أنها عملية توجيه المرؤوسين لتحقيق الأهداف فهي عملية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. كما أن مفهوم القيادة يركز على دعامتين أساسيتين هما:

- **الدعامة المعنوية:** تشمل العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به القائد.
 - **الدعامة المادية:** وهي الأدوات التي لا بد من توافرها بيد القائد كالسلطة الملزمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الضرورية الأخرى.
- ✓ **أهمية القيادة:**

لا بد للمجتمعات البشرية جميعها أن يكون لديها قيادة تقوم بترتيب حياتها وتقيم العدل وتسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والمجتمع، وتكمن أهمية القيادة بمجموعة من النقاط منها:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

✓ **صفات القائد الناجح وأهدافه:**

أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلم من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع القائد بتفكير واسع وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

أما أهدافه فتمثلت فيما يلي:

الشكل رقم(14): أهداف القائد.

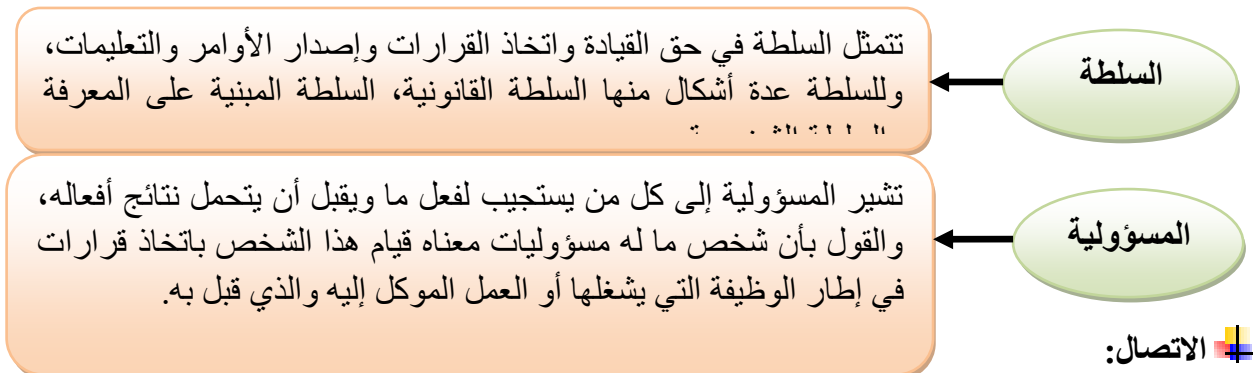


✓ مهام القيادة:

يقوم القائد الإداري بالمهام الرئيسية التالية:

- دراسة حاجات المرؤوسين ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، وهنا على المنظمة أن توفر لقاداتها الحوافز المناسبة التي تساعد في تحقيق الإشباع المادي والمعنوي لمرؤوسيه.
 - العمل على بث روح التعاون والفريق في مرؤوسيه وجعلهم فريق عمل واحد.
 - تطبيق منهج ديمقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
 - التحليل بالعدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه، مما يخلق الثقة في نفوسهم اتجاهه.
 - مساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل، وتطوير أدائهم نحو الأمام عن طريق الإرشاد والتوجيه.
 - إتباع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به.
 - تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن، من حيث طاقاتهم وإمكاناتهم، ووضع جدول زمني لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.
- ✓ الركائز التي تقوم عليها القيادة:

توجد ركيزتين أساسيتين تقوم عليها القيادة وهي موضحة في الشكل التالي:



يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، كما أنه يساعد على إنجاز التخطيط الإداري والتنظيم الفعال للرقابة، بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري باعتباره من أهم ركائزه.

✓ تعريف الاتصال:

يعتبر الاتصال ضرورة أساسية لربط الإنسان بمن حوله، فهو وسيلة التأثير بالآخرين وكذلك التأثير بهم. ويمكن تعريفه على أنه:

- تبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار، وبالتالي فهو محور المنظمات ووجودها.
- الاتصال الإداري هو عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وبالعكس أيضا عن طريق التقارير الدورية التي ترفعها المستويات الأدنى للمستويات العليا.
- الاتصال هو عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على إدراكاتهم واستجاباتهم السلوكية.
- عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات، وأوامر، وآراء، وتعليمات... الخ من جهة لأخرى، والتي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، وبهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة، فالاتصال إذن عملية نقل أو توصيل لمعنى مقصود إلى الآخرين.

وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للاتصال على أنه: " عملية نقل وإيصال المعلومات والأفكار من فرد إلى فرد آخر بهدف تسهيل عملية التسيير وتسريع عملية التنفيذ وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف والاستماع إليهم والتصحيح في حالة الضرورة ".

