

جامعة امحمد بوقرة. بومرداس.
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

محاضرات في تسيير المؤسسة
الجزء الأول:
التعريف بالمؤسسة وبوظائفها الإدارية

موجهة لطلبة: السنة الثانية
تخصص: علوم تجارية

قسم

من إعداد الأستاذ: مغاري عبد الرحمان
العلوم التجارية

السنة الجامعية 2024 – 2025

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
10	مقدمة
12	الجزء الأول: التعريف بالمؤسسة وبوظائفها الإدارية في ظل تطور الكفر الإداري
14	الفصل الأول: التعريف بالمؤسسة كموضوع للدراسة في مجال تسيير المؤسسة
16	المبحث الأول: المؤسسة كموضوع للدراسة في مجال العلوم الاقتصادية عموما وعلوم التسيير خصوصا
29	المبحث الثاني: عوامل تطور المؤسسة
35	المبحث الثالث: مراحل تطور المؤسسة

المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الثاني: مضمون وظيفة التسيير	39
المبحث الأول: تحديد المفاهيم: الإدارة، إدارة الأعمال، التسيير	41
المبحث الثاني: مفاهيم ذات صلة بالإدارة: سيرورة الإدارة، الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية	45
المبحث الثالث: تحديد مفاهيم الإنتاجية، الفاعلية والكفاءة كمفاهيم أساسية في تسيير المؤسسة	50
المبحث الرابع: الطابع العلمي والفني للإدارة وعلاقتها بعدد من العلوم	55

رقم الصفحة	المحتوى
58	الفصل الثالث: تطور الفكر الإداري وعلاقته بتطور المؤسسة الاقتصادية
60	المبحث الأول: مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة
67	المبحث الثاني: مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
75	المبحث الثالث: المدرسة النيوكلاسيكية والإدارة بالأهداف
86	المبحث الرابع: المدارس المعاصرة في إدارة الأعمال

رقم الصفحة	المحتوى
95	الفصل الرابع: التخطيط في المؤسسة
97	المبحث الأول: ماهية التخطيط
104	المبحث الثاني: أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة ومراحل تطبيقه
106	المبحث الثالث: شروط نجاح تطبيق التخطيط على مستوى المؤسسات والعقبات التي يمكن أن تواجهه

رقم الصفحة	المحتوى
110	الفصل الخامس: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية
112	المبحث الأول: مدخل عام للتنظيم في المؤسسة الاقتصادية
129	المبحث الثاني: مبادئ التنظيم في المؤسسة الاقتصادية
132	المبحث الثالث: المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة

رقم الصفحة	المحتوى
136	الفصل السادس: وظيفة التوجيه في المؤسسة الاقتصادية
138	المبحث الأول: مفهوم التوجيه في المؤسسة
141	المبحث الثاني: القيادة كمكون من مكونات وظيفة التوجيه في المؤسسة
148	المبحث الثالث: مفهوم التحفيز، محدداته وأهميته
152	المبحث الرابع: الاتصال في المؤسسة

المحتوى	رقم الصفحة
الفصل السادس:	136
وظيفة التوجيه في المؤسسة الاقتصادية	138
المبحث الأول: مفهوم التوجيه في المؤسسة	141
المبحث الثاني: القيادة كمكون من مكونات وظيفة التوجيه في المؤسسة	148
المبحث الثالث: مفهوم التحفيز، محدداته وأهميته	152
المبحث الرابع: الاتصال في المؤسسة	

رقم الصفحة	المحتوى
162	الفصل السابع: الرقابة في المؤسسة الاقتصادية
164	المبحث الأول: ماهية الرقابة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة
168	المبحث الثاني: مراحل عملية المراقبة في المؤسسة
170	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في تصميم نظام الرقابة
171	المبحث الرابع: أنواع الرقابة ووسائلها
174	المبحث الخامس: تقييم وظيفة الرقابة في المؤسسة
176	المبحث السادس: علاقة الرقابة ببقية الوظائف الإدارية للمؤسسة
177	المبحث السابع: نظريات الرقابة
180	المراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الجدول
21	أصناف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من منظور اللجنة الأوروبية	1.1
22	جدول تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري	2.1
37	خصائص مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة	1.3
44	التوزيع النسبي لوقت عمل مديري المؤسسة على الوظائف الإدارية المختلفة	2.1
46	أدوار المدير حسب منتزج	2.2
47	المهارات الواجب توفرها في المدير الجيد	2.3
48	مقارنة أدوار المدير والمسير في المؤسسة	2.4
53	مقارنة بين الكفاءة والفاعلية خلال القيام بعملية الإدارة	2.5

هرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
35	أشكال المؤسسة الصغيرة	1.1
43	المستويات التنظيمية في المؤسسة	2.1
45	نشاطات إدارة الأعمال	2.2
52	مؤشر الفاعلية	2.3
53	الأوضاع الناتجة عن تفاعل الفاعلية والكفاءة	2.4
71	هرم الحاجات لماسلو	3.1
115	الهيكل الوظيفي للمنظمة	5.1
116	هيكل متعدد الأقسام	5.2
117	الهيكل الوظيفي للمنظمة بناء على طبيعة المنتج	5.3
118	الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس فئات العملاء	5.4
119	الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس جغرافي	5.5
121	الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس العمليات	5.6
124	هيكل المصفوفة	5.7
127	الهيكل التنظيمي الشبكي	5.8
131	الهيكل التنظيمي لمؤسسة في ظل وجود نطاق إشراف متنوع	5.9
159	نموذج شانون للاتصال	6.1
159	نموذج فينر للاتصال	6.2

168	مراحل عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة	7.1
-----	---	-----

مقدمة

تتمثل وظيفة تسيير المؤسسة في استعمال الموارد لضمان تنفيذ مشروع بدء من تأسيس مؤسسة أو الاستحواذ على مؤسسة كانت قائمة من قبل وصولاً إلى حل المؤسسة
وتتمثل أهم نشاطات وظيفة التسيير في :
— التنبؤ بالأهداف المراد تحقيقها.
— مراقبة تطبيق الاستراتيجية التجارية.
— الاستباقية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

يعد نشاط الإدارة والمحاسبة والإدارة ضرورياً لضمان تشغيل المؤسسة وتطويرها بعد إنشائها.
ويقصد بتسيير المؤسسة استخدام مواردها لتحقيق الأهداف الموضوعة من خلال الاعتماد على سياسة تنفيذية محددة بشكل جيد. يوجد وجه شبك كبير بين تسيير المؤسسة وإدارة الأعمال. الاختلاف بين الوظيفتين يكمن في كون تسيير المؤسسة يركز أكثر على الجانب المالي أكثر من الجانب الإنساني، وهذا أياً كان الشكل القانوني للمؤسسة .
ويعتبر إتقان أساسيات تسيير المؤسسة مرآ مهمًا لضمان نجاحها. وتتضمن أهداف وظيفة التسيير في المؤسسة جملة من المهام الرئيسية المتمثلة في:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها مقدماً.
- تحديد خطة العمل.
- تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.
- مواجهة الأحداث غير المتوقعة.
- ضمان مراقبة التسيير.

تحتل وظيفة تسيير المؤسسة مكانة بارزة ضمن علوم التسيير عموماً والتجارية بشكل خاص. ولقد شهدت أهمية وظيفة تسيير المؤسسة تزايداً مع مرور الوقت نتيجة تطور المؤسسة وتطور الفكر الاقتصادي، وهو ما جعل من المؤسسة محورا أساسيا في النظرية الاقتصادية

سنعمل من خلال هذه المطبوعة الموسعة إعطاء صورة شبه شاملة عن وظائف المؤسسة من خلال التطرق للوظائف الإدارية التي تشترك فيها مع كافة المنظمات، وهي الوظائف التي تخص التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. هذا في ما يخص الجزء الأول من هذه المطبوعة. أما الجزء الثاني من ذات المطبوعة فيخصص لدراسة مختلف الوظائف العملية التي تتولاها المؤسسة والتي تشمل العديد من الوظائف مثل التمويل، الشراء، التخزين، الإنتاج، التسويق...

لقد تعمدا التوسع في إعداد هذه المطبوعة بغرض إعطاء صورة شبه شاملة عن موضوع تسيير المؤسسة، على الرغم من معرفتنا بأن الكثير من المحاور المعتمدة هنا ستكون مواضيع للدراسة في مقاييس أخرى ضمن بعض التخصصات العلمية في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

لقد ارتأينا تناول هذا الجزء الأول من موضع تسيير المؤسسة من خلال التعريف بالمؤسسة باعتبارها موضع للدراسة من قبل وظيفة تسيير المؤسسة. كما عملنا على التعريف بهذه الوظيفة من خلال التعريف بدور المسير ومقارنته بدور المدير في المؤسسة وتم التطرق من خلال فصول هذا الجزء الأول لمضمون الوظيفة الإدارية، وهي تقريبا نفس الوظيفة المعتمدة من قبل المنظمات، والتي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

الجزء الأول:
التعريف بالمؤسسة ووظيفتها الإدارية في ظل
تطور الفكر الإداري

تقديم

نتولى في الفصل الأول من هذا الجزء من هذه المطبوعة التعريف بالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها الإطار الذي يتم فيه إنتاج السلع والخدمات. وللتعريف بالمؤسسة نرى ضرورة تتبع نشأة المؤسسات الاقتصادية ومختلف الوظائف الإدارية التي تنولها لتحقيق وجودها.

في الفصل الثاني من هذا الجزء نعمل على التمييز بين شخصيتين مهمتين بالنسبة للمؤسسة ألا وهما المدير والمسير. بعد ذلك سنتطرق لأهم مراحل تطور الفكر الاقتصادي، وهذا باستعراض أهم المدارس الفكرية التي اهتمت بدراسة تطور وسير المؤسسة.

على صعيد آخر سنعمل من خلال أربعة فصول متسلسلة على التعريف بالوظائف الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، وهي وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

الفصل الأول:
التعريف بالمؤسسة كموضوع للدراسة في مجال
تسيير المؤسسة

تقديم

لدراسة مضمون وظيفة التسيير يتعين التعرف أولا على المؤسسة باعتبارها موضوع الدراسة. فالمؤسسة عبارة عن كيان ذو أبعاد متعددة وخصائص مختلفة تتحدد بطابعها القانوني، مجال نشاطها، حجمها، أهدافها. كما تتميز المؤسسة بالحيوية إذ تشهد تطورا عبر الزمن.

المبحث الأول:

المؤسسة كموضوع للدراسة في مجال العلوم الاقتصادية عموما وعلوم التسيير خصوصا

المؤسسة هي شكل من أشكال المنظمة. ونظرا لأهمية المؤسسة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمع فمن الضروري التوسع في تعريف والتعريف بوظائفها المختلفة، خاصة وأنها تشكل موضوع الدراسة بالنسبة لإدارة الأعمال.

المطلب الأول: تحديد مفهوم المؤسسة والمفاهيم القريبة منه

هناك عدة مفاهيم قريبة من مفهوم المؤسسة، حيث يعبر كل واحد منها عن مقاربة خاصة بالمنظمة.¹

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة

مفهوم المؤسسة مفهوم اقتصادي يتضمن حالات وأنشطة مختلفة، وهو يشير إلى عون اقتصادي ينتج سلعا وخدمات لفائدة أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق أرباح. وتجمع المؤسسات في فروع مختلفة تبعا للمنتجات التي تنتجها. والمؤسسة كوحدة اقتصادية تتمتع من الناحية القانونية بشخصية اعتبارية أو حقيقية. كما تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرار وتسيير مواردها التي تستعملها في إنتاج السلع والخدمات السوقية من خلال ممارسة نشاط مستمر وثابت، وهي بذلك تتحمل مخاطر معينة قصد الحصول على ربح.

الفرع الثاني: المفاهيم القريبة من مفهوم المؤسسة: الشركة، المؤسسة، الهيئة الفقرة الأولى: مفهوم الشركة

الشركة مفهوم قانوني يعبر عن وجود عقد ما بين أطراف مختلفة تشكل الشركة.

الفقرة الثانية: مفهوم المنشأة بالمفهوم الإنجليزي (La firme)

مفهوم المنشأة في اللغة العربية هو مقابل لمفهوم (La firme) ذي الأصل الإنجليزي. هذا المفهوم أصبح اليوم محدود الاستعمال، ونجده كثير الاستعمال في نظرية الاقتصاد الجزئي الخاصة بالأسواق. فقد برزت نظرية الشركة في ثلاثينيات القرن العشرين وتولت دراسة المنافسة التي تتم في الأسواق وتفسير سبب سيادة هذا الشكل من المنافسة أو ذاك في هذا السوق أو ذاك.

الفقرة الثالثة: مفهوم الهيئة

يقصد بالهيئة (institution) ذلك الكيان (organisme) الرسمي أو مجموع القواعد الاقتصادية - الاجتماعية لبلد أو منطقة معينة، والتي تنتج عن التطور التاريخي، والتي تحدد وتضمن توفر الظروف لتوزيع الموارد واستعمالها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة.²

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة

تتمتع المؤسسة بجملة من الخصائص، فهي وحدة اقتصادية تقوم بإنتاج منافع من أجل بيعها والحصول على مداخيل تستعمل في مكافأة موظفيها الذين يشكلون كيانا اجتماعيا له ثقافته الخاصة.

الفقرة الأولى: المؤسسة كوحدة اقتصادية للإنتاج وكمركز لاتخاذ القرار الاقتصادي

المؤسسة من المنظور الاقتصادي عبارة عن عون اقتصادي وظيفته الأساسية إنتاج السلع والخدمات الموجهة للبيع. وباعتبارها كذلك فهي تتميز على كيانات أخرى تتمتع باستقلالية القرار وتوفر على موارد لكن أهدافها ليست هي أهداف المؤسسة، وكمثال على ذلك نجد الجمعيات الخيرية، الأحزاب، الجمعيات المحلية...

¹Jean – Luc Charron et Sabine Separi. Management. Manuel et application. 2 éme édition. Dunod, Paris, 2010, P. 2.

²Jean – Luc Charron et Sabine Separi. Op. cit. P.3.

في ظل اقتصاد السوق تعتبر المؤسسة مركز قرار اقتصادي يأخذ شكل تحديد طبيعة وكمية وأسعار المنتجات المراد إنتاجها، تحديد طريقة الإنتاج...، وهي العمليات التي تندرج في إطار عملية الإدارة وقيادة المؤسسة، وهي تعبر عن خيارات اقتصادية تقوم على استعمال الموارد النادرة لبلوغ الأهداف بالصورة الأكثر فعالية. وتستند القرارات الاقتصادية المتخذة من قبل المؤسسة على حساب اقتصادي، يقوم على جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة تكاليف ممارسة النشاط الاقتصادي والنتائج المترتبة عنه.

ب - المؤسسة كمكان للتوزيع الأولي للمداخل

تقوم المؤسسة الإنتاجية باستخدام وتحويل منتجات وسيطية (استهلاك وسيط: مواد نصف مصنعة، مواد، طاقة) بهدف إنتاج منتجات نهائية ذات قيمة توجه للبيع في السوق من أجل الحصول على مداخل تستعمل في مكافأة عناصر الإنتاج المساهمة في الإنتاج.

ت - المؤسسة كخلية اجتماعية لها ثقافتها

تؤدي المؤسسة وظيفة اجتماعية ترتبط بتشغيلها لعدد من العمال ومكافأتهم على الجهود التي يبذلونها في إطار المؤسسة، من خلال تقديم أجر لهم، وكذا ضمان استقرار منصب العمل، الترقية، التكوين. كما تتمثل الوظيفة الاجتماعية في تسيير الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأطراف المكون للمؤسسة¹ وتمتلك المؤسسة، باعتبارها مجموعة اجتماعية، ثقافة تقوم بإنتاجها وتطويرها، وهي ما يعرف بثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: أشكال المؤسسات

تتميز المؤسسات بتنوعها تبعاً لتنوع نشاطاتها، أحجامها، شكلها القانوني، نطاق تدخلها.

الفرع الأول: تصنيف المؤسسة تبعاً للنشاط الممارس والقطاع المنتمية إليه

عند دراسة المؤسسة يمكن التمييز بين قطاع الإنتاج وفرع الإنتاج (d'activités secteur d'activités et branches). فالقطاع عبارة عن مجموعة من المؤسسات تمارس نفس النشاط الرئيسي، بينما الفرع يمثل مجموعة من المؤسسات تنتج نفس المنتج. لقد جرت العادة، سيرا على خطى كولين كلارك، على التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية هي القطاع الأولي، القطاع الثانوي والقطاع الثالثي.

الفقرة الأولى: تصنيف القطاعات حسب كولين كلارك

قسم كولين كلارك* المؤسسات حسب ثلاث قطاعات هي:

أولاً: القطاع الأولي

يقصد بالقطاع الأولي (Le secteur primaire) مختلف النشاطات الاقتصادية التي تقوم على استغلال الموارد الطبيعية، مثل الزراعة، الصيد، استغلال الغابات.

ثانياً: القطاع الثانوي

يتكون القطاع الثانوي (Le secteur secondaire) من الأنشطة التي تقوم على استخراج المواد الأولية (المناجم والمحاجر)، وكذا الصناعة المانيفاكشورية وقطاع البناء. كلما زادت مساهمة هذا القطاع في الناتج الداخلي الخام للبلد كان ذلك مؤشراً على تطور اقتصاد البلد.

ثالثاً: القطاع الثالثي

¹ Gilles Bressy et Christian Konkuyt. Economie d'entreprise. Edition Sirey. 7^{ème} édition. 2004. P7.

* كولين غرانت كلارك (Colin Grant clark) (1905-1989) اقتصادي وإحصائي بريطاني.

يشمل القطاع الثالثي (Le secteur tertiaire) مختلف النشاطات الاقتصادية التي لا تندرج في القطاعين الأولي والثانوي. ويتكون هذا القطاع عموماً من النشاطات المنتجة للخدمات. في البلدان المتقدمة يمثل هذا القطاع النسبة الأكبر من حيث المساهمة في الناتج الداخلي الخام وكذا عدد مناصب الشغل الموفرة. ونميز ضمن القطاع الخدمي ما بين القطاع الخدمي السوقي (السلي) والقطاع الخدمي غير السوقي. ويقصد بهذا القطاع مختلف الأنشطة التي تسمح بإنتاج خدمات التي لا تباع في السوق، مثل العدالة، الأمن...

الفقرة الثانية: مكونات القطاع الواحد

يقصد بالقطاع (Le secteur) مختلف المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي. من هذا المنظور نميز كما سبق القول بين القطاع الولي، القطاع الثانوي والقطاع الثالثي. ونميز ضمن القطاع الواحد بين الفرع والشعبة.