✓ عناصر عملية الاتصال:

لعملية الاتصال جملة من العناصر والتي هي عبارة عن مراحل متسلسلة متلاحقة، وفيما يلي توضيح لها:

- **المرسل:** هو العنصر الأول من عناصر عملية الاتصال وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، حيث يقدم معلومات أو يبدي فكرة أو ملاحظة أو يصدر أمرا، وقد يكون رئيسا أو مرؤوسا أو في نفس المستوى.
- **الرسالة:** تعتبر الرسالة المحور الأساسي لعملية الاتصال، وتتضمن الأفكار والآراء التي تتعلق بمواضيع معينة يتم ترميزها بطريقة ذات معنى للمتلقي سواء بإشارات أو كلمات أو رسومات وتكون إما كتابية أو شفوية، كما يجب أن تكون الرسالة مفهومة بين الطرفين.
- **الوسيلة (قناة الاتصال):** وهي الأداة أو القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بسهولة، وتحدد الوسيلة حسب موضوع الرسالة.

- **المرسل إليه:** وهو الطرف الآخر في عملية الاتصال، أي هو المتلقي والمستقبل للرسالة عادة يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص، ويعتمد المستقبل في فهم الرسالة وتفسيرها على خبراته السابقة وذلك من خلال فك رموزها وتحويلها إلى أفكار.
- **التغذية العكسية (الاستجابة):** وهي ما يطلق عليها رد الفعل الذي يحدث جراء عملية التواصل بين المرسل والمستقبل، حيث تلعب هذه العملية دورا مهما في معرفة مدى استجابة المستقبل للرسالة وفهمه لها والأثر الذي نتج عنها.

ويشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح، كما أن عملية التغذية العكسية تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها بالإضافة إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلا.

✓ أهمية الاتصال:

يؤدي الاتصال دورا مهما في المنظمة نوضحه في النقاط التالية:

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي، تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة، لكي نصل إلى أفضل صيغة معينة للعمل الإداري في المنظمة وأكثرها كفاءة.
- يتم من خلاله اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين، والتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد بلوغها من قبل المرؤوسين.
- يساهم في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام في المنظمة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها ونموها.
- يساعد على توجيه وتغيير سلوك الأفراد، فهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- تعتبر الاتصالات المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا في النظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة وبشكل فعال.

✓ أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم داخل المنظمة ضمن نوعين أساسيين هما:

 **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها والمعتمدة بموجب اللوائح والقوانين وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي، كما يشترط لتدفق

الاتصال وضوح قنواته وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

- **الاتصالات النازلة:** يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات والأوامر والتوجيهات من أعلى التنظيم إلى أسفل، حيث يكون الهدف من هذه الاتصالات توجيهيا.
- **الاتصالات الصاعدة:** تأخذ الاتصالات خلالها طريقا من أسفل الهرم الإداري إلى أعلاه وفقا لتصاعد المسؤولية أي من المرؤوسين إلى الرئيس، وتحتوي مثل هذه الاتصالات على الاقتراحات، البيانات التي تبنى عليها القرارات، الشكاوى، التقارير عما تم إنجازه وكذلك مشاكل العمل.
- **الاتصالات الأفقية:** وهي تعبر عن تبادل المعلومات بين العاملين في مستوى إداري واحد، فهذا النوع من الاتصال يساعد على تنسيق الأعمال والجهود أي أنه يعزز العلاقات التعاونية لضمان تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة.

 **الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم خارج الإطار الرسمي للمنظمة ويمكن أن تأخذ شكلا علنيا أو سريا، فهي تتم خارج القنوات المحددة للاتصال حيث لا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتجاوزه إلى خارج التنظيم، وقد تشمل هذه الاتصالات الحقائق الكاملة أو الجزئية أو المحرفة أو حتى الإشاعات.

✓ مقومات الاتصال الفعال والناجح:

تتأثر فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل نعرض أهمها فيما يلي:

- لا بد أن يكون موضوع الاتصال أو مضمون الرسالة واضحا وعند مستوى فهم المرسل إليه وإدراكه، وأن يكون في نطاق اختصاصه وفي حدود السلطات المخولة له، كما يفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا حتى يسهل الفهم الدقيق لمحتواها.
- خط الاتصال يكون قصيرا ومباشرا قدر الإمكان، كي لا يحدث تحريف في مضمون الرسالة عند انتقاله من جهة لأخرى، كما ينبغي اختيار الوقت الملائم لإرسالها.
- كمية المعلومات تكون بالقدر الذي يمكن استقباله واستيعابه، كما يجب أن تكون مهمة بالنسبة للمرسل إليه وجديدة وإلا فقدت أهميتها.
- لا بد أن تتصف عملية الاتصال بالمرونة، بحيث يترك قدر من الحرية في تعديل وشرح المعلومات من الأعلى للأسفل، بما يتلاءم مع المستوى الفكري والثقافي للمرؤوسين في المستوى الإداري الأدنى، بشرط المحافظة على مضمون الاتصال من التأويل والتحريف.
- أن تتم عملية الاسترجاع، وأن يتأكد المرسل من أن المرسل إليه قد أدرك الرسالة وانفعل معها، وذلك عن طريق ملاحظة رد فعله سواء بالتعبير الشفوي أو التصرف العملي.