أولاً: مفهوم الفرع

المقصود بالفرع (La branche) فهو مختلف الوحدات الإنتاجية التي تنتج نفس المنتج أو الخدمة، أو حتى أنها تنتج منتجات تنتمي لنفس العائلة. فمؤسسة لإنتاج مشتقات الحليب قد تنتج الحليب، الأجبان، الزبادي. في قطاع صناعة المركبات يمكن لشركة ما أن تنتج السيارات السياحية، الشاحنات، الجرارات، وحتى الآلات الصانعة للآلات (les machines outils). في المجال الزراعي يعتبر إنتاج المنتجات الزراعية الغذائية فرعاً من فروع القطاع الزراعي الذي ينتج منتجات زراعية غذائية ومنتجات زراعية غير غذائية، مثل القطن، المطاط الزراعي، الزهور...

ثانياً: مفهوم الشعبة

يقصد بالشعبة (La filière) النشاطات الاقتصادية المتكاملة بدءاً من استخراج المادة الأولية وصولاً للحصول على المنتج النهائي. فيمكن الكلام مثلاً عن شعبة إنتاج البطاطس ضمن فرع المنتجات الزراعية الغذائية الذي ينتمي إلى قطاع الزراعة.

الفرع الثاني: تصنيف المؤسسة تبعاً لحجمها وأثرها الاقتصادي

يمكن التمييز بين المؤسسات تبعاً لحجمها، وهذا بالنظر إلى جملة من المعايير العددية أو الكمية، كعدد العمال، حجم رأس المال، حجم رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأرباح. ومن هذا المنظور يمكن التمييز بين المؤسسات الصغيرة جداً، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة، وهي مؤسسات تشمل كلا من المجموعات (les groupes) والشركات المتعددة الجنسيات.

ويجب القول أنه من الصعب تطبيق هذا المعيار على مؤسسات تعمل في قطاعات مختلفة وفي بلدان ذات مستويات اقتصادية متباينة. فالمؤسسة الصغيرة في مجال صناعة الأسلحة مثلاً تتوفر على موارد وإمكانات كبيرة تفوق ما تمتلكه مؤسسة كبيرة تعمل في قطاع الصناعات الاستهلاكية مثلاً. لكن رغم هذا الاعتراض إلا أن الضرورة تفرض مثل هذا التصنيف لكونه يسمح بالوقوف على جملة من الخصائص المتشابهة التي تميز تصرف المؤسسات تبعاً لحجمها. كما أن معيار عدد العمال قد لا يسمح بإجراء مقارنة صحيحة. فعدد معين من العمال في دول متقدمة قد يسمح بتصنيف مؤسسة ما في صنف المؤسسات الصغيرة، لكن نفس العدد من العمال يجعل مؤسسة ما في الدول المتخلفة تصنف كمؤسسة كبيرة أو على الأقل متوسطة.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن معايير التمييز بين المؤسسات يختلف من دولة لأخرى. فقد يعتمد معيار عدد العمال، معيار حجم رؤوس الأموال الخاصة، معيار القيمة المضافة، معيار الأرباح الصافية. وباعتبار معايير اللجنة الأوروبية هي الأكثر استعمالاً فإننا سنعتمد هنا المعايير المعتمدة من قبل هذه اللجنة.

الفقرة الأولى: المؤسسة الجزئية

هي أصغر أصناف المؤسسات. في فرنسا تعرف المؤسسة الجزئية بأنها كل مؤسسة لا يتعدى رقم أعمالها 76.3000 أورو بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بعمليات البيع والشراء، و 27 أورو بالنسبة لبقية المؤسسات.¹

الفقرة الثانية: المؤسسات المتناهية في الصغر

تعرف اللجنة الأوروبية المؤسسة المتناهية في الصغر (المؤسسة المصغرة) بأنها كل مؤسسة توظف أقل من 10 عمال ورقم أعمالها لا يتعدى 2 مليون أورو سنوياً.

الفقرة الثالثة: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أولاً:

المؤسسة الصغيرة

أ – تعريف المؤسسة الصغيرة

دائماً حسب تعريف اللجنة الأوروبية فإن المؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملاً، بينما رقم أعمالها أقل من 10 مليون أورو خلال السنة الواحدة. يصطدم تعريف المؤسسات الصغيرة اعتماداً على معيار عدد العمال المشغلين بجملة من الصعوبات نوجزها في النقاط التالية: — عدد العمال قد يكون معياراً نسبياً. فالقول أن المؤسسات الصغيرة تشغل حتى 50 عاملاً قد يكون شيئاً كبيراً في البلدان النامية.

— اختلاف ظروف المؤسسات ومستوى استعمالها للتكنولوجيا قد يغني بعض المؤسسات عن تشغيل أعداد كبيرة من اليد العاملة، ورغم ذلك تعتبر مثل هذه المؤسسات من المؤسسات الكبيرة إذا ما قيمت بناءً على معيار رأس المال، رقم الأعمال، حجم الأرباح...

ب – أصناف المؤسسات الصغيرة

نميز ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة عدة أصناف وهي المؤسسة العائلية، المؤسسة التقليدية والمؤسسة المتطورة وشبه المتطورة.

1 – المؤسسة العائلية

يكن الطابع العائلي لهذا النوع من المؤسسات في كونها تؤسس بمساهمة أفراد العائلة وتتخذ من مقر مالكيها محلاً لها. كما تعتمد في عملها على اليد العاملة العائلية. أما طريقة إنتاجها فتتميز بالتقليدية حيث تستعمل أدوات محدودة لا تسمح لها إلا بإنتاج كمية محدودة من المنتج.

2 – المؤسسة التقليدية

¹ Diemer Arnaud. E. P. 02.

تشبه المؤسسة التقليدية المؤسسة العائلية في كونها تعتمد على اليد العاملة العائلية وتستعمل أدوات يدوية بسيطة. كما قد تتولى إنتاج قطع لمصنع تتعاقد معه. لكن هذه المؤسسة تختلف عن المؤسسة العائلية في إمكانية اعتمادها على عمل الأجراء، إضافة إلى ممارسة نشاطها في ورشة خارج بيت إقامة صاحبها.

3 - المؤسسة الصغيرة المتطورة وشبه المتطورة

يتميز هذا الصنف من المؤسسات الصغيرة باستخدام أدوات إنتاج متطورة واعتماد تنظيم عمل حديث، وهو ما يسمح لها بإنتاج منتجات وفق مقاييس حديثة.

4 - المؤسسات المصغرة أو وحدات الاستغلال الفردي

تتميز المؤسسات المصغرة أو ما يعرف أيضا بوحدات الاستغلال الفردي بكون عدد عمالها لا يتجاوز العشرة. من ناحية أخرى تتميز هذه المؤسسات بتواجدها في العديد من القطاعات وكذا تسييرها من قبل مالكيها في غالب الأحيان.

ثانيا: المؤسسة المتوسطة

تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها كل مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 249 أجير، على ألا يتعدى رقم أعمال السنوي 50 مليون أورو.

ثالثا: المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعددت تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة تعدد المعايير المعتمدة في التعريف. فهناك تعريفات تعتمد معيار حجم العمالة، ومنها ما يعتمد معيار حجم المبيعات، في حين تستند تعريف أخرى إلى معيار حجم الأموال المستخدمة. كما توجد تعريفات تعتمد معيار حصة المؤسسة من السوق، أو طبيعة الملكية... عموما يمكن تقسيم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى صنفين من المعايير، هما المعايير الكمية والمعايير النوعية.

أ - المعايير الكمية المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يقصد بالمعايير الكمية كل معيار يمكن التعبير عنه برقم. وتشمل هذه المعايير حجم العمال، حجم رأس المال المستثمر، حجم الأرباح، حجم المبيعات، رقم الأعمال، القيمة المضافة...

1 - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على معيار حجم العمالة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باحتلالها موقعا وسطا بين النوعين السابقين، فهي توظف ما بين 10 و 50 عامل.

2 - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على المعيار المالي

يقصد بالمعيار المالي المعيار الذي يأخذ بعين الاعتبار حجم رأس المال، حجم رقم الأعمال، حجم الأرباح. ويقصد برقم الأعمال قيمة مبيعات المؤسسة خلال سنة من العمل. أما حجم الأرباح فهو يعادل حجم رقم الأعمال مطروحا منه الأعباء التي تتحملها المؤسسة خلال نفس السنة.

العيب الذي يكتنف هذا المعيار هو إمكانية تغير حجمه من سنة لأخرى. فقد تحقق المؤسسة خلال سنة ما مستوى عال من الأرباح بسبب ملائمة الظروف، وحينها ستعتبر من المؤسسات الكبيرة. لكن في

سنة أخرى قد تنخفض الأرباح لأسباب عديدة. فهل يمكن اعتبار هذه المؤسسة صغيرة. لتجاوز هذا الإشكال يمكن مثلا حساب متوسط الأرباح خلال عدد من السنوات.

ب - المعايير النوعية المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة استنادا إلى معايير متعددة تشمل الملكية، المسؤولية، الحصة من السوق، مجال ممارسة النشاط الاقتصادي.

1 - ملكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن أغلبها مملوكة من قبل القطاع الخاص، حيث تأخذ هذه المؤسسات شكل شركات أشخاص أو شركات أموال. وقد تعود ملكية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في حالة قليلة إلى الدولة. وضمن المؤسسة الخاصة يتولى المالك الدور الرئيس في إدارتها.

2 - المسؤولية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستقلالية قرارها. بمعنى أن مالك المؤسسة هو الذي يتخذ القرارات، وهو في هذا الإطار يجمع بين وظائف عدة أهمها التسيير، التسويق والتمويل. ويمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تفقد استقلاليتها عندما تكون نسبة معتبرة من رأسمالها، قد يكون 25 %، مملوك من طرف مؤسسة أو مؤسسات أخرى.

3 - حصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من السوق

تتميز الحصة السوقية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمحدوديتها وذلك بسبب محدودية رأسمالها الذي يؤدي إلى صغر حجمها ومحدودية مستوى إنتاجها، وكذا تدخل هذه المؤسسة على المستوى المحلي. ويترتب عن صغر حجم المؤسسات الصغيرة في سوق معينة إلى كثرة عددها بشكل يؤدي إلى احتدام المنافسة بينها.

رابعاً: تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من منظور اللجنة الأوروبية ومن منظور المشرع الجزائري

في ظل تعدد تعاريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سنقدم هنا تعريفين لهذا الصنف من المؤسسات. التعريف الأول هو تعريف اللجنة الأوروبية والتعريف الثاني هو تعريف المشرع الجزائري.

أ - تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من منظور اللجنة الأوروبية

في سنة 2003 عرفت اللجنة الأوروبية، وهي هيئة تشريعية تابعة للاتحاد الأوروبي، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها كل مؤسسة تشغل ما بين 1 و 250 عامل، ورقم أعمالها يتراوح بين 2 مليون أورو و 50 مليون أورو.

جدول رقم 1.1 : أصناف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من منظور اللجنة الأوروبية

صنف المؤسسة	المعيار	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
-------------	---------	-------------	-------------	-------------------------

مؤسسات مصغرة	Micro –entreprise	9-1	2 مليون أورو	2 مليون أورو
مؤسسات صغيرة	Petite entreprise	49-10	10 مليون أورو	10 مليون أورو
مؤسسات متوسطة	Moyenne entreprise	250-50	50 مليون أورو	43 مليون أورو

المصدر: نقلا عن:

Houria Sekkal épouse Mahdjoub. Forces et faiblesse de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans la contexte des réformes économiques. Mémoire de Magister en Sciences Economiques. Option gestion. Faculté des Sciences économiques, des Sciences de gestion et des Sciences commerciales. Université d'Oran. Année 2011 – 2012. P. 20

ب – تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من منظور المشرع الجزائري

في سنة 2001 تبنت الجزائر تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد من قبل الاتحاد الأوروبي، وهو التعريف الذين يأخذ بعين الاعتبار ثلاث معايير هي: عدد العمال، رقم الأعمال والترابط بين المؤسسات. بناء عليه فقد عرف المشرع الجزائري للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أيًا كان شكلها القانوني، بأنها عبارة عن مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات تشغل ما بين 1 إلى 250 عامل، ورقم أعمالها السنوي لا يتعدى 2 مليار دج أو أن مجموع ميزانيتها لا تتعدى 500 مليون دج، وتوافق معايير الاستقلالية. يقصد باستقلالية المؤسسة كل مؤسسة يكون فيها رأس المال وحقوق التصويت غير ممثلك في حدود 25 % من قبل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الأخرى التي لا تستجيب لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم التمييز في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مجموعة من المؤسسات هي المؤسسة المصغرة، المؤسسة الصغيرة والمؤسسة المتوسطة.

جدول رقم 1.2: جدول تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصنف	عدد الاجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
مؤسسات مصغرة	9-1	قل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسات صغيرة	49-10	قل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسات متوسطة	250-50	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج

القانون رقم 01 – 18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفقرة الرابعة: المؤسسة الكبيرة

تتميز المؤسسة الكبيرة بتشغيلها لأكثر من 250 عامل، بينما رقم أعمالها يفوق 50 مليون أورو. كأمثلة عن المؤسسات الكبيرة نورد في ما يلي بعض الشركات الفرنسية التي تتميز بشهرة عالمية، وأغفلنا

ذكر بعض المؤسسات الأخرى رغم تشغيلها لأعداد كبيرة تزيد عن عدد عمال بعض المؤسسات الواردة في مثالنا هذا.¹

— شركة كارفور 363.862 عامل

— شركة بيجو لصناعة السيارات: 216.539 عامل

— بنك باريباس (BNP Paribas): 197.162 عامل

— شركة رينو لصناعة السيارات: 183.002 عامل

الفقرة الخامسة: مجموعة المؤسسات

يقصد بمجموعة المؤسسات كل مؤسسة تتكون من مؤسسة أم وعدد من الفروع (des filiales) التابعة

لها.

الفقرة السادسة: المؤسسة الممتدة

يقصد بالمؤسسة الممتدة أو المؤسسة في شكل شبكة أو مصفوفة (en réseau, ou matricielle, ou virtuelle) كل مؤسسة قائمة تشغل مع مؤسسات حليفة لها (entreprises partenaires).

الفرع الثالث: تمييز المؤسسات تبعا لنطاق عملها

تختلف المؤسسات من حيث مجال تدخلها. فهناك مؤسسات صغيرة تعمل في إطار جغرافي محدود. إلا أن تطور المؤسسة وسعيها إلى توسيع نشاطها يدفع بها إلى توسيع مجال تدخلها لتنتقل من المستوى المحلي إلى المستوى الجهوي، فالمستوى الوطني ثم الإقليمي وصولا إلى المستوى الدولي، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات.

الفرع الرابع: تصنيف المؤسسات تبعا لأشكالها القانونية (diversité des statuts juridiques)

تتميز المؤسسات بتعدد أشكالها القانونية، إذ نميز في هذا الإطار ما بين مؤسسات القطاع الخاص، مؤسسات القطاع العمومي. المؤسسات المختلطة، مؤسسات الاقتصاد الاجتماعي.

الفقرة الأولى: مؤسسات القطاع الخاص

تتميز مؤسسات القطاع الخاص بأن رأسمالها ملك لشخصيات خاصة. هذه الأخيرة تتمتع بسلطة معينة وتحمل مخاطر ممارسة النشاط. وضمن المؤسسات الخاصة يمكن تمييز نوعين من المؤسسات، وهذا تبعا لعدد مقدمي رأس المال (واحد أو أكثر) وكذا تبعا لدرجة الخطر المتحمل (خطر محدود أو غير محدود).

نميز ضمن شركات القطاع الخاص عدة أشكال من المؤسسات، وهي: الشركة ذات المسؤولية المحدودة، المؤسسة الفردية ذات المسؤولية المحدودة،

أولاً: الشركة ذات المسؤولية المحدودة

أ – تعريف الشركة ذات المسؤولية المحدودة

الشركة ذات المسؤولية المحدودة (La société à responsabilité limitée (SARL) هي شركة تجارية تكون مسؤولية كل شريك فيها محددة بنسبة مساهمته في الرأسمال الاجتماعي.

¹ Classement des plus grandes entreprises selon le nombre de ...fr.statista.com/statistiques/698448/classement... Article consulté le 29/06/2020.

يقسم الرأسمال الاجتماعي¹ للشركة إلى حصص اجتماعية لا تقبل التنازل إلا بشروط محددة. ويتحدد عدد أصوات كل شريك في الشركة بعدد الحصص التي يمتلكها في رأسمال الشركة. تعتبر الشركة ذات طابع تجاري، لكن ليس بالضرورة أن يكون المساهمين فيها تجارا.

ب - مجالات عمل الشركة ذات المسؤولية المحدودة

مجال عمل الشركة ذات المسؤولية المحدودة واسع، إلا أنها لا يمكنها ممارسة بعض الأنشطة مثل التأمين، محل بيع التبغ، بعض النشاطات الحرة...

ج - عدد أعضاء الشركة ذات المسؤولية المحدودة

يختلف عدد الشركاء المالكين لشركة ذات المسؤولية المحدودة من دولة لأخرى، فهناك دول تحدد هذا العدد ما بين واحد و 100، وهناك دول يقل عدد الشركاء عن هذا العدد. في حالة وجود شريك واحد سنكون أمام مؤسسة فردية محدودة المسؤولية.

د - رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة

ليس هناك حد أدنى للرأسمال الاجتماعي لهذا النوع من الشركات. لكن وجود مبلغ معين يكون ضروريا، إذ لا يمكن تأسيس شركة ذات مسؤولية محدودة دون رأسمال اجتماعي. أما مساهمة الشركاء فقد تأخذ شكلا نقديا أو عينيا. لا تعتبر المساهمة الصناعية، المتمثلة في فكر وخبرة أحد الأفراد من ضمن رأسمال الشركة.

هـ - تسيير الشركة ذات المسؤولية المحدودة

تسير الشركة (Gérance) من طرف مسير واحد أو أكثر، على أن يكون شخصية حقيقية (physique personne)، من بين الشركاء أو من غيرهم.²

يعين المسير بموجب قانون الشركة أو من طرف الجمعية العامة. وتحدد سلطات المسير بموجب القانون الداخلي للشركة.

و - المسؤولية في الشركة ذات المسؤولية المحدودة

يجب أن نميز في حالة الشركة ذات المسؤولية المحدودة ما بين مسؤولية الشركة عن ديونها ومسؤولية الشركاء فيها. فالشركة تكون مسؤول بشكل كلي على ديونها تجاه الدائنين، في حين أن هذه المسؤولية تقسم ما بين الشركاء حسب نصيب كل شريك في رأسمال الشركة. " فإذا ترتب في ذمة الشركة ذات المسؤولية المحدودة ديون أو خسائر تتجاوز رأس مالها، ولم تتمكن من الوفاء بديونها أو جبر خسارتها، وتم شهر إفلاسها فلا يملك الدائنون إلا مطالبة الشركة بالوفاء بالتزاماتها، وإذا عجزت عن ذلك لأنها أصبحت شركة منحلة فلا يجوز لدائني الشركة الرجوع على الأموال الخاصة للشركاء لاستيفاء حقوقهم..."³

ي - سير الشركة ذات المسؤولية المحدودة

¹ يقصد برأس المال الاجتماعي للشركة يتكون من رأس المال النقدي (apport en numéraire) أو المساهمة العينية (apport en nature) المقدمة من طرف مؤسسي شركة ما. ويمكن لهذا النوع من رأس المال أن يوسع لاحقا أو يقلص.

² الشخصية الاعتبارية (Personne morale) هي مجموعة أو كيان ذو وجود قانوني يتمتع بحقوق وواجبات مكان الشخصيات الاعتبارية أو الطبيعية التي تكونه، كما تمتلك إرثا خاصا، ولها القدرة على إبرام عقود والتدخل في المحاكم. كمثال على الشخصيات الاعتبارية نجد الدولة، الجماعات المحلية، الشركات، الجمعيات. الشخصية الطبيعية (la personne physique) تعبر عن فرد، وهو يختلف عن الشخصية الاعتبارية التي تمثل كيانا قانونيا (entité juridique). التمييز بين الشخصية الاعتبارية والشخصية الطبيعية يكون له انعكاسات مختلفة. فالشخصية الاعتبارية شأنها شأن الشخصية الطبيعية تكون عرضة لعقوبات مالية (amende). لكن الشخصية الاعتبارية لن تتعرض للسجن على عكس الشخصية الطبيعية.

³ صحيفة اليوم : مسؤولية الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة. www.alyaum.com/article/4012822

يحق للشركاء الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة. يجتمع الشركاء في إطار الجمعيات للتصويت على القرارات التي تخص الشركة، مثل المصادقة على حسابات الشركة. ويجب القول أن الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تنتهي بوفاة أحد أعضائها أو إفلاسه أو الحجر عليه أو انسحابه من الشركة، إلا إذا وجد نص يشير إلى ما يخالف ذلك في عقد الشركة. يحق لكل شريك بيع حصصه الاجتماعية لكن هذا الأمر يبقى مرهوناً بموافقة بقية الشركاء. عملية البيع يمكن أن تتم لصالح طرف غير شريك. لكن في هذه الحالة يجب الحصول على موافقة نصف الشركاء الذين يحوزون على الأقل نصف رأس المال الاجتماعي. كما يمكن للشريك التنازل بشكل حر عن حصصه لزوجته، أصوله وأبنائه. كما يمكن للشريك منح حصصه (La donation) في شكل هبة، مثلما هو الشأن بالنسبة للبيع. أما في حالة وفاة أحد الشركاء فإن حصصه تنتقل لزوجته أو لأصوله أو فروعه.

ع - لمن تصلح الشركة ذات المسؤولية المحدودة

تصلح الشركة ذات المسؤولية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وميزتها أن تأسيسها لا يتطل رأسمال كبير. أما من حيث النظام الضريبي الذي تخضع له، فالشركة ذات المسؤولية المحدودة تخضع للضرائب المفروضة على الشركات، كما يمكن الخضوع لنظام الضرائب على دخل الأفراد الطبيعيين (l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP)).

ثانياً: المؤسسة الفردية ذات المسؤولية المحدودة

المؤسسة الفردية ذات المسؤولية المحدودة (l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée)

هي شكل من أشكال الشركة ذات المسؤولية المحدودة، إلا أنها تتكون من شريك واحد. ميزة هذا النوع من الشركة أنها تسمح بتمييز ممتلكات الشريك الشخصية عن ممتلكات الشركة. هذه الشركة تتمتع بشخصية اعتبارية. والمقاول مسؤول عن الديون المترتبة على شركته إلا في حدود مساهمته في رأس المال الاجتماعي.

ثالثاً: شركة ذات الاسم المشترك (société en nom collectif)

يمكن حصر أهم خصائص الشركة ذات الاسم المشترك في النقاط التالية:¹

— الشركة ذات الاسم المشترك هي شراكة ذات تضامن قوي بين الشركاء، الذين يتحملون المسؤولية بشكل مشترك وغير محدد عن الديون.

— أسهم الشركة الوطنية السورية غير قابلة للتحويل بحرية، ويتطلب أي تغيير إجماع الشركاء. — غالباً ما يتم استخدام الشركة ذات الاسم المشترك من قبل أفراد من نفس العائلة لتشغيل نشاط مشترك، دون هدف النمو المتسارع.

— من الناحية المالية، تخضع الشركة ذات الاسم المشترك بشكل افتراضي لضريبة الدخل، ولكن يمكنها أن تختار ضريبة الشركات بشكل لا رجعة فيه.

— يتم تغطية المديرين المساعدين من قبل نظام العاملين لحسابهم الخاص (TNS) لمساهماتهم في الضمان الاجتماعي.

— يتضمن إنشاء الشركة ذات الاسم المشترك إجراءات شكلية مماثلة لتلك الخاصة بشركة

SARL: صياغة القوانين، والتسجيل لدى RCS، ونشر الإشعارات القانونية في إحدى الصحف.

¹ L-Expert-Comptable.com. Qu'est-ce qu'une SNC – Société en Nom Collectif ? <https://www.l-expert-comptable.com> > 532256-qu-est-c...

— تعد الشركة ذات الاسم المشترك مثالاً للأنشطة التعاونية بشكل وثيق، لكن مخاطره وقيوده غير المحدودة تحد من جاذبيته للمشاريع واسعة النطاق.

رابعاً: الشركة المغفلة (Société anonyme)

تتميز الشركة المغفلة بجملة الخصائص التالية:

— الشركة المغفلة هي شركة أموال، مع المساهمين الذين تقتصر مسؤوليتهم على مساهماتهم المالية.

— تتطلب الشركة وجود مساهمين اثنين على الأقل، و7 إذا كانت مدرجة في البورصة، مع حد أدنى لرأس المال يبلغ 37000 يورو¹.

— يتمتع المساهمون بحقوق مالية وسياسية وإعلامية، ويمكنهم اتخاذ إجراءات قانونية ضد المديرين.

— يمكن المساهمة برأس المال نقداً أو عيناً، ولكن ليس في الصناعة، ويدير الشركة مديراً عاماً يعينه مجلس الإدارة.

— تخضع الشركة المغفلة لضريبة الشركات، بمعدلات تختلف حسب الأرباح، ولكن يمكنها اختيار ضريبة الدخل في بعض الحالات.

— يمكن ضمان حوكمة الشركة المغفلة النظام من خلال مجلس إدارة أو مجلس إشرافي، اعتماداً على الأساسي للشركة.

الفقرة الثانية: المؤسسات العمومية

تتميز المؤسسات العمومية بأن رأسمالها ملك للدولة. وقد توجد مؤسسات من هذا النوع لكن تسييرها يوكل لجهة خاصة. ويعود ظهور المؤسسات العمومية لعدة أسباب. فمن جهة نجد الرغبة في توفير بعض الخدمات لأفراد المجتمع، ومن ناحية ثانية هناك الرغبة في مراقبة بعض قطاعات الاقتصاد الوطني بغرض تطبيق سياسة اقتصادية ما تدفع إلى تأميم بعض المؤسسات. وقد تتدخل بعض العوامل السياسية للدفع باتجاه تأميم ممتلكات بعض الجهات التي تعاونت مع أطراف أجنبية خلال فترة استعمارية، مثل ما حدث في فرنسا بالنسبة لبعض المؤسسات التي تعاون أصحابها مع الجيش الألماني خلال الحرب العالمية الثانية².

الفقرة الثالثة: مؤسسات القطاع النصف عمومي أو القطاع المختلط

يقصد بالمؤسسات نصف عمومية، أو حتى نصف خاصة، شركات مختلطة تقوم على اشتراك مؤسسة عمومية مع مؤسسة خاصة في عملية التمويل والتسيير. كن هذا الأمر يتم في إطار مراقبة الدولة، وهي المراقبة التي تتعلق أساساً بالخيارات الاستراتيجية، مثل مراقبة اختيار الاستثمارات، مراقبة سياسة التشغيل، مراقبة مستوى الأسعار.

الفقرة الرابعة: مؤسسات القطاع الاجتماعي

هي شركات تابعة للقطاع الخاص، إلا أنها هدفها الأول ليس تحقيق الربح. كما أنها تقوم على مبدأ التعاون والتضامن ما بين المشتركين، بحيث أن عملية اتخاذ القرار فيها لا تتوقف على حجم رأس المال.

¹ L-Expert-Comptable.com. Société Anonyme (SA) : définition et fonctionnement
https://www.l-expert-comptable.com > 531901-qu-est-c...

² Gilles Bressy et Christian Konkuyt. Op. cit. P. 20.

المساهم به. وضمن هذا النوع من الشركات يمكن تمييز الشركات التعاونية (les sociétés cooperatives) والشركات التشاركية (les societies mutualistes) والجمعيات (les associations).

ونميز ضمن الشركات التعاونية بين الشركات التي تعمل في مجال الإنتاج وتلك التي تعمل في مجال التسويق. وتقوم هذه الشركات على مبدأ تجميع الإمكانيات من أجل الإنتاج المشترك أو التوزيع المشترك قصد تمكين أعضائها من الاستفادة من بعض الامتيازات. ففي الشركات الفلاحية تجتمع مجموعة من الأفراد من أجل تجميع وسائل الإنتاج والاستفادة منها جماعيا.

أما الشركات التشاركية فهي بدورها لا تسعى إلى تحقيق الربح، بل تقوم على تضامن أفرادها ضد بعض أشكال المخاطر. هذا الشكل من الشركات يسود أكثر في مجال التأمين التشاركي (le credit mutuel). أما الجمعيات فيتم تأسيسها لأغراض غير ربحية، وهي تعمل في مجالات عديدة، مثل الرياضة، الأعمال الخيرية... وهي تتميز أحيانا بامتلاكها لرأسمال كبير.

المطلب الثالث: أبعاد المؤسسة الاقتصادية

تمارس المؤسسات الاقتصادية وظيفتها الأساسية، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، يكون لها بعد (وظيفة، وهي في ذلك أهمية) اقتصادي، بعد مالي، بعد اجتماعي، بعد قانوني وبعد ثقافي.

الفرع الأول: البعد والهدف الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر البعد الاقتصادي للمؤسسة أهم أبعادها. فالمؤسسة عبارة عن عون اقتصادي يهدف إلى إنتاج السلع والخدمات الموجهة للسوق، مما يسمح بخلق قيمة مضافة تستعمل في مكافأة مختلف الموارد التي ساهمت في الإنتاج (العمل، رأس المال، المعارف، الخبرات...).

وفي إطار ممارستها لوظيفتها تسعى المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:²
— تسعى المؤسسات الرأسمالية لتحقيق ربح يتمثل في الفرق بين الإيرادات بعد تسويق السلع والخدمات المنتجة والأعباء التي تحملتها في سبيل ذلك. ويتم هذا الأمر من خلال الاستعمال الفعال للموارد. ويعتبر الربح مؤشرا على فعالية المؤسسة. أما المؤسسات الاشتراكية فهدفها تحقيق المصلحة الاجتماعية.
— ضمان استمرار المؤسسة من خلال مواجهة تقلبات السوق الداخلي والسوق الخارجي، والسعي لتوسيع النشاط بالانتقال من المستوى الجهوي إلى المستوى الوطني ثم المستوى الدولي.

الفرع الثاني: البعد المالي للمؤسسة الاقتصادية

يقصد بالبعد المالي للمؤسسة كل الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتدبير الأموال لاستثمارها في مختلف مجالات المؤسسة.

الفرع الثالث: البعد الإنساني للمؤسسة

المقصود بالبعد الإنساني في المؤسسة مختلف المسائل ذات الصلة بالعنصر البشري العامل في المؤسسة، من توظيف، تكوين، ترقية، مكافأة...

فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد (منظمة) الذين يتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة. وتخضع المؤسسة، كغيرها من المنظمات، إلى قواعد وقيم، وكذا نظام للمكافأة والعقاب، وهذا بهدف جعل أفرادها يلتزمون بتحقيق الأهداف المرسومة والمسؤوليات الموكلة إليهم.

¹ Dimension et finalité

² Gerard Lelarge, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, paris, 1987. P.10.

والمؤسسة باعتبارها تجمع للعديد من الأفراد، من جنسين مختلفين وأعمار مختلفة ومؤهلات ومسؤوليات مختلفة، تقوم في ما بينهم علاقات متعددة. حيث يسعى كل مكون من مكونات المؤسسة إلى المشاركة في العمل الجماعي، قصد الاستفادة من منافع المؤسسة وتحمل نتائج عملها.

إن المؤسسة عبارة عن نظام يرسم لنفسه أهدافا، وقيما تعبر عن فلسفتها، إضافة إلى امتلاكها لثقافة معينة، وهي تعمل بموجب آليات تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، وهذا حتى وإن اختلف مصالح هؤلاء الأفراد، حيث يتنافس أفراد المؤسسة في الحصول على أحسن المرتبات والعلاوات، التنافس من أجل الفوز بالترقية... هذا التنافس بين مكونات المؤسسة الواحدة قد يتحول إلى صراع كامن أو حتى ظاهر، يأخذ أشكال متعددة، مثل تعمد تخفيض مستوى الإنتاجية، أو الوصول إلى حالة من الإضراب. هذا الصراع داخل المؤسسة هو الذي يدفع إلى بالجهات المسؤولة عن المؤسسة إلى البحث عن التفاوض من أجل إيجاد نقاط توافق. وهكذا يمكن النظر للمؤسسة على أنها ميدان للصراع السياسي، حيث كل طرف من أطراف الصراع يحاول استغلال الفرص لتحقيق أكبر المكاسب.

الفرع الرابع: البعد المجتمعي للمؤسسة

مما لا شك فيها أن المؤسسة ذات تأثير في مجتمعها¹ ويظهر البعد الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية في قدرتها على توفير مناصب عمل، توفير منتجات، وتوزيع مداخيل للأفراد وضمان حد أدنى من الأجور، تحسين ظروف العمل وضمان تغطية اجتماعية من خلال التأمين الاجتماعي والتقاعد... كما يشمل البعد المجتمعي للمؤسسة إلى المشاركة في النشاطات الاجتماعية، تأطير النشاطات الرياضية والثقافية، تقديم المساعدات والرعاية... وهي أعمال تدخل ضمن سياسة العلاقات العامة.

الفرع الخامس: البعد البيئي للمؤسسة

تعمل المؤسسة في بيئة طبيعية محددة، وهي تمارس تأثيرها على هذه البيئة من خلال الأمراض التي تسبب فيها نتيجة تلويث البيئة بالمياه القذرة، الدخان المرسل في الفضاء، النفايات السامة التي تلقى في الطبيعة دون معالجة. لكن هذا لا يعني أن كل المؤسسات تمارس هذا التأثير السلبي. فمن بين المؤسسات نجد مؤسسات تعمل على احترام البيئة من خلال تطهير نفاياتها، توفير جو عمل ملائم للعمال...

الفرع السادس: البعد القانوني للمؤسسة

تتباين الطبيعة القانونية للمؤسسة. فهناك المؤسسة الفردية وهناك الشركة. وكل مؤسسة من المؤسسات لها بعد قانوني يتمثل في شكل النظام القانوني الذي يحكمها، والذي يحدد طبيعة النشاط الذي تمارسه، الهدف الذي ترمي إلى تحقيقه وطبيعة رأسمالها. فالطبيعة القانونية للمؤسسة تحدد طريقة عملها.

الفرع السابع: البعد الثقافي والأخلاقي للمؤسسة²

المؤسسات الكبرى تتميز ببعد ثقافي وجمالي (une dimension esthétique et culturelle)، يظهر من خلال الاستراتيجية، طريقة الإنتاج، شكل المنتجات، طريقة الإدارة، طريقة توزيع المنتجات. فالثقافة عبارة عن نظرة للعالم وتعبير عن الأحاسيس وطريقة التصرف في المجتمع وحيال المجتمع وحيال الأفراد الآخرين والثقافات الأخرى.

على مستوى المؤسسات نجد أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة مع إمكانية تأثيرها في ثقافة محيطها.

¹ اجتماعي ومجتمعي هي مفاهيم تقريبا مترادفة، إلا أن مفهوم المجتمعي ذو علاقة أكثر بالمجتمع في عمومه، في حين أن مفهوم الاجتماعي يهتم بالعلاقات ما بين الأفراد وكذا العلاقات بين المجتمعات، وأيضا العلاقة بين الفرد والمجتمع. هناك من يرى أن مفهوم المجتمعي ينصرف إلى كل ما له علاقة بالقيم والعادات، والقوانين التي تحكم المجتمع. أما مفهوم الاجتماعي فينصرف إلى ميدان العمل، البطالة، مستوى المعيشة، مسائل تخص تقاعد العمال.

² Toute entreprise doit avoir une dimension culturelle et ...

www.usine-digitale.fr/editorial/toute-entreprise...PUBLIÉ LE 19 AOÛT 2015 À 09H44.

تتكون الثقافة من ثلاث طبقات مختلفة. الطبقة الأولى هي الطبقة الظاهرة لسياح البلد. لكن هذه الطبقة ما هي إلا الجزء الظاهر من جبل الجليد. الطبقة الثانية من الثقافة تتمثل في الطبقة الوسطى، وهي تتكون من المعايير (الواجبات) والقيم (الطموحات)، الصبح والخطأ، المرغوب فيه وغير المرغوب فيه... وهي أمور تختلف من ثقافة لأخرى. أما آخر طبقة في الثقافة فهي الطبقة العميقة من الثقافة والتي تظهر في أشياء صعبة التعريف مثل اللانكية في فرنسا والتسيير التعاوني مثل ما هو في ألمانيا¹.

الفرع الثامن: البعد التكنولوجي

تساهم المؤسسة عبر هياكلها وخلايا البحث والتطوير في التطور التكنولوجي للبلد. ويظهر هذا الأمر من خلال ارتباط المؤسسة بعلاقات مع الجامعات.

¹ Management : l'inévitable dimension culturelle, Direction ...
business.lesechos.fr/directions-generales/...