التحفيز والدافعية:

يهتم موضوع التحفيز ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو الشخص ذاته في أزمة مختلفة، ولهذا يجب على الإدارة أن تفسر أسباب هذه الدوافع لوضع أساليب وأنظمة تحفيزية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد من خلال تحقيق أعلى درجات الرضا عندهم، حيث تؤثر الحوافز بشكل عام على مستوى أداء الأفراد والمنظمة، فتنمية روح العمل سواء الجماعي أو الفردي عامل مؤثر في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة، وضمان الاستغلال للعقلاني لعوامل الإنتاج، ولذلك اهتمت المنظمات بمستخدميها من خلال التركيز على احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية من أجل بلوغ أهدافها. كما وقد فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية والتحفيز،

فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة، بينما الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دافع الأفراد من أجل إنجاز عمل ما.

✓ تعريف التحفيز:

يتوقف مستوى أداء الأفراد في المنظمات على تفاعل عاملين أساسيين وهما قدراته ومهاراته من جهة ودافعيته نحو العمل من جهة أخرى، لذلك فعلى المدير الذي يبحث عن زيادة الأداء وضمان إنجاز المهام المطلوبة من مرؤوسيه الاهتمام بالدافعية الإنسانية واختيار الوسائل التحفيزية المناسبة التي تكفل له إثارة دافعية لمرؤوسيه نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة معا. وعليه يوجد العديد من التعاريف التي أسندت للتحفيز نذكر البعض منها:

- التحفيز يعني تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.
- التحفيز هو مجموعة وسائل متعددة تستخدمها المؤسسة أو منظمة معينة لكي تقدمها للعاملين لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل، حيث يهدف التحفيز إلى إرضاء العاملين بشكل أو بآخر لكي يبذلوا كثيرا من الجهد.
- كما عرف التحفيز بأنه " القوى الخارجية والقوى النابعة من داخل الشخص والتي تعمل كتوجيه معتمد لجهوده نحو تحقيق أهداف محددة.
- يعرف التحفيز على أنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، وهكذا فإن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ولكن يمكننا استنتاجه من سلوك الفرد ذاته، فمن خلال أدائه يمكننا معرفة ما إذا كان الفرد محفوزا أم لا.

وانطلاق من هذه التعريفات يمكن إعطاء تعريف شامل للتحفيز بأنه: " عبارة عن عملية إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من العطاء وبذل الجهود وتحسين دورتهم الإنتاجية، وهذا يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين، حيث تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة. وبذلك فإن التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية.

✓ عناصر التحفيز:

هناك عدة عناصر مختلفة للتحفيز، سوف نتعرف عليها فيما يلي:

- **القدرة:** وهي تتمثل في مدى قدرة الشخص في تحسين الأداء والقيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل والقادر على إنجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.
- **الرغبة:** وهي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة والعاملين وتبنيهم لأهداف المؤسسة، لذلك فالمؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال من خلال المكافآت والحوافز التي تقدمها، وتهيئة البيئة المحيطة للعمل بشكل مرغوب فيه.

- **الجهد:** ويعتبر من أهم عناصر التحفيز، فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف والوقت اللازم لتحقيقه، وبالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.
- **الثقة:** فمن الضروري أن يتم زرع شعور الثقة لدى العاملين لتعزيز إيمانهم بقدرتهم على العمل، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومنحهم فرصة إبداء رأيهم في المناقشات التي تسبق اتخاذ القرارات الهامة. ✓ **أهمية التحفيز:**
- للحوافز أهمية كبيرة في الإنتاج وفي تحسين أداء العمال إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب، ويمكن تبيان أهمية الحوافز في ما يلي:
- زيادة الإنتاج وسرعته أو تحسين نوعيته وجودته كما ونوعاً.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين، مما يؤدي لرفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض تكاليفه.
- تحقيق رضا العاملين وإشباع احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية، وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسب وخلق إحساس بالثقة.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المتمثلة في زيادة الإنتاج القومي، وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهاداً.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة، فالتحفيز من الوسائل المتاحة لتقديم أفضل مستويات الأداء.
- ✓ **خصائص النظام الجيد للحوافز:**
- كي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز، فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمكن أن يمر بها البلد وقد تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن الحوافز الموجودة في المنظمة.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما في كل مناسبة.