المبحث الثاني:

عوامل تطور المؤسسة

شهدت المؤسسة تطور عبر الزمن، حيث تم الانتقال من شكل المؤسسة الأسرية البسيطة إلى المؤسسة الحرفية ثم المانيفاكتورية فالمؤسسة الإنتاجية الآلية وصولاً إلى المؤسسة الإنتاجية العصرية

المطلب الأول: أشكال المؤسسات قبل ظهور الثورة الصناعية: المؤسسة الأسرية، المؤسسة الحرفية والمانيفاكتورية

شهدت المؤسسة قبل ظهور الثورة الصناعية بعض التطور، إذ تم الانتقال من المؤسسة العائلية ذات الإنتاج البسيط إلى المؤسسة الحرفية ثم المانيفاكتورية.

سمح ظهور تقسيم العمل الاجتماعي ظهور أولى أشكال المؤسسات في مجال الزراعة وتربية المواشي، وهي مؤسسات تميزت ببساطتها بالظر إلى طبيعة وسائل الإنتاج المستعملة. لقد سمح هذا الشكل الولي من المؤسسات بتحسين مستوى الإنتاج بشكل أدى إلى ظهور التبادل.

سمح التطور الحاصل في المجال الزراعي وتربية المواشي بتركز الأموال في يد فئة من الأفراد الذين استقروا بالمدن ومارسوا بعض النشاطات الحرفية، مثل النجارة، الحدادة، الغزل والنسيج. وأدى تطور النشاطات الحرفية نتيجة تطور أدوات الإنتاج واتساع دائرة التبادل واستعمال النقود إلى ظهور الوحدات الحرفية التي تخضع لتنظيم اجتماعي قائم على قواعد تحدد شروط ممارسة الحرفة والتدرج فيها بداية من مستوى التلميذ المتمرن في الورشة، مروراً بدرجة العامل وصولاً إلى مرتبة المعلم الذي يسمح له بفتح ورشة باسمه. تميز النشاطات الحرفية بعدم تطبيقها لتقسيم العمل، حيث يتولى العامل ممارسة النشاط الحرفي بكل مراحله إلى غاية بيعه مباشرة للمستهلك وهذا تحت إشراف رب العمل الذي يشارك أيضاً في العملية الإنتاجية والإشراف عليها. وكانت الكنيسة في المجتمع الأوروبي تتولى تحديد سعر المنتجات والأجور والفائدة.

مع مرور الوقت بدأ المجتمع الأوروبي يشهد ظهور الطبقات، ممثلة في طبقة التجار الرأسماليين، العمال، حيث كان التجار يزودون الأسر بالمدخلات لممارسة نشاطاتهم الحرفية في منازلهم.

بعد ذلك لجأ التجار الرأسماليون لتجميع العمال في ورشات تعرف باسم المانيفاكتورية، أي الورشة التي يتم فيها إنتاج منتجات اعتماداً على العمل اليدوي. ويعتبر هذا التنظيم الجديد للعمل مرحلة في طريق الرأسمالية، وهو التنظيم الذي سيشهد تطوراً بفضل الثورة الصناعية التي بدأت باختراع واستعمال الآلة البخارية في مجال النسيج على يد جون وايت سنة 1735 م.

المطلب الثاني: المؤسسة الإنتاجية الآلية كنتاج للثورة الصناعية

سمحت الثورة الصناعية، ابتداء من النصف الثاني من القرن الثامن عشر، بإعطاء دفع للإنتاج الصناعي. ولقد واكب هذا التغير تطور فكري بقيادة عدد من مفكرين المدرسة الكلاسيكية، على غرار آدم سميث صاحب كتاب "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم الصادر سنة 1776. لقد تميزت هذه المرحلة باتساع النشاط الصناعي والمبادلات التجارية. لقد تميزت هذه الفترة باعتماد النشاطات الاقتصادية على استعمال الآلة التي شهدت تطويراً بفضل الاختراعات الصناعية التي اعتمدت على البخار، الرياح، الماء كطاقة محركة للآلات.

المطلب الثالث: ظهور المؤسسة المنظمة خلال الفترة 1908 – 1973

مرت المؤسسة ابتداء من مطلع القرن العشرين بعدة مراحل بدأت بالتنظيم العلمي للعمل وفق منظور تايلور، ثم شهدت ذات المؤسسة تطورا على يد هنري فورد، ثم استمر هذا التطور مع سيطرة النموذج الصناعي والتنموي الأمريكي خلال الفترة 1945 – 1973.

الفرع الأول: المؤسسة الصناعي في ظل التaylorية والفوردية (1908 – 1929)

سمح تطبيق مبادئ الإدارة العلمية للعمل، أو ما يعرف بالتaylorية، بتحقيق قفزة كبيرة في مجال تنظيم العمل، الأمر الذي كانت له نتائج إيجابية على مستوى الإنتاج المادي، مع وجود قصور في مجال العلاقات الإنسانية في مجال العمل. تعتبر سنة 1908 منعطفًا في تاريخ الصناعة في العالم. فيوم 1 أكتوبر 1908 قدمت شركة فورد سيارتها المسماة فورد T (la Ford T) والتي أنتجت بفعل تطبيق مبادئ الإدارة العلمية للعمل التي صاغ مبادئها فريدريك تايلور سنة 1911. الابتكار الذي أدخله فورد في صناعة السيارات هو اعتماده لسلسلة التركيب (la chaîne de montage).

تمثل صناعة سيارة فورد T المكانة التي أصبحت تحتلها صناعة السيارات في التطور الصناعي لتلك الفترة. فقد استطاعت مؤسسة فورد بيع حوالي 15 مليون نوع من السيارات خلال ما يزيد بقليل عن عشرين سنة. لقد تم تحقيق هذا المستوى من الإنتاج بفضل ترشيد الجهود. فخلال بضعة سنوات تم تقليص زمن تركيب السيارة الواحدة من 12 ساعة إلى ساعة ونصف. لكن هذا لم يمنع من وجود بعض العيوب في سيارة فورد T. إلا أن صناعة فورد استفادت من وجود سوق واسعة ساهم في وجود تزايد عدد السكان بفضل الهجرة وكذا تحسن القدرة الشرائية للمواطنين نتيجة توفر مناصب الشغل.

بموازاة لشركة فورد وسيارتها فورد T كانت هناك شركة جنرال موتور التي اعتمدت مبدأ تنويع السيارات المنتجة لتلبية طلبات الزبائن ذوي الأنواع المختلفة.

لقد استطاعت الصناعة الأمريكية الاستفادة من التعاليم التaylorية. فالتطور التقني سمح بالتحكم في الوقت، حيث صارت عمليات قياس زمن إنجاز العمليات شيء يشغل بال المقاولين. لقد قامت التaylorية على تقسيم العملية الإنتاجية الواحدة إلى عدة أجزاء مع قياس الوقت الأدنى اللازم لإنجاز كل عملية. ورغم الإيجابيات التي حققتها عملية تقسيم العمل وفق مبادئ تايلور إلا أنها أثارت غضب العمال الذين كانوا في وقت مضى يتمتعون باستقلالية كبيرة في أداء أعمالهم.

بعد ذلك اندلعت أزمة 1929 ثم الحرب العالمية الثانية مسببة تباطؤ النمو الصناعي، وهو ما جعل المؤسسات والبلدان تنطوي على نفسها في انتظار وقت أفضل.

الفرع الثاني: سيطرة النموذج الصناعي والتنموي الأمريكي خلال الفترة 1945 – 1973

استفادت الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية، حيث خرجت سالمة من هذه الحرب ومكنت من تحسين طاقتها الإنتاجية نتيجة إنتاجها لمنتجات حربية زودت بها الحلفاء. بعد ذلك جاء مخطط مارشال (1947) ليعطي للنموذج الصناعي الأمريكي دفعا أكبر من خلال انتشاره في أنحاء أوروبا والعالم.

إلى جانب التطور الصناعي الكبير الذي شهدته الولايات المتحدة الأمريكية جاء الدور على تطوير قطاع التوزيع (le secteur de la distribution) من خلال إنشاء الأسواق الكبيرة، اعتماد الإشهار على نطاق واسع وتقديم قروض الاستهلاك للمواطنين. وفي هذه الظروف تم اعتماد الإدارة بالأهداف من طرف المؤسسات الأمريكية.

لكن الأزمة البترولية لسنة 1973 وأزمة 1979 جاءت لتعيق تطور النموذج الأمريكي من خلال تقليص النتائج التي تحقّقها المؤسسات الصناعية الأمريكية. لكن هذا لم يمنع من أن تكتسب المؤسسة أسس تنظيمية صلبة.¹

المطلب الرابع: الأشكال الحديثة لتنظيم المؤسسات

لم تتوقف المؤسسات عن التطور. فقد شهد العالم صعود اليابان وألمانيا بشكل أثر بعض الشيء على النموذج الرأسمالي الأمريكي، دون أن يعني ذلك انهزام أمريكا، حيث استطاعت هذه الأخيرة أن تعود إلى الساحة بقوة بعد ذلك.

الفرع الأول: بروز المؤسسات العصرية

أدى تطور قوة المستهلكين الذين أصبحوا يشترطون سلعا متنوعة وعالية الجودة إلى دفع المؤسسات إلى الاستجابة لطلباتهم. في مواجهة هذه التطورات تزايدت أهمية مساهمي المؤسسات، وهو ما ساهم في تأكيد المؤسسة المدارة أو المؤسسة الإدارية (la firme managériale)، أي المؤسسة التي تدار من قبل مديرين يعملون لصالح المساهمين، التي تتطلب الانتقال السريع للمعلومات. ولقد ساهم تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إعطاء دفع لهذا التوجه المعتمد من قبل المؤسسة. في ظل هذه الظروف صارت المؤسسة الأمريكية هي الأقوى في عالم يسيطر عليه المال، التدويل والتكنولوجيات الحديثة.²

الفرع الثاني: صراع الوكالة في المؤسسة المدارة

تتميز شركات المساهمة (Les sociétés par actions) بتنظيم متميز يتم فيه الفصل بين ملكية المساهمين وطريقة إدارة نشاطات المؤسسة اليومية والتي تتولاها إدارة المؤسسة (La direction)، أي الجهة المديرة. هذا الفصل أملتّه عوامل تقنية. فالصناعة الحديثة تتطلب استثمارات كبيرة. في ظل هذا التنظيم الجديد للمؤسسة صار لزاما على المساهمين الصغار، وحتى بعض المساهمين الكبار، تكليف المديرين بإدارة رأسمال تلك المؤسسات. يشكك بعض المهتمين بإدارة المؤسسة، منهم (Berle & Means (1932، في فعالية هذا الشكل التنظيمي للمؤسسة العصرية. فقد تمت الإشارة إلى تعارض مصالح المساهمين ومصالح المديرين، والتي تتمثل أساسا في النقاط التالية:

— النقطة الأولى تتعلق بإرث المديرين (la composition du patrimoine des dirigeants). فهذا الإرث يتكون من جانب مالي وجانب بشري. بالمقابل نجد أن المساهمين يمتلكون القدرة على تنويع محفظتهم من الأسهم بالاستثمار في مؤسسات عديدة. هكذا نجد أن المديرين لا يحبون المغامرة كثيرا لأنها تعرض مصالحهم للمخاطر.

— نقطة الخلاف الثانية تكمن في اختلاف الأفق الزمني للمساهمين والمديرين. فالمديرين تهمهم المؤسسة ما داموا هم على رأسها. فمدة بقاء المديرين على رأس المؤسسات تصل لحوالي عشر سنوات. بالمقابل يكون الأفق الزمني للمساهمين أوسع. نقطة الاختلاف هذه تجعل المديرين يلجأون إلى اعتماد طرق الإدارة قصيرة المدى. من ناحية أخرى قد يلجأ المديرون إلى القيام بنفقات تخدم صورتهم أكثر مما تخدم

¹ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

² Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

مصالح المساهمين. معنى هذا أن المديرين يعملون على ضمان مصالحهم ما داموا على رأس المؤسسات، لذا تجدهم يعظمون الاستثمارات التي ترتبط بوجود هذه الفئة على رأس المؤسسات، وهو ما يجعل إزاحتهم من رأس المؤسسة مكلفاً، إذ أن تعويضهم بمديرين جدد سيكون مكلفاً، إذ يتطلب من المديرين الجدد وقتاً للتعرف على المؤسسة وكيفية إدارة استثماراتها. كما قد يلجأ المدير إلى الاستثمار في نشاطات يعجب تقيمها ومراقبتها. كما قد يلجأ المدير إلى توسيع حجم المؤسسة ليطالب بتحسين أجرهم، وبذلك يتسنى له إضعاف قدرة المساهمين على مراقبة إدارة المؤسسة.¹

- إن تعارض مصالح المساهمين والمديرين تتعمق أكثر في ظل اختلاف وصول كل طرف على المعلومات. فالمديرين بحكم تواجدهم اليومي في المؤسسة يمتلكون معلومات أوسع تسمح لهم بمعرفة الوضعية الصحية للمؤسسة. هذه المعلومات لا تتوفر بالشكل الملائم للمساهمين. فقد يميل المديرون إلى تعظيم رقم أعمال المؤسسة على حساب الأرباح، وهذا رغبة منهم في إظهار المؤسسة بحجم كبير بغرض الرفع من مكانة وسمعة المديرين. فالمؤسسات الكبيرة تضمن للمديرين وضعاً مستقراً، وهذا زيادة على إمكانية حصولها على قروض بشروط أسهل نسبياً. هذا الوضع قد يدفع بالمديرين إلى التخطيط لإنتاج عال يضمن الحصول على رقم أعمال كبير يحقق مآرب المديرين.²

الفرع الثالث: حوكمة المؤسسات المدارة كحل لمواجهة صراع الوكالة في المؤسسة المدارة

لمواجهة المشاكل الناتجة عن تعارض مصالح المديرين والمساهمين في المؤسسات المدارة تطرح فكرة حوكمة تلك المؤسسات. لقد وجدت مسألة حوكمة هذه المؤسسات اهتمام لدى الأكاديميين المهتمين بشؤون المؤسسة، كما لقيت اهتماماً من قبل المديرين وكذا الهيئات العمومية.

الملاحظ أن تزايد الاهتمام بمسألة حوكمة المؤسسات المدارة جاء نتيجة التغيرات الكبيرة التي مست سوق رؤوس الأموال.

فهذه السوق شهدت تحريراً، منافسة حادة وميلاً نحو التكامل (la déréglementation, la concurrence et l'intégration internationale).

في ظل هذه الظروف ازدادت قدرات تلك المؤسسات في الحصول على التمويل، لكن بالمقابل صار لزاماً عليها التحلي بشفافية أكبر لتمكين المساهمين فيها من معرفة مدى صحتها المالية.

أما من حيث اهتمام مديري المؤسسة بمسألة حوكمة المؤسسات المدارة فهو نابع من تعدد الجهات المعنية بهذه

الحوكمة، وهي الجهات التي تشمل السلطات العمومية، سلطات السوق، المديرين والمسيرين، الأجراء والمساهمين.

لقد طرحت مسألة حوكمة المؤسسات المدارة العديد من الأسئلة، مثل تركيبة مجالس الإدارة، دور مجالس الإدارة، حماية حقوق المساهمين الصغار، دور صناديق التقاعد، التعويضات التي تقدم للمديرين، المساهمين - الأجراء، محافظي الحسابات، الإعلام المالي.

في ظل تعدد المعنيين بحوكمة المؤسسات المدارة تعددت تعاريف الحوكمة. فالبعض يرى أن

الحوكمة تعني الوسيلة التي تسمح للممولين من التأكد من مردودية استثماراتهم. وهناك من يعرف الحوكمة

بأنها الوسيلة التي تسمح لمختلف الأطراف المعنية بالمؤسسة المدارة من الاطلاع على وضعها ومعرفة طرق إدارتها.

الفرع الرابع: سبل مراقبة المساهمين للوضع المالي للمؤسسة

¹ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

² Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

يمكن لممولي المؤسسة المدارة الاطلاع على الوضع المالي لمؤسستهم اعتمادا على ثلاث أدوات هي الأسواق المالية، آليات الرقابة الداخلية، الرقابة الممارسة من قبل المستثمرين أنفسهم.¹

الفقرة الأولى: دور الأسواق المالية في مراقبة سير المؤسسات المدارة

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا أولى دول العالم التي اعتمدت على الأسواق المالية في مراقبة سير المؤسسات المدارة، وهذا نتيجة تطور أسواقها المالية. ففي هذين البلدين ساهمت الأسواق المالية بدور كبير في مراقبة سير المؤسسات المدارة . فالمؤسسات التي كانت مدرجة في البورصة كانت عديدة. كما أن الثقة في هذه الأسواق كانت كبيرة. بالمقابل كان المساهمون متعددون بشكل جعلهم متفرقين.

² في ظل هذه الظروف انتشرت عمليات التكامل وال شراء (les fusions et acquisitions). ولقد كان لهذه العمليات تأثير على مديري المؤسسات المدارة بطريقتين، وهما:

– الطريقة المباشرة تتمثل في كون المديرين سيتحفزون أكثر لإدارة مؤسساتهم بشكل جيد لرفع قيمة أسهم المؤسسة، لأن انخفاض سعر سهم المؤسسة المدارة سيعرضها لعملية الشراء. هكذا نجد أن السوق المالي تمارس تأثيرا انضباطيا على مديري المؤسسات المدارة.

– الطريقة غير المباشرة تتمثل في أن عملية شراء المؤسسة المدارة قد يترتب عنها تغيير الطاقم المدير.

الفقرة الثانية: مدى فعالية عمليات الدمج والشراء للمؤسسات المدارة

السؤال الذي يطرح هنا هو مدى فعالية عمليات الشراء ودمج المؤسسات المدارة. في الواقع هناك عوامل عديدة تحد من فعالية عمليات الشراء والدمج، وهي:

– لمواجهة موجة العروض العمومية للشراء (Offres Publiques d'Achat)³ لسنوات ثمانينيات القرن العشرين لجأت المؤسسات الكبيرة إلى اتخاذ إجراءات مضادة لعمليات العروض العمومية للشراء.

– إن ارتفاع تكاليف عمليات العروض العمومية للشراء بالنسبة للمشتري تفرض أن يكون سعر سهم المؤسسة المدارة المعروضة للبيع منخفضا. هذا يعني أن فعالية عمليات الدمج والشراء ستخص المؤسسات التي تدار بشكل سيء.

– من جهةها لا ترغب السلطات العمومية في انتشار عمليات العروض العمومية للشراء، وهذا باعتمادها شروطا قانونية قاسية لممارسة هذه العمليات.

الفقرة الثالثة: دور آليات الرقابة الداخلية في مراقبة سير المؤسسات المدارة

يمكن حماية مصالح المساهمين في المؤسسة المدارة بتطبيق رقابة داخلية على المديرين، وهذا من خلال منح المديرين تعويضات مجزية وكذا اعتمادا على قرارات مجلس الإدارة.⁴

أولا: التعويض المجزي للمديرين

يتلقى مديرو المؤسسات المدارة تعويضات مجزية (la rémunération des dirigeants) بحيث يكون الفارق بين ما يتقاضاه هؤلاء المديرون وبقية موظفي المؤسسة كبيرا. إلا أن ارتفاع تعويضات المديرين

¹ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

² Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

³ عروض الشراء العامة (OPA). يتكون عرض الاستحواذ من تقديم مساهمي شركة مدرجة لشراء جميع أسهمهم لفترة محدودة بسعر مدفوع نقداً.

⁴ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

تجد ما يبررها. فارتفاع التعويض الذي يتلقاه المدير مرتبط بإنتاجية المدير، إذ كلما زاد حجم المؤسسة وزادت تحدياتها كلما ارتفع المقابل الذي يتقاضاه المدير. كما أن الأجر العالي يعتبر حافزا لدفع المدير للعمل أكثر لجعل المؤسسة تتفوق على المؤسسات المنافسة لها. تجدر الإشارة إلى أن نسبة من عائد المدير ترتبط بأدائه. فحصول المدير على أجر ثابت حتى ولو كان عاليا قد يصبح غير محفز بعد فترة من الزمن، لذا يجب البحث عن محفز آخر يدفع لمدير على الاجتهاد أكثر لإنجاح المؤسسة. هذا المحفز يكمن في منحه عائدا متغيرا. هذا الحافز قد يكون في شكل أسهم تمنح للمدير، وهو ما يجعل مصلحة المدير تتوافق ومصلحة المساهمين. فحيازة المدير لعدد من أسهم المؤسسة التي يديرها يدفعه إلى العمل أكثر لتحسين أداء المؤسسة الذي سينعكس إيجابا في شكل عائد سنوي متزايد. هناك من يحذر من خطورة منح المديرين عددا كبيرا من السهم تمنحهم قوة داخل المؤسسة تجعلهم لا يخضعون للإجراءات التأديبية.

كما يمكن للمؤسسة دفع خيارات (versement d'options) تسمح لحامليها بشراء أسهم المؤسسة بسعر محدد مسبقا. فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق نتائج جيدة فإن أسعار الأسهم ترتفع، وهو ما يسمح للمدير من تحصيل عائد يساوي الفرق بين سعر السهم في السوق وسعر شرائه. أما لو افترضنا أن أسعار الأسهم انخفضت تحت سعر شراء السهم فإن المدير يتكبد خسارة في هذه الحالة. هذه الطريقة تجعل المديرين والمساهمين معرضين لنفس المخاطر.¹

لقد أظهرت الدراسات الميدانية أن تعويضات المديرين ترتفع باتساع حجم المؤسسة.

ثانيا: دور مجلس الإدارة في مراقبة سير المؤسسات المدارة

يتمثل دور مجلس الإدارة في:

— تعيين وعزل رئيس المجلس والمديرين العامين؛ — تحديد مبلغ وشكل التعويضات المقدمة للمديرين؛ — اختيار مكان إقامة المقر الاجتماعي للمؤسسة؛

— استدعاء الجمعيات العامة للمساهمين وتحديد جدول الأعمال.

فيما يخص تعويض أعضاء مجلس الإدارة (المتصرفين الإداريين les administrateurs) يكافئون بمنحهم قريصات أو رسوم الحضور (les jetons de présence) التي تعتبر تعويضا عن الوقت الذي يقضيه المدير في أداء واجباته ومسؤوليته في مراقبة المؤسسة.

هناك من يشكك في الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة للأسباب التالية:²

— أداء مجلس الإدارة لدوره على أحسن وجه يتوقف على المعطيات الموفرة له. هذه الأخيرة مصدرها رئيس مجلس الإدارة والمديرين العامين، وهم يمتلكون القدرة على توجيه رأي المتصرفين الإداريين المشكلين لمجلس الإدارة. — أعضاء مجلس الإدارة قد لا يتم اختيارهم بناء على قدراتهم في مجال المؤسسة وإدارتها.

¹ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

² Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

— هناك أعضاء في مجلس الإدارة هم من موظفي المؤسسة، وهم يعرفون باسم المتصرفين الإداريين الداخليين. وباعتبارهم كذلك فهم تابعين إداريا لأعضاء الإدارة العليا، وهي وضعية قد تجعلهم في موقف حرج عندما يتعلق الأمر بتوجيه انتقادات للمدير العام أو للمديرين الآخرين.

— أما المتصرفين الإداريين الخارجيين ففي الغالب يتم تعيينهم من قبل المديرين العمين الذين ينتظرون معاملة حسنة من قبل هؤلاء عرفانا منهم بتعيينهم في تلك المناصب.

هكذا نجد أن مجالس الإدارة التي وجدت لحل مشاكل الوكالة التي يمكن أن تنشأ بين مسيري المؤسسة والمساهمين فيها قد تحول هي نفسها إلى مصدر صراع بين المساهمين والمتصرفين الإداريين (أعضاء مجلس الإدارة)، أي بعبارة أخرى تم تحويل المشكل الذي كان مطروح ما بين المساهمين والمدير إلى مشكل بين المساهمين ومجلس الإدارة. من ناحية أخرى قد يميل مجلس الإدارة إلى تفضيل المشاريع الأقل عرضة للمخاطر. كما قد يميل إلى منح المديرين تعويضات مغرية.

لمواجهة الاعتراضات التي ترد على المتصرفين الإداريين الخارجيين يتم اقتراح تحديد عهدة هؤلاء، إضافة إلى تعيين متصرفين إداريين خارجيين مستقلين حتى لا يقعوا تحت تأثير مدير المؤسسة.¹

ثالثا: دور مساهمي المؤسسة في فرض رقابة مباشرة على سير مؤسساتهم

يمكن لمساهمي المؤسسة، على الأقل من الناحية النظرية، مراقبة سير مؤسساتهم واتخاذ التدابير اللازمة في حالة تحقيقها لنتائج سلبية. إلا أن هذا الدور لا يمكن للمساهمين الصغار أدائه. فالأمر يتوقف على كبار المساهمين الذين بإمكانهم التكتل والتنسيق فيما بينهم. من جهة أخرى يمكن للمؤسسات المستثمرة في المؤسسة المدارة (les investisseurs institutionnels) أداء دور جيد في هذا الصدد. فمثلا يمكن لمسيري صناديق التقاعد، باعتبارهم من المستثمرين الكبار، أداء دور إيجابي في مراقبة سير المؤسسات التي يساهمون فيها.

المبحث الثالث:

مراحل تطور المؤسسة

خلال تطورها تمر المؤسسة بمراحل عديدة نتيجة تأقلمها (تكيف) مع متغيرات المحيط.

المطلب الأول: مدى قدرة المؤسسة الصغيرة أن تصبح مؤسسة كبيرة دولية

تتحدد أهداف المؤسسة بطبيعة شخصية صاحبها، بمعنى أن المؤسسات الصغيرة لا تتطور بنفس الشكل حتى تصبح في الأخيرة مجموعة دولية.

سنعمل في ما يلي على دراسة مختلف مراحل التطور التي تمر بها المؤسسة. ولتحقيق هذا الأمر سنميز بين عدة أشكال من المؤسسات لنرى ما هي اهتمامات كل مؤسسة. فهناك مؤسسات تهتم بالابتكار

¹ Alexis Penot. Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire. Op. cit.

والنمو، في حين توجد مؤسسات تهتم بالمشاركة في خلق القيمة الاقتصادية. وفي كل الحالات فإن المؤسسة تمر بجملة من المراحل.

الفرع الأول: ثبات المؤسسة وتحولها

خلال حياتها اليومية تعيش المؤسسة تطورا مستمرا لهياكلها ولطرق عملها ووظائف مديرياتها. فالخطة المعتمدة من طرف المؤسسة لتنظيم عملها تخضع لتغيرات غير منتظرة. فهي قد تخطط لإنتاج كمية من سلعة ما إلا أن نقص المادة الأولية في السوق يدفع بها إلى تغيير خطتها. كما أن التعاقد مع مورد أو زبون قد يشهد تغيرا خلال لحظة، مما يترتب عليه تغيير خطة المؤسسة. لكن بالمقابل هناك أمور يمكن للمؤسسة توقعها والتخطيط لها بدرجة عالية نسبيا من الدقة، مثل التخطيط لتوظيف عمال جدد، وضع خطة لكيفية الحصول على التمويل...

في ظل هذه البيئة المتغيرة يتعين على إدارة المؤسسة ضمان التوازن بين الثبات والتطور من خلال اعتماد طريقة إدارة ملائمة.

شكل رقم 1.1: أشكال المؤسسات الصغيرة



تختلف المؤسسات الصغيرة عن بعضها البعض من حيث القدرة على خلق القيمة، الإبداع والنمو. والملاحظ أن المؤسسة من الصف الأول والصف الثاني تتميز بأنها تعتمد ديناميكية هائلة، على عكس المؤسسة من الصنفين الثالث والرابع. معنى هذا أن أهم مراحل تطور المؤسسة تتغير بتغير صنف المؤسسة.

المطلب الثاني: نموذج دورة حياة المؤسسة

الفرع الأول: التطور النوعي والكمي للمؤسسة

نموذج دورة حياة المؤسسة يرسم التحولات التي تشهدها المؤسسة خلال حياتها والمراحل التي تمر بها. فالنمو في المؤسسة لا يأخذ شكل زيادة كمية (زيادة رقم الأعمال، ارتفاع عدد الزبائن، زيادة عدد المنتجات...)، بل يأخذ طابعا نوعيا يظهر من خلال استدامة نمو رقم الأعمال، الزبون، إنتاج القدر على كسب رضا منتجات عالية الجودة...

الفرع الثاني: مراحل تطور المؤسسة

تمر المؤسسة بجملة من المراحل تتمثل في مرحلة التأسيس، مرحلة النمو، مرحلة النضج وأخيرا مرحلة التحول (Phase de retournement).

الفقرة الأولى: مرحلة التأسيس

تشمل مرحلة تأسيس المؤسسة قيام المؤسسة بمجموعة من النشاطات بدء بوضع مخطط مالي (business plan) يتولى تحديد المستثمرين والشركاء المحتمل التعاون معهم. وتقوم المؤسسة الجديدة بتجميع مختلف الموارد التي تحتاجها لممارسة نشاطها. خلال هذه المرحلة الأولى من عمر المؤسسة يركز المقاولون اهتمامهم على الجوانب التقنية ذات الصلة بالمنتج، في حين يتم إهمال جزئي للمسائل ذات الصلة بالإدارة. كما تتميز مرحلة التأسيس بالأهمية التي يوليها المسكرون لعملية الاتصال، هذا إلى جانب ارتفاع مدة العمل والانخفاض النسبي للأجور الممنوحة للعمال بسبب محدودية موارد المؤسسة. في هذه المرحلة يكون المسكرون يتصرفون بنا على أحوال السوق، أي يعملون على تلبية طلبات الزبائن.

الفقرة الثانية: مرحلة النمو

مع مرور الوقت تبدأ المؤسسة تشهد ارتفاع معدل نموها وهذا نتيجة ميل مسيري المؤسسة إلى تحسين فعالية المؤسسة من الناحية التقنية وإثبات الوجود في السوق المتميز بكثرة المنافسين. كما يهتم المسكرون أكثر بالجوانب التقنية مع عدم الاهتمام كثير بدخول الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة. تتميز مرحلة النمو بارتفاع الطلب على منتجات المؤسسة، وهو ما يسمح لها بزيادة مبيعاتها واكتساب زبائن جدد، هذا إضافة إلى اكتساب متعاونين جدد. يمكن تسريع هذه المرحلة بفضل استعمال التكنولوجيا المتطورة وتبني سياسة تسويق مبتكرة، الاستفادة من الطلب الكبير الموجود في السوق واستغلال فرصة عدم اهتمام المنافسين.

تواجه المؤسسة خلال مرحلة التأسيس جملة من التحديات تتمثل في:

- تحدي الحجم: فالنمو السريع يجعل المؤسسة تواجه صعوبات مثل تراجع الزبائن، نقص القدرات، قلة التحكم في العمليات.
- تحدي قلة التواصل: عندما تحقق المؤسسة نموا كبيرا يصل الاعتقاد بمسؤوليتها بأن وضعهم لن يتغير نحو السيء، أي أن أمورهم الجيدة ستستمر، وبالتالي لن يكون هناك ميل للتغيير والاستماع للانتقادات التي توجه لهم.
- تحدي الصراعات الداخلية: يمكن للمؤسسة أن تشهد صراعات داخلية بين المتعاونين الأوائل والمتعاونين الجدد.

الفقرة الثالثة: مرحلة النضج

تتميز مرحلة النضج بوصول المؤسسة إلى مرحلة متطورة في حياتها (phase de croisière) بحيث تصبح قادرة على تلبية طلبات زبائنهم. كما تتميز المؤسسة خلال هذه المرحلة باكتساب هيكل تنظيمي داخلي مضبوط، هذا إلى جانب التحكم في عملية الإنتاج. في ظل هذه الظروف تجد المؤسسة نفسها في حالة مريحة بحيث قد تقل لديها الرغبة في التطور، بل تميل إلى الاهتمام أكثر بالأمور الداخلية، مثل الصراع بين المتعاونين القدامى والمتعاونين الجدد. خلال هذه المرحلة لم يعد الزبون هو محل اهتمام المؤسسة. تتميز مرحلة النضج بسيادة منافسة حادة في السوق، في حين أن الزبون أصبح لا يفرق بين هذا المنتج وذاك. خلال هذه المرحلة يهتم المسؤولون الماليون بالأمور قصيرة الأجل. وبذلك نجد أن نقاط قوة المؤسسة التي كانت تتمثل في وقت مضى في التسويق والبحث عن التطوير تصبح تحتل المرتبة الثانية ضمن اهتمامات المسؤولين.

الفقرة الرابعة: مرحلة التحول (Phase de retournement)

في ظل الأخطار التي تحيط بالمؤسسة والخوف من الزوال تسعى المؤسسة إلى إعادة الإحياء من خلال اكتساب ديناميكية جديدة. هذه الحيوية الجديدة قد تعتمد على تطوير منتجات أو خدمات جديدة، دخول أسواق جديدة أو تنويع المنتجات.

أولاً: تطوير منتجات وخدمات جديدة

قد تتبنى المؤسسة استراتيجية تقوم على فكرة الحفاظ على زبائنها الذين نسجت معهم علاقات قوية. في هذا الإطار قد يفكر مسؤولو المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تعميق العلاقات التجارية.

ثانياً: دخول أسواق جديدة

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى دخول أسواق جديدة أو الوصول إلى شرائح جديدة من خلال منتجات وخدمات موجودة من قبل.

ثالثاً: تنويع المنتجات

تلجأ المؤسسة إلى تنويع منتجاتها من خلال ممارسة نشاطات جديدة بإنتاج منتجات وخدمات جديدة موجهة لزبائن جدد. هذا التوجه يتطلب توفر المؤسسة على موارد مالية متأتية من النشاطات التي هي تمارسها. كما يتطلب من المؤسسة في هذه الحالة معرفة في مجال إطلاق وتطوير منتجات جديدة، أو الحصول عليها من خلال متعاونين جدد أو من خلال التعاون. في حالة عدم إقدام المؤسسة على تطوير أيا من هذه الاستراتيجيات فإنها تكون معرضة لخسائر. في مثل هذه الحالات نسجل تطور في تصرفات الفرقاء، إذ يميل الجميع إلى البحث عن المسؤول عن هذا الوضع عوضاً عن البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الأمر. إن المؤسسات التي تواجه مثل هذه الحالة هي عبارة عن مؤسسات تتميز بوضع بيروقراطي والتزام المسؤولين بتطبيق التعليمات الواردة من الجهات العليا. وهنا يهتم المسؤولون بتخفيض تكاليف الإنتاج أكثر من الاهتمام بزيادة المداخل. نميز عدة مراحل في عمل المؤسسة، حيث كل مرحلة تتضمن العديد من المهام. كما تعتمد المؤسسة عدة أشكال من الإدارة.

جدول رقم 1.3 : خصائص مختلف مراحل دورة حياة المؤسسة

معايير التقييم	التأسيس	النمو	النضج	التحول أو التراجع
حجم المؤسسة	صغير	محدود متوسط	متوسط أو كبير	في حاله تطور أو في حالة تراجع
معدل المبيعات	ضعيف	موجب سريع	بطيء	إعادة إنعاش أو تراجع
مهام/ أعمال الإدارة العليا	إنشاء شكلي، إطلاق منتجات	رفع الطاقات، وضع أنظمة عملية	مراقبة التكاليف، إقامة أنظمة الإدارة	إعادة إحياء أو ديموتيفاسيون demotivisation
هيكل تنظيمية/ شكل الإدارة	فردية، من نوع المقاتلية	تعليمات	تفويض	نوع تشاركي أو استبدادي autocratique
نظام المراقبة	اهمية النتائج في السوق	بلوع مستوى الأداء السائد في القطاع، إدارة مركز التكاليف	وضع أنظمة مركز الأرباح mise en place de systèmes de reporting, gestion du	تحديد مشترك للأهداف أو تبني بيروقراطية جاسية

	centre de profits			
--	-------------------	--	--	--

خلاصة الفصل الأول

تعتبر المؤسسة لب موضوع الدراسة في العلوم الاقتصادية، وهذا باعتبار إطار التي يتم فيه جمع مختلف عناصر الإنتاج واستعمالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في شكلها مرت بمراحل عديدة بدء من المؤسسة العائلية الصغيرة وصول إلى المؤسسة الموسعة، وخلال هذا التطور شهد عالم المؤسسات ظهور مؤسسات وانتساع أحجام البعض منها، بالمقابل شهد عالم الأعمال إفلاس وزوال الكثير من المؤسسات.

الفصل الثاني: مضمون
وظيفة التسيير

تقديم

يلاحظ الدارس للإدارة تعدد المفاهيم المعبرة عن هذا النشاط. ففي اللغة العربية هناك مفاهيم الإدارة، التسيير، التدبير، التصرف، إدارة الأعمال. في حين أن أكثر المفاهيم استعمالاً في هذا المجال هي مفاهيم التسيير، الإدارة وإدارة الأعمال.