أ	-	• والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان حاجات الأساسية، وتتمثل في المكافآت وزيادة الأجور، والمشاركة في الأرباح والترقيات الوظيفية وبالتالي تحسن ظروف العمل المادية.	الحوافز المادية:
ن	يتسم الحافز	• يقصد بها تلك المحفزات التي لا تعتمد على المال في تحفيز الأفراد على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية نفسية أساسها احترام العمل كإنسان له مكانة ودور في المنظمة، وتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات وحسن المعاملة وشهادات التقدير، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل رئيسه.	الحوافز المعنوية:
ز	بالنزاهة وعد م تدخل		

الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطة والمحسوبية في منحها، وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

✓ أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع، فحسب التقسيم الشائع نميز بين مادية ومعنوية، ومن حيث أثرها نميز بين إيجابية وسلبية، كما تقسم كذلك إلى فردية أو جماعية، وفيما يلي عرض مختصر لهذه الأنواع:

➤ من حيث طبيعتها أو قيمتها:

➤ من حيث أثرها أو فاعليتها:

➤ من حيث الأطراف المستفيدين:

رابعاً:
وظيفة
الرقابة

• إن جميع الحوافز كما هي تعتبر ايجابية، كما يمكن أن تكون أيضاً سلبية فمثلاً المكافأة المالية هي حافز مادي ايجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. فبالرغم من أن الإدارة تلجأ إلى الحوافز الايجابية من أجل دفع العاملين للإنجاز، إلا أنها قد تحتاج إلى السلبية كي تردع بعض العمال على عدم تكرار الأخطاء والسلوكات غير المرغوب فيها.

الحوافز الايجابية
والحوافز السلبية:

البحث في الرقابة أمر قديم، غير أن أهميته اتضحت في الوقت الحاضر نتيجة اتساع نطاق الإدارة وتعدد أجهزتها وضخامة حجمها وتطور تقنياتها، فالرقابة تعتبر آخر الوظائف الإدارية الأساسية وهي مطلوبة في جميع المنظمات على اختلاف تخصصاتها، وأيضاً في جميع المستويات الإدارية للمنظمة الواحدة، وحتى نقاط ومراكز الإنتاج

مع
اختلاف
أسلوب

• تختص هذه الحوافز بأفراد محددين في المنظمة، وتتمثل في تقديم مكافأة لأفضل موظف، وهذا ما يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين.

الحوافز
الفردية:

ب
الرقابي
المعتمد
في كل
مستوى
إذ

• تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون الجماعي بين العاملين مثل: تخصيص جائزة لأفضل عامل أو لأفضل قسم أو لأفضل جماعة عمل، وبالتالي تحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

الحوافز
الجماعية:

تبرز أهمية الرقابة من صلتها الوثيقة بمكونات العملية الإدارية، فهي المعنية بمتابعة كل من وظائف التخطيط

والتنظيم والتوجيه لتقييم أداء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن الرقابة تعد العمل المكرس لضمان تحقيق وتطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، فهي تشتمل على عمليات قياس أداء العاملين والمنظمة للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

1- تعريف الرقابة:

- تعرف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية، حيث يصف **Robert J. Mockler** الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.
- هي وظيفة إدارية وعملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.
- هي عملية تحديد وضعية المؤسسة من خلال التأكد والتحقق الوقائي والمستمر والعلاجي، مما إذا كان كل من الأشخاص أو الأفعال أو الأشياء يسير ويتم الالتزام به وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة بهدف تفادي تراكم الأخطاء، وكذلك الكشف عن نقاط الضعف من أجل تصحيحها ونقاط القوة من أجل الاستفادة منها ودعمها.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف وظيفة الرقابة بأنها: "نشاط إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة، ويشتمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها".

كما توجد تعريفات أخرى كثيرة حتى وإن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية، فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نجد أن علماء الإدارة أجمعوا على التعميمات التالية:

- إن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطوة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.
 - إن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها.
 - إن وضع الخطوة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما.
 - إن الرقابة في الشركات وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
 - إن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المؤسسة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق الأهداف.
- ## 2- أهمية الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة وذلك لأنها تساهم في التأكيد من فعالية وظائف الإدارة السابقة، ويمكن ذكر أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر.

- التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة ثم تقويم الانحرافات منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحددة.
- الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات ووقاية الأفراد من الأضرار الناتجة عن أخطاء الموظفين المسؤولين، من خلال الكشف عن المشكلات التي تعترض تنفيذ العمل قبل استفحالها ومعرفة أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.
- تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الكفؤ وغيره من المديرين الأقل كفاءة.
- الرقابة تساهم في إتقان التخطيط في المستقبل نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الانحرافات.
- تعتبر الرقابة من الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنظمات مع التغيرات البيئية.
- التأكد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين.

3- عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال:

لكي يحقق نظام الرقابة أهدافه لابد من توفر مقومات يعتمد عليها، إذ ينبغي أن يشمل تحديدا واضحا ومنطقيا للأجهزة والمعدات والأشخاص إضافة إلى وجود الصلاحيات الكافية لإتمام المهام بالشكل الصحيح. ومن أبرز مقومات نظام الرقابة نجد:

- **المرونة:** لابد أن يكون النظام الرقابي قادرا على الاستجابة لمتغيرات بيئة المنظمة من أجل الحفاظ على أداء العمليات الرقابية بكفاءة وفعالية.
- **التكامل والملاءمة:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع كافة جوانب العمل في المنظمة، ومن الضروري أيضا أن يتلاءم مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وأهدافها.
- **الدقة والبساطة والوضوح:** يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفائتها، بالإضافة إلى استخدام نظام رقابي يتميز بالسهولة والوضوح مع استخدامه للأساليب المتطورة مع ضرورة الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص.
- **التوقيت:** لابد أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب حتى لا تفقد قيمتها.
- **السرعة في كشف الانحرافات:** فالنظام الرقابي الأمثل هو القادر على سرعة اكتشاف الانحرافات فور وقوعها أو قبل وقوعها.
- **الموضوعية:** لابد على النظام الرقابي أن يعطي تفاصيل كمية ومحددة بدقة وخالية من كل الجوانب الذاتية في التقييم والرقابة، أي يجب استخدام المعايير الرقابية الجيدة والمختارة بطريقة علمية تبتعد عن التحيز الشخصي، حيث أن هذا النظام لا يقتصر فقط على اكتشاف الانحرافات والأخطاء فقط بل يساعد على معرفة الأسباب المؤدية لذلك.
- **الاقتصاد في التكاليف:** يتطلب النظام الرقابي الفعال تناسب التكاليف المبذولة مع الفوائد المرجوة التي يمكن أن تعود على المنظمة.

4- أنواع الرقابة:

توجد العديد من أنواع الرقابة والتي تساعد المديرين في القضاء على الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف، ويمكن تصنيفها وفق المعايير التالية:

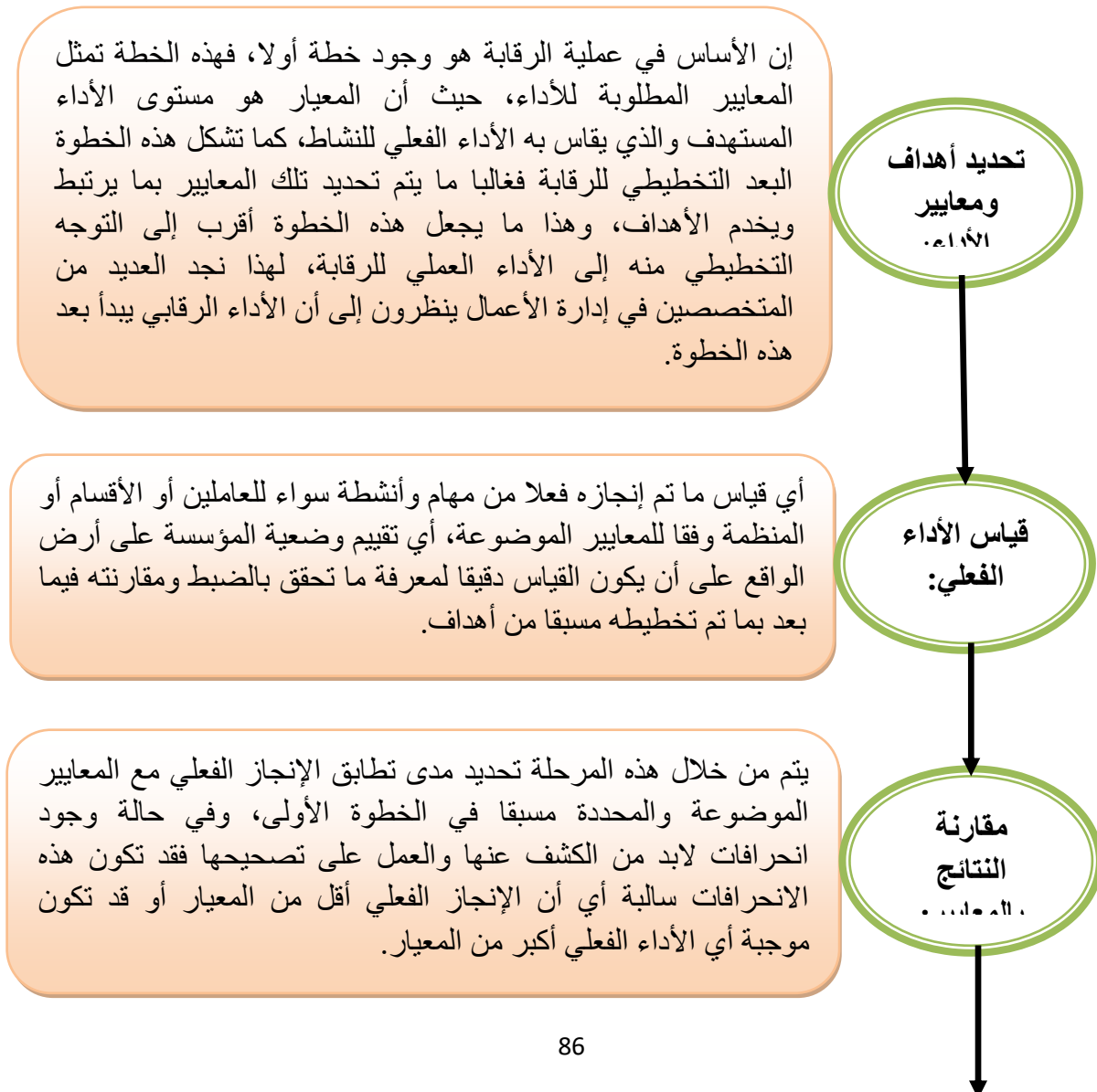
➤ **من حيث توقيت حدوثها:** يمكن تقسيم الرقابة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **الرقابة الوقائية:** تسمى أيضا الرقابة التنبؤية أو الايجابية لأنها تتنبأ بوقوع الأخطاء قبل وقوعها أو التقليل من أضرارها في حالة وقوعها.
- **الرقابة المتزامنة:** مراقبة سير العمل مرحلة بمرحلة، أي أنها تكشف عن الخطأ فور وقوعه والعمل على تصحيحه منعا لتفاقمه، كما يمتاز هذا النوع بالاستمرارية.
- **الرقابة اللاحقة:** وتعرف بالرقابة البعدية لأنها تهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة سابقا.
- **من حيث مصدرها:** يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين:
 - **الرقابة الداخلية:** تقوم بها الإدارة نفسها على ما تمارسه من نشاط أي أن مصدرها يكون من داخل المنظمة، حيث يمارسها سواء المديرين في مختلف المستويات التنظيمية أو هيئة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية على كل ما يدور داخل المنظمة.
 - **الرقابة الخارجية:** وتقوم بها أجهزة رقابية مختصة ومستقلة من وحدات ومفتشين من خارج المنظمة، بما يضمن التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة والتعليمات لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وخططها.
- **من حيث تنظيمها:** حسب هذا المعيار فإن الرقابة تقسم إلى ثلاثة أنواع:
 - **الرقابة المفاجئة:** وتسمى أيضا بالرقابة المؤقتة، حيث تستخدم بكثرة في المستويات الإدارية العليا وهي تتم بطريقة مفاجئة من أجل مراقبة العمل وضبطه، إلا أنها تكون لفترة محدودة وتنتهي بعدها.
 - **الرقابة الدورية:** يتم ممارستها في أوقات زمنية منتظمة سواء يوميا أو أسبوعيا أو شهريا.
 - **الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل، حيث أنها تمارس طوال ساعات العمل ولا تنقطع ما دام العمل مستمر.
- **من حيث طبيعتها:** نجد نوعين من الرقابة:
 - **الرقابة المباشرة:** يتم ممارسة هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة المباشرة، حيث يقوم الرئيس بملاحظة ومراقبة العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم وذلك للتعرف على كيفية سير الأعمال وتكوين الأخطاء التي يمكن ارتكابها، بالإضافة إلى أنها تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية.
 - **الرقابة غير مباشرة:** غالبا ما يتم تنفيذها عن طريق رفع التقارير إلى رؤساء العمل، ولا بد أن تتميز هذه الرقابة بالدقة والسرعة حتى تكون فعالة.
- **من حيث شموليتها ومستوياتها الإدارية:** تتضمن ثلاثة أنواع وهي:
 - **الرقابة الشاملة:** الغرض منها تقييم الأداء الكلي في المنظمة ككل، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجل تحقيقها، ومن أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في ذلك نجد: نسب الربحية، حصة المؤسسة من السوق وكذلك القدرة التنافسية للمنظمة.
 - **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** يهدف هذا النوع إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لإدارة واحدة أو قسم من أقسامها، لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.
 - **الرقابة على مستوى الفرد:** تكون من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.
- **من حيث المجال أو النشاط:** تعتبر الرقابة إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المنظمة، فهي عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها. وتصنف الرقابة حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع أساسية وهي:
 - **الرقابة المالية:** تعمل على متابعة الخطط المالية من خلال مراقبة التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من صندوق المنظمة ومعرفة مدى كفاءة استخدام الموارد المالية، وكذلك التعرف على الصعوبات ومحاولة تجاوزها.