المبحث الأول:

تحديد المفاهيم: الإدارة، إدارة الأعمال، التسيير

المطلب الأول: مفهوم الإدارة من الناحية اللغوية ومن الناحية الاصطلاحية الفرع الأول:

مفهوم الإدارة من الناحية اللغوية

في اللغة العربية يستعمل مفهوم الإدارة، كمرداف لمفهومي التدبير والتصرف. ويقصد بإدارة الشيء جعل حركاته تعمل بانتظام بما يسمح بتحقيق هدف محدد. كما يعبر هذا المفهوم عن الولاية، الرعاية، الأمانة، والتي تعبر كلها عن المسؤولية وأداء الواجب.

أما في اللغة الفرنسية فإن مفهوم (administration)، كمفهوم مقابل لمفهوم الإدارة في اللغة العربية، فيجد أصله في الكلمة اللاتينية (ad+ Ministrare)، التي تعني تقديم العون للآخرين من خلال بذل نشاط جماعي، سواء كانت الجهة التي تقدمه جهة عامة أم جهة خاصة، وسواء كان حجم هذا النشاط كبيراً أو صغيراً، مستمراً أو منقطعاً، وكذا بغض النظر عن الشكل الذي يتخذه هذا النشاط، سواء كان رسمياً أم غير رسمي.¹

أما مفهوم « management » فينحدر من مفهوم فرنسي قديم، ألا وهو مفهوم « mesnager »، الذي يعني الإمساك بزمام الفرس وتوجيهه. هذا المفهوم هو في الأصل كلمة إيطالية « maneggiare »، تعود أصولها لكلمة لاتينية (manus) التي تعني اليد. وانتقل هذا المفهوم إلى الإدارة بمعنى الإمساك بزمام منظمة ما، وهو تعبير عن تصرف المسير الذي يسير مؤسسته. ولقد انتقل مفهوم management إلى اللغة الإنجليزية حيث يقصد بكلمة « to manage » العمل وجعل الأمور تسيير على أحسن وجه.

كما يستعمل في اللغة العربية مفهوم التسيير كمقابل للمفهوم الفرنسي (Gestion). وسنرى لاحقاً مضمون التسيير بالمعنى الفرنسي وما الفرق بينه وبين مفهوم الإدارة عموماً وإدارة الأعمال على وجه الخصوص.

الفرع الثاني: المعنى الاصطلاحي للإدارة، إدارة الأعمال والتسيير الفقرة الأولى:

تعريف الإدارة

تتعدد تعريفات الإدارة نتيجة تطور المنظمة وتعدد وظائفها. فهذا المفهوم يدرس نشاط المنظمة، هدفها، فلسفتها، مواردها، طرق عملها، طريقة الإشراف فيها، العلاقات التي تقوم بين مكوناتها الداخلية والخارجية...

تعرف الإدارة² بأنها وسيلة عملية ذهنية وسلوكية تعتمد على كافة المنظمات، أي كان شكلها ونشاطها، لاستغلال مواردها المختلفة (تجهيزات، مواد مختلفة، أموال سائلة) اعتماداً على عمل الآخرين (جماعة) في إطار من التعاون المستمر لبلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية في إطار زمني ومكاني محددين، واتباع منهج محدد يشمل وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، التي تستلزم اتخاذ القرارات الرشيدة مع مراعاة البيئة الخارجية للمنظمة باعتبارها تمارس تأثيرها على سيرها.

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. دار وائل للنشر، الردين، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 21.

² مفهوم الإدارة في اللغة العربية توجد له مرادفات. ففي المغرب يستعمل مفهوم التدبير. أما في تونس فيستعمل مفهوم التصريف.

الفقرة الثانية: ماهية دارة الأعمال

مفهوم إدارة الأعمال (Business management)¹ هو أحد فروع الإدارة، وهو يخص المؤسسات الاقتصادية. والمقصود بالأعمال (affaires, Business) مختلف النشاطات الإنتاجية، التجارية والمالية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن.

بناء على ما سبق سنستعمل مفهوم الإدارة كمقابل عربي لمفهوم management، في حين نستعمل مفهوم إدارة الأعمال للتعبير عن Business management.

أولاً: تعريف إدارة الأعمال

لتعريف إدارة الأعمال نرى من الضرورة البدء بتقديم تعاريف رواد هذا النشاط الفكري والإداري. فحسب فردريك ونسلو تايلور (1856 - 1915)، مؤسس التنظيم العلمي للعمل، فإن إدارة الأعمال تهدف إلى القضاء على تبذير الوقت، المواد، المال، وهذا باعتماد ما سماه التنظيم العلمي للعمل، الذي يسمح بتحقيق رفاهية رب العمل والعامل في آن واحد.

أما هنري فايول فيقصد بالإدارة مجموع الوظائف التي تؤديها المؤسسة والمتمثلة في القدرة على التنبؤ (Prévoir)، القدرة على التنظيم، القدرة على القيادة (Commander)، القدرة على التنسيق (Coordonner) وكذا القدرة على المراقبة (Contrôler).

انطلاقاً من هذين التعريفين يمكن تعريف إدارة الأعمال بأنها فكر وممارسة يهتم بدراسة مجموعة الوظائف الإدارية للمؤسسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي تتميز بالتكامل والترتيب وفق سيروية معينة والتي تخص مختلف الوظائف التقنية للمؤسسة (إنتاج، تموين، تمويل، تسويق، موارد بشرية، ابتكار، بحث وتطوير...) والتي ترمي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المادية اعتماداً على موارد بشرية متعاونة بفضل التنسيق والتحفيز الذي يؤديه الرئيس أو القائد، والإدارة العليا بصورة عامة، في إطار مهامهم الاستراتيجية البعيدة المدى (الإدارة الاستراتيجية) التي تشمل الإدارة العملية (التكتيكية) التي تخص المدى القصير والموكلة للإدارة الدنيا، كل هذا من أجل تمكين هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها المختلفة التي يبقى أهمها تحقيق الربح وضمان الاستمرارية.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الإدارة في المؤسسة اكتسبت مع مرور الوقت بعداً أكثر إنسانية، وهذا من خلال التركيز على رأس المال البشري، إذ أنها تهتم بمهمة قيادة الأفراد خلال العمل. وحتى تتم عملية الإدارة بفعالية لا بد من توفر المدير الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع موظفيه، وهو ما يظهر ن خلال اهتمامه بشؤونهم وسعيه لفهم انشغالاتهم ومعرفة شخصية كل واحد منهم، وهذا إضافة إلى تحكمه في تقنيات الإدارة.

ثانياً: خصائص إدارة الأعمال

وتتكون من مجموعة من الممارسات المترابطة المتسلسلة والمتفاعلة، التي تخص مختلف المؤسسات في مختلف البلدان بمستوياتها الإدارية المختلفة. كما تتميز إدارة الأعمال بكونها عبارة عن نظام متكامل ومتفاعل من المدخلات والمخرجات. وهذا النظام ضروري وحتمي وهادف. كما تميز إدارة الأعمال بتطورها

¹ نشير هنا إلى أن مفهوم management يترجم إلى اللغة العربية بمفهوم الإدارة. وهناك من يستعمل كلمة مناجمت للتمييز بين هذا المفهوم ومفهوم الإدارة. وهناك من يترجم مفهوم management بمفهوم إدارة الأعمال. كما يمكن ترجمة مفهوم management بالتدبير. من جهتنا نرى أن استعمال مفهوم المناجمت غير موفق بسبب عدم القدرة على اشتقاق كلمات منه.

المستمر نتيجة تطور المؤسسة. فلقد شهدت إدارة الأعمال تطورا منذ حدوث الثورة الصناعية التي سمحت بتطوير أدوات الإنتاج، تعميق تقسيم العمل في المجتمع واتساع نطاق النشاط الاقتصادي، تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف. وما زالت إدارة الأعمال تشهد تطورا يفرضه تعدد مشاغل المؤسسة الاقتصادية التي تحتاج إلى حل. وتجدر الإشارة إلى أن الأعمال استطاعت مع مرور الوقت أن تضيف على العلاقات التي تتم في المؤسسة مسحة إنسانية مكملة لجانبها العقلاني المادي.

الفقرة الثالثة: تعريف التسيير

تتميز الأدبيات الإدارية الفرنسية باستعمال مفهوم التسيير (gestion) كمفهوم آخر غير مفهوم الإدارة (administration) ومفهوم (management) الأمريكي الأصل.

الإدارة حسب الكتاب الفرنسيين مفهوم واسع يخص قيادة النشاطات وتوجيه (Conduite) الأفراد خلال أداء نشاطهم، بينما مفهوم التسيير فهو أضيق من ذلك، إذ هو يركز على الجوانب التقنية في المنظمة مع إهمال نسبي للجوانب الإنسانية. فالتسيير هو عملية تقوم على البحث عن الاستغلال الأمثل للموارد النادرة، وهذا ما يعطي هذا المفهوم بعدا تنظيميا وتقنيا، يظهر من خلال السعي للتحكم في التكاليف، الحصول على منتج عالي الجودة، احترام آجال الإنتاج وتسليم البضاعة للزبائن، تنويع المنتجات. بهذا المعنى يجب على الميسر أن يكون متحكما في الجوانب التقنية للعملية التي يتولاها داخل المؤسسة، سواء في ما يخص المحاسبة، الإنتاج، التسويق، إدارة الوقت.

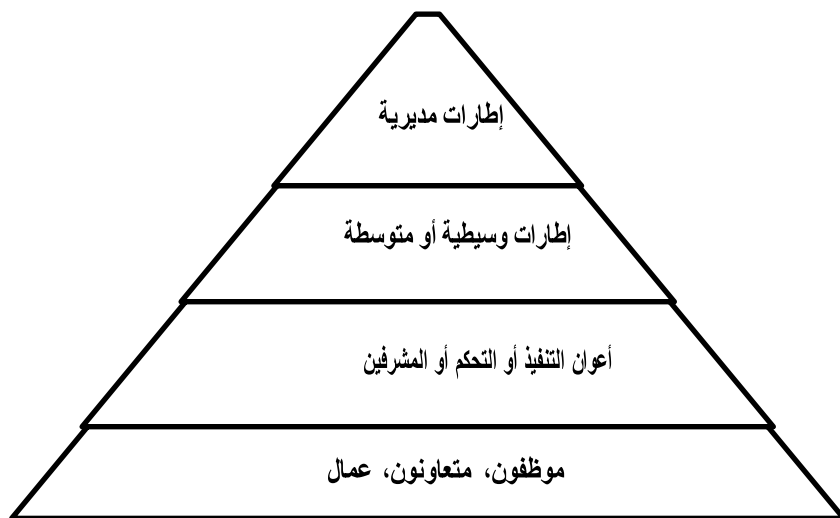
المطلب الثاني: التعريف بالمدير باعتباره عنصرا فعالا في المؤسسة

المدير (le manager) هو شخص بغض النظر عن جنسه يتولى رئاسة مؤسسة تختلف من حيث نشاطها، حجمها، مكان عملها. ويعمل المدير في مختلف مستويات المؤسسة وفي مختلف دول العالم. يعمل المديرون في مختلف المنظمات (مؤسسات، مدارس، جامعات، مستشفيات، جمعيات...) التي تسعى لتحقيق هدف. إلا أننا هنا سنركز على مديري المؤسسات باعتبار أن مجال اهتمامنا هو إدارة المؤسسات. تشترك المؤسسات، مثلها مثل المنظمات، في كونها تمارس نشاطها بفضل وجود أفراد منظمين في شكل هيكل تنظيمي يحكم تصرفاتهم ويستعملون موارد معينة وتتخذ قراراتها لبلوغ هدف محدد.

الفرع الأول: المستويات التنظيمية في المؤسسة والاختلافات بين مكوناتها البشرية

نميز ضمن المؤسسة بين المديرين والموظفين (عمال، متعاونين، منفذين). فالموظفون يتولون مهام مختلفة تتميز بأنها محدودة المسؤولية من زاوية الإشراف على أفراد آخرين. فعلى سبيل المثال الفرد الذي يتولى استقبال مكالمات الأفراد المتصلين بالمؤسسة ليس لهم مسؤولية الإشراف على موظفين آخرين. بالمقابل يتولى المديرون إدارة نشاط أفراد آخرين تابعين لهم وموجودين في درجات مختلفة من المسؤولية.

شكل رقم 2.1: المستويات التنظيمية في المؤسسة



يمكن تمييز ثلاثة أصناف من المديرين، وهم: الإطارات المديرة (les cadres dirigeants)، الإطارات المتوسطة (les cadres intermédiaires)، وأعوان التنفيذ أو المشرفين (les agents de maitrise). ويتولى كل مدير من هؤلاء المديرين مهمة محددة. يتولى المديرون الإشراف على المستويات التي تقع أسفل منهم من في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وفي قاعدة الهرم التنظيمي يوجد العمال الذين إدارة نشاط الموظفين الذين لا مسؤولية كبيرة لهم. في أعلى هرم السلطة توجد الإطارات المديرة (Top managers) منهم الرئيس المدير العام للمؤسسة والذين يرسمون استراتيجية المؤسسة ويحددون قواعد العمل. في الدرجة الثانية نجد المدراء المتوسّطون الذين يتولون تطبيق توجيهات القيادة العليا. بعد هؤلاء نجد أعوان التوجيه والتحكم ورؤساء الفرق الذين يتولون السهر على أداء الوظائف اليومية للمؤسسة والإشراف على العمال. لا بد من الإشارة إلى أن توزيع مديري المؤسسة لوقت عملهم على الوظائف المختلفة يختلف من شخص لآخر فعلي سبيل المثال نجد أن الإطارات العليا في المؤسسة يقضون غالب وقتهم في التنظيم صم التخطيط، ودرجة أقل التوجيه والمراقبة.

الفرع الثاني: اهتمامات مديري المؤسسة بالنظر لمكانتهم ضمن هيكلها التنظيمي
يتولى مديرو المؤسسة الاضطلاع بمختلف الوظائف الإدارية والتقنية. إلا أن درجة الاهتمام بهذه الوظائف تختلف تبعا لموقع كل مدير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم 2.1: التوزيع النسبي لوقت عمل مديري المؤسسة على الوظائف الإدارية المختلفة

الوظائف الإدارية	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الإطارات السامية	28 %	38 %	22 %	14 %
الإطارات الوسطى	18 %	33 %	36 %	13 %
الإطارات الدنيا	15 %	24 %	51 %	10 %

Source : Stephen Robbins et autres. Management. L'essentiel des concepts et pratiques France. Nouveaux horizons. 7^{ème} édition. 2011. P.35

الملاحظ أن الإطارات السامية في المؤسسة تهتم أكثر بالتنظيم والتخطيط، في حين يخصص إطارات المستويات الوسيطة أكبر نسبة من وقتهم لتوجيه أفراد المؤسسة، وكذلك الحال بالنسبة لإطارات المستويات الدنيا في المؤسسة.

المبحث الثاني:

مفاهيم ذات صلة بالإدارة: سيروية الإدارة، الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية

المطلب الأول: سيروية الإدارة

يمكن تعريف الإدارة بأنها سيروية تسمح بتحويل عمل الآخرين إلى أداء مستدام، أو بعبارة أخرى جعل المؤسسة تحقق نتائج بصورة فعالة أو فاعلة (efficace ; effectiveness) وبصورة كفاءة (Efficiency). فالفعالية أو الفاعلية يقصد بها القدرة على تحقيق الهدف، أي كانت التكاليف المنحمة، في حين تعبر الكفاءة على القدرة على تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة.

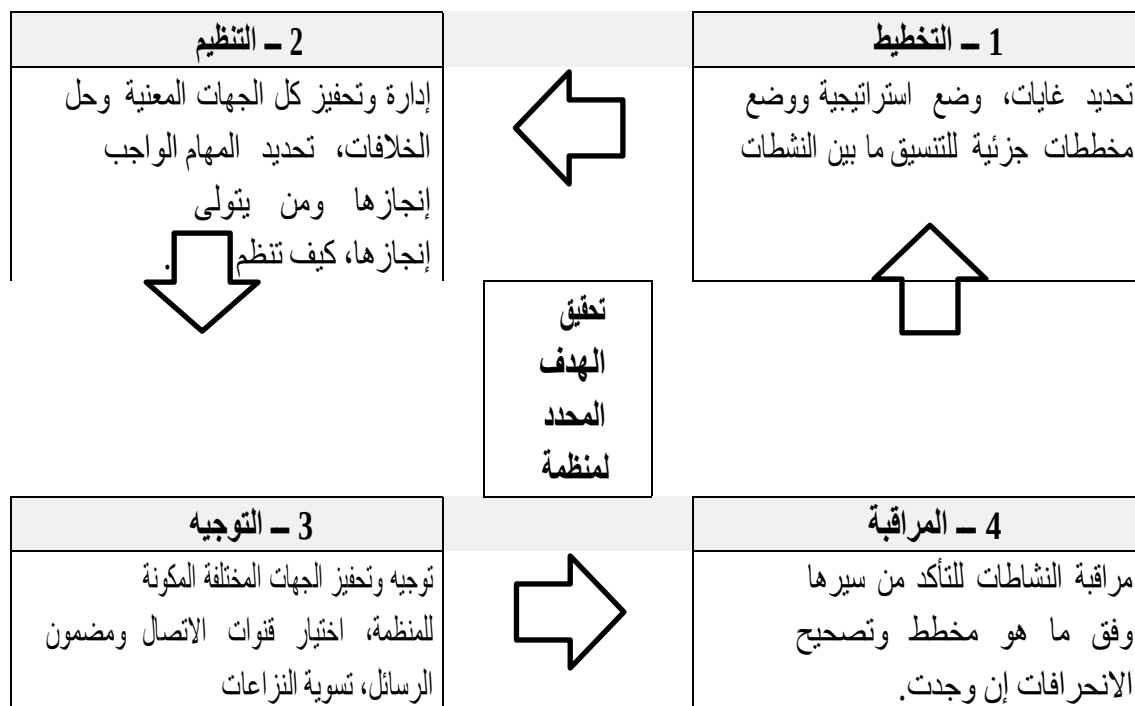
الفرع الأول: مفهوم سيروية إدارة الأعمال¹

تتلخص مهام المدير في ما يعرف بسيروية الإدارة التي لخصها هنري فايول في التنبؤ (التخطيط)، التنظيم، القيادة، التنسيق ثم الرقابة. بعد ذلك صارت مؤلفات الإدارة تحصر سيروية الإدارة (de management Le processus) في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. وهي وظائف مترابطة. فالمدير هو الذي يتولى تحديد الهدف المراد بلوغه، إضافة إلى تحديد الوسائل اللازمة لذلك.

¹ سيروية إدارة الأعمال هي نفس سيروية الإدارة، أي مجموع الخطوات التي تؤديها المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة.