- **الرقابة على الموارد البشرية:** تتعلق بالرقابة على العاملين سواء تعلق الأمر بمراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة وفي كل إدارة أو قسم من أقسامها، أو بقياس وتقدير كفاءة العاملين في الالتزام بالقيام بوظائفهم مع تطبيق القواعد واللوائح، وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية في صفوف الأفراد.
 - **الرقابة على الإنتاج:** تتضمن هذه الرقابة مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى إنتاج السلع المطلوبة وبالكمية المحددة ومطابقة للمواصفات المطلوبة والجيدة، بالإضافة أيضا إلى التأكد من وصولها في الوقت المناسب والمتفق عليه.
 - **الرقابة على التسويق:** تشمل هذه الرقابة في تحديد حجم المبيعات مقارنة بما تم تخطيطه ولفترات مختلفة، أي التأكد من أن مستوى الطلب على منتجات المنظمة من قبل المستهلكين هو كما يجب أن يكون وكما هو مقدر له في الخطة. كما يدخل ضمن هذه الرقابة مراقبة نشاطات الإعلان والترويج للسلع، وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات.
- 5- **مراحل وخطوات العملية الرقابية:**

تمر الرقابة بأربع مراحل رئيسة تتلزم مع وظائف الإدارة وتعمل بالتكامل معها والتنسيق من خلالها، حيث أنها تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. والشكل الموالي يلخص هذه الخطوات:

الشكل رقم(15): مراحل العملية الرقابية



القيام بالإجراءات التصحيحية للأخطاء والانحرافات السلبية التي اكتشفت في المرحلة السابقة من خلال البحث في أسبابها ومعرفة العوامل التي أدت إليها لتفادي وقوعها في المستقبل، كما يجب عدم الاكتفاء فقط بالتصحيح بل لابد من متابعة هذا الإجراء للتأكد من صلاحية العمل وذلك عن طريق التعديل في المعايير ومراجعة خطوات التنفيذ.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خلاصة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، كما أنها تعتبر متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض بغية تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة. كما أن مسؤولية المدير العمل على تنسيق وتعديل هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، مما يفرض على المسير الناجح التزويد بمجموعة من المهارات كالاتصال، التوجيه، القدرة على تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، التفاوض، حل المشكلات، الإبداع، المخاطرة، تقبل التغيير... إلخ، وأيضا يكون ملما بطرق التعيين، التكوين، التدريب، أساليب الحصول على المعارف، الخبرات والمعلومات من أجل الارتقاء إلى التسيير الناجح للمؤسسة لضمان أحسن أداء. فالتسيير يكتسي أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أشكالها والمبنية على كفاءة العنصر البشري في القيام بالنشاطات التسييرية، فالإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي وضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث، وذلك من خلال توفير مسيرين بمهارات وكفاءات متنوعة ويقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية.

الخاتمة العامة:

تهدف هذه المطبوعة إلى إبراز الجوانب الأساسية الخاصة بمقياس مدخل إلى إدارة الأعمال وذلك من خلال الإلمام بأهم الأفكار التي مست تطور الفكر الإداري خلال مراحل المتعاقبة، والتي يمكن أن يستفيد بها طلبة ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بكل فروعه وتخصصاته، حيث تركز المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز وهي **المعرفة، الخبرة المكتسبة من المعرفة وتوظيف المعرفة**، وتعتبر هذه الكفاءات مهمة وأساسية في عملية التعلم وتحتاج إلى منهجية للوصول إلى تحقيقها، كما ستدعم بتقويمات لاختبار قدرة الطالب على استيعاب المعلومات المقدمة وتحقيق الأهداف المرجوة. فبالنسبة **للمعرفة** في هذا المقياس سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعرف والتعلم وفهم معنى علم الإدارة وتطوره التاريخي، وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين كل المعلومات والمفاهيم الخاصة بالدرس كما تدعم ببحوث مقترحة وأسئلة نظرية حول مدى فهم واستيعاب المعلومات، وبعدها ينتقل الطالب إلى الركيزة الثانية وهي **الخبرة المكتسبة من المعرفة** وكيفية تطبيق هذه المعارف والمفاهيم والمعلومات حول مختلف تيارات ونظريات الفكر الإداري ابتداء من الفكر الإداري الكلاسيكي إلى الفكر الإداري السلوكي وصولاً إلى النظريات الحديثة، حيث تدعم هذه الكفاءة ببعض الأنشطة المتنوعة التي تزيد من استيعاب الدرس وتثري المفاهيم المقدمة، ومن ثم ينتقل إلى كفاءة **توظيف المعرفة**، والتي تتمثل في تطبيق المفاهيم المكتسبة على أرض الواقع، أي في المجالات المختلفة لعلم الإدارة خاصة فيما يخص تسيير المؤسسات من قبل المسيرين عن طريق توظيف كفاءاتهم المكتسبة. ولهذا السبب نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون بجد لتحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات بما يتماشى مع التغيرات الجذرية والسريعة الحاصلة في جميع دول العالم، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عاملاً أساسياً ومهماً في تطوير الأداء وتحسين جودته.

ويمكن تلخيص محتوى هذا المقياس من خلال مجموعة من الأهداف يمكن للطلاب الاستفادة منها، تتمثل فيما يلي:

- تمكين الطالب من إدراك مفهوم إدارة الأعمال وخصائصها.
- منح الطالب المعارف الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية والتميز بين مختلف أنواعها ووظائفها.
- يتعرف الطالب على محيط المؤسسة وكيف تتكيف المؤسسة مع هذا المحيط.
- تكوين رصيد لدى الطالب حول تطور الفكر الإداري، من خلال التعرف على مختلف المدارس والنظريات والنماذج الإدارية وأبرز إسهاماتها وأهم روادها حتى يستطيع فيما بعد التفريق بينها.