اليوم صارت سيرورة إدارة الأعمال تتلخص في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، وهي الوظائف التي يتولى مدير الأعمال أدائها كلها. وتعتبر سيرورة إدارة الأعمال عن ترابط الوظائف الإدارية المختلفة في شكل دائري يعبر عنه أحيانا بالعجلة التسييرية (La roue managériale)، حيث يؤدي أداء الوظيفة الواحدة إلى وظيفة أخرى.

شكل رقم 2.2: نشاطات إدارة الأعمال



Source : Stephen Robbins et autres. Management. L'essentiel des concepts et pratiques France. Nouveaux horizons. 7^{ème} édition. 2011. P.28.

ثانيا: الجهات المسؤولة عن ممارسة الوظائف الإدارية في المؤسسة
يتولى ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات المختلفة، خاصة في المؤسسات، مسيرون موجودون في مستويات إدارية مختلفة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا).

جدول رقم 2.2: أدوار المدير حسب منتزرج

الادوار	وصف الدور	النشاطات الموافقة للدور
ادوار المدير مع الافراد		
المدير كرمز	يمثل المسير، او المدير، رمز المؤسسة، فهو ممثلها خلال أحداث معينة. وهو مسؤول عن الترويج للمؤسسة أو فريقه وإبراز صورة إيجابية ومهنية عنها.	التوقيع على الوثائق الرسمية، تمثيل المؤسسة خلال عشاء العمل أو الأمسيات الخيرية، استقبال الضيوف.
المدير كقائد	يتولى المدير توجيه وتطوير وتحفيز افراد فريقه، ويقوم بنقل توقعاته إلى أعضاء الفريق ويمنحهم الحرية في كيفية تحقيق الأهداف المحددة.	اداء مختلف المهام مع موظفيه
المدير كوكيل الاتصال	ربط علاقات داخلية وخارجية والحفاظ عليها. إنه بمثابة حلقة وصل بين مجموعات مختلفة من	يتولى الرد على المراسلات، التكفل بإداء المهام التي تتم خارج المؤسسة، التواصل بانتظام مع موظفيه، كما يتفاعل مع العملاء أو الإدارة.

	الأشخاص لضمان حسن سير العمل. على سبيل المثال،	خلال محادثاته مع الزبائن يمكنه تكوين فكرة عن احتياجاتهم ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى أعضاء فريقه.
الدور الإعلامي للمدير		
المدير كملاحظ ومستقبل ومحلل للمعلومات	يتولى المدير البحث عن المعلومات التي تخص منظمته. وبمجرد أن يتمكن من جمع كل المعلومات المهمة، فإنه يقوم بتحليلها لتحديد المشكلات المحتملة وإيجاد حل لها.	قراءة الجرائد، والتقارير، ربط علاقات خاصة، على سبيل المثال، يمكن للمدير استخدام تعليقات العملاء لتحديد كيفية تحسين خط الإنتاج المحلي لمؤسسته. وينبغي له أيضًا مراقبة اتجاهات القطاع، مثل المنتجات التي يطلقها المنافسون.
المدير كموزع للمعلومات	يتولى المدير نقل الرسائل التي تصله من المصادر الداخلية والخارجية إلى الأشخاص المناسبين. عادة تكون هذه معلومات مهمة ومفيدة للمؤسسة مؤسسته أو توفر نظرة ثاقبة للمهام التي يحتاج أعضاء فريقه لإنجازها قصد تعزيز التعاون في ما بينهم.	تنظيم لقاءات للإعلان عن معلومات..
المدير كناطق رسمي باسم المؤسسة	إذا كان المدير يعمل ضمن مؤسسة كبيرة، فقد يطلب منه أن يكون المتحدث الرسمي باسم فريقه ويمثله أثناء الاجتماعات أو المناسبات الداخلية. وفي هذه الحالة، يجب عليه تقديم معلومات عن أداء وأهداف فريقه إلى الإدارة أو الأقسام الأخرى، مثل النتائج المالية على سبيل المثال. ويمكنه أيضًا مناقشة الأهداف الإستراتيجية التي يريد تحقيقها في العام المقبل.	نقل معلومات لأطراف خارجية
ادوار تخصص اتخاذ القرارات		
المدير كمقاول	المدير كمقاول يبحث عن سبل التقدم تحمل مسؤوليات ذات صلة بتنظيم وتسيير فريقه. تتطلب هذه المسؤوليات أن يكون المقاول مبتكرًا قادرًا على الإتيان بأفكار جديدة ويضعها موضع التنفيذ.	على سبيل المثال، إذا لاحظ المدير تباطؤًا في مبيعات فريقه، فقد يقرر تطوير استراتيجية تسويقية جديدة لجعل مؤسسته تتميز في السوق. تنظيم لقاءات مع فريقه لتبني برامج جديدة.
المدير كضابط	المدير ليس في راحة. عندما تواجه مؤسسته أو فريقه تحديات غير متوقعة، فإنه يتولى دور المنظم والضابط للمساعدة في إدارة المشاكل.	على سبيل المثال، إذا نشب صراع بين اثنين من أعضاء فريقه، فيجب عليه إدارة الموقف بموضوعية مع ضمان التواصل الصحي لمصلحة كل فرد وفريقه. يتولى المدير تنظيم جلسات لمناقشة مشاكل المؤسسة والازمات التي تمر بها
المدير مخصص الموارد	المدير مسؤول عن إدارة وتوزيع الموارد المالية والبشرية واللوجستية... فهو يتخذ القرارات بشأن أفضل طريقة لاستخدام هذه الموارد في مؤسسته.	على سبيل المثال، إذا كان يدير ميزانية المؤسسة فهو يقرر كيف يوزع الأموال ما بين مختلف مديريات، أقسام... المؤسسة وفقا حاجياتهم وأهدافهم، فهو يقرر من لديه ماذا.
المدير كمفاوض	يتولى المدير المشاركة في عمليات التفاوض باسم المؤسسة، سواء كان ذلك مع الموردين، النقابات والزبائن.	فعلى سبيل المثال، قبلت مؤسسته مشروعًا في اللحظة الأخيرة، إلا أن الموعد النهائي يكون قريبًا ومفيدًا للمؤسسة. في هذه الحالة بإمكانه التفاوض وطلب تمديد وقت التسليم للحفاظ على التوازن بين العمل والحياة والعناية بالصحة العقلية لأعضاء فريقه.

Source: H. Mintzberg. PP 92 – 93. The nature of managerial work. Tiré de Stephen Robbins et autres. Management. L'essentiel des concepts et pratiques. Nouveaux horizons. 7^{ème} édition. 2011. P. 30.
 -- Les 10 rôles du gestionnaire (ou manager) dans une ... - C3pH, c3ph.com
<https://c3ph.com/blog/roles-gestionnaire-organisation.03> 2022/11/—

ثالثًا: المهارات الواجب توفرها في المدير الجيد

يتولى المديرون في مختلف المنظمات أداء وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ولأداء هذه الوظائف لا يتحقق ذلك بالترقية في المنصب، بل أن الأمر يتطلب توفر المدير الجيد على جملة من المهارات. فقيادة المؤسسة بمكوناتها البشرية والمادية، تسيير الأجل والاستغلال العقلاني لميزانياتها

ومرافقتها التطور المهني لأفرادها هي رهانات كبيرة لا يمكن لأي كان تحقيقها، بل هي وظيفة تتطلب توفر جملة من المهارات الشخصية والقدرات التقنية.

جدول رقم 2.3 : المهارات الواجب توفرها في المدير الجيد

نوع المهارات	مضمون المهارات
1 – المهارات العامة	
1.1 – المهارات المفاهيمية Compétence génériques	القدرات العقلية التي تسمح بفهم الأوضاع المعقدة واتخاذ القرارات المناسبة.
2.1 – مهارات التعامل مع الآخرين Compétence interpersonnelles	القدرة على العمل مع فريق، القدرة على فهم الآخرين، القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد، القدرة على الاتصال، القدرة على تشجيع الآخرين، القدرة على التفويض.
3.1 – المهارات التقنية (الفنية) Compétence techniques	القدرة على استعمال ادوات العمل، طرق عمل، وتقنيات خاصة بميدان عمل، تطبيق معارف خاصة.
4.1 – المهارات السياسية Compétence politiques	القدرة على تمتين السلطة وإقامة العلاقات والاتصالات المناسبة بما يسمح بالحصول على الموارد اللازمة لإدارة المؤسسة. هذا الأمر يتطلب من المدير أن يعمل في إطار شبكة تتكون من أناس مهمين، المبادرة بمساعدة الآخرين والتطور في مجموعة ما، ممارسة مهام مرئية، طلب آراء من المعارف. كما تتوقف المهارات السياسية للمدير على تطوير علاقاته مع الأفراد من خلال جعلهم يرتاحون له، الاعتماد على وسائل الاتصال. كما يقتضي الأمر تطوير القدرة على الشعور برغبات الأفراد، وقول ما يجب قوله في الوقت المناسب... ويتعين على المدير أن يتميز بالصدق والإخلاص في القول والعمل، وهو ما يجعل الأفراد يجذبون له، الاهتمام بمشاكل الآخرين
2 – المهارات الخاصة	
1.2 – مراقبة بيئة المؤسسة ومواردها	اتخاذ القرارات الاستباقية المبنية على معرفة جيدة ببيئة المؤسسة.
2.2 – تنظيم وتنسيق العلاقات	إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات وإقامة علاقة ودية مع الموظفين
3.2 – إدارة المعلومة وحسن الاستماع وإرساء قواعد الحوار	استغلال قنوات الاعلام والاتصال للتعرف على المشاكل، معرفة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة. حسن الاستماع يسمح للمدير بمعرفة أفراد مؤسسته وطموحاتهم، وهو ما يضمن ولائهم
4.2 – الذكاء العاطفي والتحلي بالمثالية ومواجهة القلق والتعاطف مع الآخرين	قدرة الشخص على إدراك وفهم وإدارة والتعبير عن عواطفه، وكذلك مشاعر الآخرين، من أجل حل المشاكل وتنظيم السلوكيات المرتبطة بالعاطفة. تجسيد مبادئ المؤسسة...
5.2 – البحث عن النمو والتطور	سعي المدير لتحقيق تطوره الشخصي وتطور أفراد مؤسسته من خلال التعلم المستمر.
6.2 – تحفيز الأفراد وإدارة الصراع	دفع الأفراد للعمل والسعي لمعالجة الخلافات التي تنشأ داخل المؤسسة
7.2 – اعتماد حلول استراتيجية ومعرفة الاهداف المرجوة	تحمل المدير لنتائج قراراته والتأكد من ان اتباعه يتخذون القرارات المناسبة
8.2 – غياب الانا	الاعتراف باعمال الموظفين وتمكينهم من تحقيق الاعمال المثمرة، وهو ما يؤدي إلى دعم الثقة بين المدير وأفراد فريقه.
9.2 – القدرة على التفويض والاعتماد على الإدارة التشاركية ومنح الثقة للآخرين	هذا الأمر يسمح للمدير من التخلص من بعض اعبائه ويضمن إلى حد ما نجاح مشروعه
10.2 – القدرة على التكيف مع الأشخاص والأوضاع كشكل من أشكال المهارات الناعمة	يواجه المدير الكثير من الطوارئ، مثل تأخر استلام طلبية، ضعف الموردين... هذه الظروف تفرض التكيف واتخاذ القرارات المناسبة. يتعين على المدير التحلي بالمرونة والانفتاح على الآخرين
11.2 – إيجاد جو عمل ملائم	توفير الراحة المادية والمعنوية داخل ميدان العمل

Stephen Robbins et autres. Management. L'essentiel des concepts et pratiques.
Nouveaux horizons. 7^{ème} édition. 2011. P. 30.

المصدر: منقول بتصرف عن:

جدول رقم 4.2: مقارنة أدوار المدير والمسير في المؤسسة

الدور	المدير	المسير
الخطه	رسم الخطه: تحديد الاهداف والوسائل	تنفيذ الخطه المرسومه من قبل المدير
الافق	تبنى رؤيه بعيدة المدى	الاهتمام بالامور قصيرة المدى
القرار	التركيز على اتخاذ لقرارات الاستراتيجية وإدارة المؤسسة والسهر على حسن اداء المهام لبلوغ اهداف المؤسسة	التركيز على المهام اليومية
العلاقه مع الأفراد	التمتع بقدرات كبيرة في مجال الاتصال بالأفراد، فهو يكون على اتصال مباشر بمعاونيه وموظفيه ليتأكد من انهم دائما محفزين ويتجهون في الاتجاه الصحيح، فهو يشبه ربان السفينة الذي يقود السفينة وبحمس بحاراته بخطابات ملهمة ومحفزة. ويتوفر المدير على قدرات تقنية إضافة إلى قدرته على التكيف مع كافة أفراد مؤسسته دون أن يفقد شخصيته. المدير يعتبر موظفيه كمصدر للذكاء وهو بذلك يخاطب تصوراتهم وذكائهم	الاهتمام بالمهام والعمليات، مع التمتع بكفاءة عالية في مجالات الإنتاج، المحاسبة، التسويق... فهو يرقب سير الأعمال ليتأكد من أن كل فعل في المؤسسة يمثل خطوة نحو الأمام. المسير يعتبر الموظفين كمصدر للطاقة، بمعنى أنه يهتم أساسا بأدائهم وقدراتهم البدنية.
الكفاءات والمؤهلات	ممارسة مهمة المدير تتطلب التمتع بقدرات القائد في مجال الاتصال واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية وتحفيز الأفراد، الاتصال الفعال، وهو يميز بين مهام المدير ومهام المسير. فالإدارة تتمثل في فن إدارة الأفراد وهي تشترط تمتع المدير بقدرات على الاتصال، التحفيز والقيادة من أجل جعل أفراد المؤسسة يعملون معا لبلوغ هدف محدد.	التمتع بكفاءات تقنية محددة، بشكل خاص في مجال التنظيم والتخطيط من أجل استعمال الموارد بشكل فعال لبلوغ أهداف المؤسسة، وكذا مراقبة سير الأعمال وتحليل المعطيات
مستوى المهمة	مهمة المدير على درجة عالية من الأهمية، فهو يتخذ القرارات المهمة بالنسبة للمؤسسة	مهام المسير من المستوى الوظيفي والتجاري
الإدارة	يدير فريق أو مجموعة من الفرق ولع القدرة على جمع أفراد الفريق حول أهداف مشتركة والقدره على إقناعهم بأهمية القرارات المتخذة وبضرورة تطبيق التوجيهات المحددة	يدير فريق أو مجموعة من الفرق ولع القدرة على جمع أفراد الفريق حول أهداف مشتركة والقدره على إقناعهم بأهمية القرارات المتخذة وبضرورة تطبيق التوجيهات المحددة
الاهداف وطريقة العمل	الاهتمام بإدارة أفراد المؤسسة، أي ان الأمر يخص العلاقات الإنسانية والقيادة والتحفيز من أجل تحسين اداء أعضاء الفريق	استعمال الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها. وتتمثل وظيفة المسير في التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة على الأفراد والموارد لضمان السير الحسن للمؤسسة.
الوجه	المدير أو القائد يعرفون ما يجب فعله وهم يوجهون جهودهم باتجاه "كيف نجعل الآخرين يفعلون" (faire? que faire). المدير يوجه موظفيه لاكتشاف المشاكل الحقيقية التي تواجه مؤسستهم والبحث لها عن حلول مناسبة، إنه يتولى تبيان لطريق الواجب السير فيه، فهم	المسيرون يعرفون ما يجب فعله ومن تم فهم يركزون جهودهم على "كيف نعمل"، وهم يركزون على المهام ويهتمون بحل المشاكل. المسير يجد متعة في إعطاء الأوامر وقيادة الآخرين.

	يُفقدون الآخرين لكنهم يتركون لهم حرية قيادة أنفسهم	
الاهتمام	التحكم في الاعمال والسعي لتحسين الكفاءة (l'efficience)	يهتمون بالفعالية (l'efficacité)
الطموح	لا يكفي بتحقيق ما حققه آخرون، بل يسعون لإنتاج أفكار جديدة وطرق جديدة. فهم يسعون لتغيير أيض المؤسسة. (le métabolisme basal de leurs entreprises). هم يسعون لجعل الموظفين لا يعملون بشدة ولا يؤدون العمل فقط بل يدفعونهم للتعلم المستمر من أجل التجديد والابتكار المستمر	

ثالثاً: الخيار ما بين المدير والمسير

الإدارة والتسيير مقاربتين متكاملتين لا غنى للمؤسسة عن إحداهما. فالمؤسسة التي تتوفر على مديرين أكفاء دون وجود أشخاص يسيرون فذلك لا يسمح باستمرارها. كما أن افتقار المؤسسة لمديرين يوجهون المسيرين فإن المؤسسة لن تذهب بعيداً. فالقيادة تسمح للمؤسسة بتحقيق نتائج جيدة. فالمؤسسة التي تحتاج لأموال بإمكانها الحصول عليه، والمؤسسة التي تعمل في منطقة غير مناسبة بإمكانها تغيير مكان عملها، لكن المؤسسة التي تفتقد لميرين وقياديين أكفاء فإنها لن تنجح حتى ولو توفرت على موظفين أكفاء في مجالات محددة.

إن المؤسسات العصرية تحتاج إلى مسيرين لكنها في حاجة أكثر لمديرين وقياديين من الطراز العالي. فهذا الصنف من الأفراد هم القادرين على إعطاء دفع للمؤسسة، وهذا من خلال رسم أهداف واقعية وطموحة وجامعة لأفراد المؤسسة وقادرة على تجسيد أهدافها في أرض الواقع بفعل التفاعل الإيجابي بين المدير أو القائد وأفراد مؤسسته. عندما كانت المؤسسات تعمل في بيئة مستقرة فإن نجاحها كان مرتبطاً بإنتاجيتها. أما اليوم فالمؤسسة تعيش في بيئة تنافسية، وهو ما يجعل نجاحها مرهوناً بقدرتها على الإبداع وليس فقط الإنتاجية.

المبحث الثالث:

تحديد مفاهيم الإنتاجية، الفاعلية والكفاءة كمفاهيم أساسية في تسيير المؤسسة

سيق تعريف الإدارة بأنها سيرة تسمح بتحويل عمل الآخرين إلى أداء مستدام، وهذا يظهر من خلال تحقيق نتائج بصورة فعالة وكفاءة.