- تمكين الطالب من التعرف على المسير وأهم مهاراته، بالإضافة إلى التمييز بين مختلف وظائف الإدارة وأهمية كل واحدة منها.

قائمة المراجع.

- أحمد ماهر، مبادئ الإدارة الإسكندرية، 2004، ص13.
- احمد ماهر، مبادئ الادارة الاسكندرية، مرجع سابق، ص23.
- أحمد ماهر، مبادئ الادارة الاسكندرية، مرجع سابق، ص26.
- المهدي الطاهر، مبادئ ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص27.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص122.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 1993، ص253.
- John Lipczynski & John wilson, The economics of business strategy, Pearson education limited, England, 2004, p209.
- John J. Wetter, The impact of research and development expenditures, Springer, New York, 2001, p47.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص113.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص416.
- John Lipczynski & John wilson, The economics of business strategy, op.cit, p209.
- John J. Wetter, The impact of research and development expenditures, op.cit, p47.
- Jean Tirole, the theory of industrial organization, seventh printing, London, 1994, p389.
- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، مرجع سابق، ص416.

- كريستوف فريديريك، فون برادان، حرب الابداع- فن الادارة بالأفكار- ترجمة: اصدارات بيميك، سلسلة اصدارات بيميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000، ص102.
- -عبد الحكيم عبد الاله النسور، الاداء التنافسي لشركة صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص102.
- John Lipczynski & John Wilson, op. cit, p209.
- إبراهيم بورنان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث العلمي و التطوير في الدول العربية، حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الجامعة و التنمية المستدامة.
- صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث و التطوير في الابداع التقني، الملتقى الدولي أهمية و نجاعة الاداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي- 2 جوان، 2003.
- Pierre Medan & Anne Grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale, dunod, Paris, 2008, P9.
- Yves Pinor & Michel Fender, logistique, production, distribution soutien, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P4.
- -M.Ahmed Hebbazi, Evaluation du contrôle interne de la logistique, cycle supérieure audit et contrôle de gestion.
- ميلاط نضرة، محاضرة، 2019/2018، ص19.
- -سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 2001.
- نعيمة يحيياوي، محاضرة في مقياس مدخل لإدارة الموارد البشرية، ص4.
- فرحات غوال، مدخل الى التسيير، دار الخلد و نية للنشر و التوزيع، ص15.
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.
- فرحات غوال، مدخل الى التسيير، مرجع سابق، ص27.
- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، مرجع سابق، ص34.
- فرحات غوال، مدخل الى التسيير، مرجع سابق، ص24-25.
- -محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، مرجع سابق، ص38.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم بورنان، شارف عبد القادر، واقع أنشطة البحث العلمي و التطوير في الدول العربية، حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الجامعة و التنمية المستدامة.
- أحمد صقر، تاريخ النظرية الحديثة، ليبيا، 2000، ص7.
- احمد ماهر، مبادئ الادارة الاسكندرية، مرجع سابق، ص23.
- المهدي الطاهر، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقة و نشر عمان، 2000، ص24.
- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن، 1993، ص253.
- سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 2001.

- صالح مهدي العامري، سلوى هاني السامرائي، تأثير البحث و التطوير في الابداع التقني، الملتقى الدولي أهمية و نجاعة الاداء للاندماج في الاقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 31 ماي- 2 جوان، 2003.
 - عبد الحكيم عبد الاله النصور، الاداء التنافسي لشركة صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص102.
 - فرحات غوال، مدخل الى التسيير، دار الخلد و نية للنشر و التوزيع، ص15.
 - كريستوف فريديريك، فون برادان، حرب الابداع- فن الادارة بالأفكار- ترجمة: اصدارات بيميك، سلسلة اصدارات بيميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2000، ص102.
 - محمد سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص122.
 - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.
- المراجع باللغة الاجنبية:**
- John J. Wetter, The impact of research and development expenditures, Springer, New York, 2001, p47.
 - John Lipczynski & John wilson, The economics of business strategy, op.cit, p209.
 - Jean Tirole, the theory of industrial organization, seventh printing, London, 1994, p389.
 - Dictionnaire de transport et de la logistique, Marie-Madeleine Damien, 2^{ème} édition, Paris, P317.
 - M. Ahmed Hebbazi, Evaluation du contrôle interne de la logistique, cycle supérieure audit et contrôle de gestion.
 - Pierre Medan & Anne Grata cap, logistique et supply Chain management, intégration, collaboration et risque dans la chaine logistique globale, dunod, Paris, 2008, P9.
 - Yves Pinor & Michel Fender, logistique, production, distribution soutien, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, P4.