سنعمل خلال هذا المبحث على تحديد مفاهيم الفاعلية والكفاءة وكذا مفهوم الإنتاجية، وهذا باعتبارها مفاهيم أساسية في عملية إدارة وتسيير المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية وأهميتها بالنسبة لإدارة المؤسسة الفقرة الأولى:

تعريف الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية عن علاقة بين مستوى إنتاج منتج معين أو الإنتاج بصورة عامة بمكوناته السلعية والخدمية وعناصر الإنتاج (رأس المال، العمل...) المستعملة لإنتاج ذلك المستوى من الإنتاج.

الفقرة الثانية: أشكال الإنتاجية وأهميتها

بالنظر إلى عناصر الإنتاج المساهمة في عملية الإنتاج يمكن الكلام عن إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال/ إنتاجية الأرض. لكن هذه المفاهيم الجزئية للإنتاجية هي مفاهيم مبسطة تقوم على فرضية أن مستوى الإنتاج يتحقق فقط باستعمال العنصر الإنتاجي محل الاعتبار.

أولاً: إنتاجية العمل

إنتاجية العمل = إجمالي الناتج من منتج معين ÷ إجمالي المدخلات (عدد وحدات العمل المستعملة في الإنتاج).

مثال:

لنفترض أننا عاملاً ينتج شهرياً ما قيمته 600 وحدة نقدية من منتج معين باستعمال 200 ساعة عمل، أي بمعدل 8 ساعات/يوم خلال 25 يوم. في هذه الحالة إنتاجيته تساوي $600 \div \frac{200}{25} = 3$ وحدات من

ثانياً: إنتاجية رأس المال

إنتاجية رأس المال = إجمالي الناتج من منتج معين ÷ إجمالي المدخلات (عدد وحدات رأس المال المستعملة في الإنتاج).

ثالثاً: الإنتاجية المركبة

بالنظر لكون الإنتاجية الجزئية لكل من عنصر العمل وعنصر رأس المال هي حالة افتراضية لا تعبر بشكل صادق عن الإنتاجية الكلية يتم اللجوء لحساب الإنتاجية الكلية لعنصر العمل ورأس المال. في هذه الحالة ونظراً لاختلاف مقاييس العمل ورأس المال يتم حساب الإنتاجية الكلية بأخذ قيمة المدخلات المستعملة من العنصرين بعين الاعتبار. بناء على ما سبق تكون الإنتاجية الكلية = قيمة الإنتاج ÷ قيمة المدخلات من العمل ورأس المال.

رابعاً: إنتاجية العامل في المؤسسة وإنتاجية المؤسسة والإنتاجية خلال الزمن والتعبير عنها بيانياً

أ - يمكن حساب الإنتاجية على مستوى المؤسسة بقسمة عدد الوحدات المنتجة على عدد العمال أو على عدد ساعات العمل. في حالة حساب إنتاجية العامل الواحد، تتم قسمة الإنتاج الكلي على عدد العمال. في هذه الحالة نحصل على متوسطة إنتاج العامل الواحد في هذه المؤسسة. لكن بالإمكان قياس إنتاجية العامل الواحد ثم مقارنتها بمتوسط الإنتاجية في المؤسسة. في هذه الحالة يتم اعتماد مؤشر إنتاجية العامل الواحد مقارنة بمتوسطة إنتاجية المؤسسة لإجراء التصحيحات الممكن، إذ يحفز ويدفع العامل الأقل إنتاجية إلى تحسين إنتاجيته. أما العامل ذي الإنتاجية العالية فبالإمكان مكافأته لتشجيعه على الاستمرار في العمل بكفاءة عالية. كما يمكن حساب الإنتاجية خلال الزمن من خلال حسب الإنتاجية المتوسطة خلال الزمن للمؤسسة، ثم نقوم بحساب إنتاجية العامل الواحد مقدرة بالزمن. وفي هذه الحالة يطلب من العامل ذي الإنتاجية الأضعف تحسين مستواه، بينما قد يكافأ العامل ذي الإنتاجية الأعلى.

ويمكن قياس إنتاجية العمل خلال فترات اليوم الواحد أو خلال أيام الأسبوع وفصول السنة ثم البحث عن تفسير لاختلاف الإنتاجية خلال الزمن ومحاولة اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتحسين مستوى الإنتاجية.

ب - يمكن التعبير عن إنتاجية العمل وتطورها خلال الزمن اعتماداً على منحني بياني يلخص بسهولة تطور هذا المؤشر.

خامساً: أهمية مؤشر الإنتاجية

هذا النوع من الإنتاجية يسمح بمقارنة إنتاجية ذات الشخص خلال الزمن، أي من شهر لآخر. أو مقارنة إنتاجية ذلك العامل بإنتاجية عامل آخر يعمل في نفس الظروف في نفس المؤسسة.

سادساً: مقارنة الإنتاجية في القطاع العمومي

أظهرت بعض الدراسات أن إنتاجية المؤسسات العمومية أقل من إنتاجية المؤسسات الخاصة. كما أظهرت الدراسات أن إنتاجية المؤسسات العمومية في الدول النامية أقل من مثيلتها في الدول المتقدمة. هذا الأمر مرده إلى طريقة تنظيم العمل، الوسائل المستعملة، التحفيزات، المؤهلات... يمكن مثلاً قياس إنتاجية القطاع العمومي في مجال إنتاج جوازات واحد، السفر مقيماً من حيث المدة الزمنية اللازمة لتسليم جواز سفر

المطلب الثاني: مفهوم الفاعلية والكفاءة الفرع

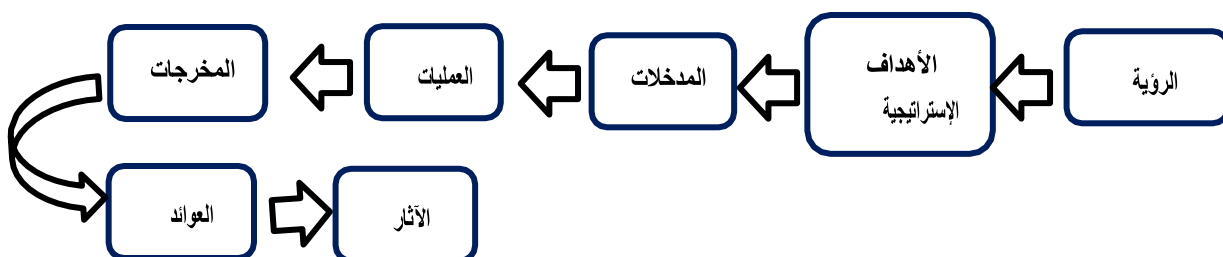
الأول: مفهوم الفاعلية الفقرة الأولى: تعريف الفاعلية

يقصد الفاعلية (Efficacité, effectiveness) قدرة فرد أو جماعة على تحقيق الهدف المسطر. هذا الهدف يمكن أن يكون أجلاً، كمية، تكلفة، نوعية المنتج... ولا يراعى في تحقيق الفاعلية حجم الموارد المستخدمة. يمكن القول أن الفاعلية هي تحقيق الشيء المطلوب، أو هي مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على تحويل مخرجاتها إلى عوائد. كمثال على ذلك تمكن قائد الفرقة العسكرية باقتحام موقع العدو والاستيلاء عليه بغض النظر على التكلفة البشرية والمادية. كما يمكن عن الشخص الفعال الذي يصل على مكان عمله في الوقت المناسب. بذلك يكون قد حقق هدفه لكن لم يراع هنا التكلفة التي تحملها من أجل ذلك. فقد يكون أخذ الوقت الكثير للوصول إلى عمله وصرف مبالغ في النقل...

الفقرة الثانية: تمثيل مؤشر الفاعلية

يمكن توضيح مضمون الفاعلية من خلال ما يلي:
المؤسسة تمتلك رؤية محددة. انطلاقاً من هذه الرؤية تقوم برسم أهداف استراتيجية. يتم توفير موارد مختلفة (مدخلات) تستخدم في إطار عمليات تعطي مخرجات ذات قيمة (عائد) معينة تكون لها آثار على المؤسسة. هذا الأثر قد يكون سمح بتحقيق رؤية المؤسسة أو لم يسمح بتحقيق تلك الرؤية. فقد تتمكن المؤسسة من استعمال مدخلاتها بعقلانية في إطار عمليات محددة، لكن الأثر النهائي لم يسمح بتحقيق رؤية المؤسسة.
فقد تستثمر مؤسسة في مجال إنتاج منتج معين على أمل أن تحقق ربحاً من وراء ذلك. فإذا تحقق لها ربحاً يوافق رؤيتها الأولية، حينها تكون المؤسسة فعالة.
الهدف الذي تصبو إليه المؤسسة قد يكون كسب رضا وثقة الزبائن من أجل في الأخير تحقيق مكاسب مادية من وراء ذلك. إذا نظرنا مثلاً لإنفاق الدولة على التعليم نحسب تكاليف تكوين إطار متعلم، لمعرفة إن تمكن هؤلاء المكونين من الحصول على وظيفة تلائم تكوينه. حينها يمكن الحكم على جدوى هذا الاستثمار. فإذا كانت نسبة كبيرة من المكونين لا يجدون وظيفة عمل تلائم تكوينهم، حينها نقول أن رؤية الهيئة المكونة لم تتحقق.

شكل رقم 2.3 : مؤشر الفاعلية



الفرع الثاني: مفهوم الكفاءة وعلاقتها بالإنتاجية الفقرة الأولى:

تعريف الكفاءة

الكفاءة (Efficiency) تعني تحقيق أقصى نتيجة ممكنة بأقل التكاليف. فقد يكون فعل ما فعال لكنه غير كفء، كأن يصل الفرد إلى إنتاج كيلوغراماً من الطماطم بتكلفة 1000 و.ن. وهي تكلفة عالية مقارنة بمتوسطة التكلفة التي تدور في حدود أقل بكثير.

يمكن القول أن الكفاءة هي عمل الشيء المطلوب بالشكل المطلوب. يمكن تمثيل ذلك بالقائد العسكري الذي بإمكانه اقتحام مركز العدو والاستيلاء عليه بأقل الخسائر البشرية والمادية.

الفقرة الثانية: العلاقة بين الكفاءة والإنتاجية

الإنتاجية والكفاءة مفهومان مرتبطان ولكن مختلفان. فإذا كانت الإنتاجية تعبر عما يمكن تحقيقه بالموارد المتاحة، أي أنها في جوهرها تركز على النتيجة المحققة في ظرف زمني محدد. فإن الكفاءة تشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد لإنجاز مهمة أو تحقيق هدف. وهو يركز على تقليل الهدر وتقليل الخطوات غير الضرورية وتبسيط العمليات لتحقيق النتيجة المرجوة بأقل جهد أو وقت أو موارد قدر الإمكان. تهدف الكفاءة إلى القيام بالأشياء بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والاقتصاد. هناك ارتباط بين الإنتاجية والكفاءة، حيث أن التحسينات في أحدهما يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى تحسينات في الآخر. فزيادة الكفاءة بإدارة أفضل للموارد وتبسيط العمليات قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية الإجمالية. وإذا كان العامل منتجاً جيداً فذلك لا يعني بالضرورة أن يكون فعالاً إذا لم يتم استخدام الموارد على النحو الأمثل.

الفقرة الثالثة: مقارنة أهمية الإنتاجية بأهمية الكفاءة

يمكن أن تختلف أهمية الإنتاجية والكفاءة حسب السياق والأهداف. في بعض المواقف، قد يكون من الضروري زيادة الإنتاجية إلى أقصى حد، خاصة عندما تكون المواعيد النهائية صارمة أو تكون متطلبات الأداء مرتفعة. وفي حالات أخرى، قد يكون من المفيد التركيز على الكفاءة، خاصة عندما تكون الموارد محدودة أو عندما يكون تحسين سير العمل أولوية. في نهاية المطاف، يعد إيجاد التوازن الصحيح بين الإنتاجية والكفاءة أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والكفاءة على المدى الطويل. لا يؤدي تحسين الإنتاجية بالضرورة إلى تحسين الكفاءة. لتوضيح ذلك نفترض أن مؤسسة استطاعت تحسين مستوى إنتاجيتها، لكنها أنتجت كمية من السلع لم تسوقها بالكامل، حيث تعرض بعضها للتلف. في هذه الحالة نقول أن المؤسسة لم تكن كفأة في استغلال مواردها رغم تحسن إنتاجيتها.

الفقرة الرابعة: العلاقة بين الفاعلية والكفاءة

التفاعل بين الفاعلية والكفاءة يمكن أن تأخذ أربع حالات سنتولى توضيحها اعتماداً على مثال من المجال العسكري، حيث نفترض أن مجموعة من عساكر النخبة ترغب في مهاجمة موقع للعدو قصد الاستيلاء عليه. في هذه الحالة نكون أمام أربع احتمالات تمثلها بواسطة الشكل التالي:

شكل رقم 2.4: الأوضاع الناتجة عن تفاعل الفاعلية والكفاءة



جدول رقم 2.4: مقارنة بين الكفاءة والفاعلية خلال القيام بعملية الإدارة

البيان	الكفاءة	الفاعلية
المعنى	إنجاز المهام بطريقة صحيحة واقتصادية	إنجاز ما ينبغي تحقيقه
محور التركيز	المدخلات والمخرجات	الغاية من إنشاء النظام والعوائد والأثر المتحقق
النطاق الزمني	الأجل القصير	الأجل الطويل
مجال الاهتمام	داخلي	خارجي
دوره في التخطيط الاستراتيجي	تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية
مستوى التخطيط	تشغيلي	استراتيجي
مجال الاهتمام	الإدارة	القيادة

YouTube · Global Performance Management Academy

تعريف مؤشر الكفاءة

الكفاءة بالتعريف هي نسبة المدخلات (التكاليف) إلى المخرجات (عدد الوحدات المنتجة). يمكن حساب هذا المؤشر بقسمة المخرجات على المدخلات. لكن قياس هذا المؤشر يعتمد في الغالب على قياس المدخلات على المخرجات.

أمثلة على قياس الكفاءة:

— قياس تكلفة تكوين متربص واحد = إجمالي تكاليف التكوين ÷ عدد المتربصين.

— معدل الوقت اللازم لضمان إقلاع طائرة واحدة من حجم معين = إجمالي الوقت المستغرق خلال اليوم الواحد لضمان إقلاع عدد من الطائرات ÷ على عدد الطائرات.

— معدل الوقت اللازم لبناء وحدة سكنية بمواصفات موحدة = إجمالي التكلفة لبناء عدد من الوحدات

÷

عدد الوحدات المنتجة.

— معدل الوقت اللازم لتعبئة قارورة عصير = إجمالي الوقت المخصص لتعبئة مجموعة من القوارير ÷ عدد القوارير المعبأة.

ثانياً: مؤشرات مكونات مؤشر الكفاءة

المؤشر الواحد يمكن تقسيمه إلى عدة مؤشرات فرعية. فمثلاً في حالة إصابة لاعب كرة قدم في فريق دولي كبير تمر عملية العلاج بمراحل عديدة، وكل مرحلة لها تكلفة. فالمرحلة الأولى تبدأ بتشخيص حالة الإصابة، ثم تتم عملية المعالجة، في الأخير يخضع اللاعب للتأهيل. في الأخير إجمالي هذه العملية يترتب عنها تكلفة كلية. يتم اللجوء لحساب مؤشرات كفاءة كل العمليات على حدى إلى مجموع التكلفة.

الفقرة الخامسة: أثر الفعالية والكفاءة على القدرة التنافسية للمؤسسة

تساهم الفعالية والكفاءة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

الطابع العلمي والفني للإدارة وعلاقتها بعدد من العلوم

دراسة الإدارة تثير نقاشا حول مدى علمية الإدارة. فهناك من يرى بأن الإدارة فن وليست علما، في حين هناك من يرى أن الإدارة تتوفر على جانب علمي وجانب فني. لكن الكل يتفق على أن ممارسة الإدارة تتطلب من المديرين والممارسين لهذه التخصص معرفة معينة بالكثير من العلوم الاجتماعية والعلوم الصلبة.

المطلب الأول: اختلاف الآراء حول علمية إدارة الأعمال

من خلال تعريف إدارة وتحديد خصائصها المختلفة يتبين لنا أنها كممارسة يقوم بها المديرين في مختلف مستويات المؤسسة تتطلب معرفة علمية مصحوبة بمؤهلات فطرية وفنية.

تتطلب ممارسة الإدارة تمكن المديرين من جمع وترتيب وتحليل المعطيات الخاصة بالمؤسسة معتمدين في ذلك على معارف علمية مختلفة خاصة بالعلوم الاجتماعية والعلوم التجريبية. ولتحقيق هذا الأمر ينبغي أن يكون مديرو المؤسسة ملمين نسبيا ببعض العلوم التي تسمح لهم بمتابعة تطور مؤسساتهم. فمثلا ينبغي لمديري المؤسسة التمتع بمستوى من المعارف في المحاسبة للقدرة على فهم ومتابعة الوضع المالي للمؤسسة. كما ينبغي على هؤلاء الشخصا التمتع بقدرات على تحليل المعطيات الخاصة ظروف السوق والتنبؤ بتطوراته المختلفة، وهو ما يتطلب التحكم في الأدوات الإحصائية. وبما أن المؤسسة تنشط في إطار بيئة قانونية وسياسية واجتماعية وثقافية، فإنه ينبغي على المديرين الإلمام بهذه الجوانب باعتبارها تؤثر في عمل المؤسسة. ولا يكفي المديرون بالتطلع بمستوى علمي ومعرفي مكتسب، بل أن الممارسة تسمح بتحسين معارفهم العلمية وصقل مواهبهم.

وبما أن الإدارة تقوم على قيادة الأفراد من أجل الاستخدام الجيد للموارد المادية فإن ذلك يتطلب من المدير قدرة على فهمهم واكتساب ثقتهم. هذا إلى جانب تمتعه بقدرة على التفاوض حل المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أو للتعامل مع موردي المؤسسة وزبائنهم. كل هذه الأمور تتطلب أن يكون المدير متمتعا بحسن فني يسمح له بفهم الآخرين وإقناعهم. كما أن الحس الفني للمدير يتجلى في اختيار طبيعة المنتجات التي ينتجها، اختيار طريقة تغليفها، عرضها. وتسويقها...

المطلب الثاني: علاقة إدارة الأعمال ببعض العلوم

ترتبط الإدارة بالعديد من العلوم، وأهمها العلوم الاجتماعية، وهذا بسبب الطابع الاجتماعي للإدارة. إلا أن هذا الطابع لا ينفي ارتباط الإدارة بالعلوم التجريبية، مثل الكيمياء، الإحصاء، الحاسوب. فممارسة الإدارة سواء من قبل المديرين أو المديريين والمندوبين تتطلب درجة من المعرفة بالعلوم السابقة الذكر. فمن جهة نجد أن الإدارة ذات صلة بالأنثروبولوجيا التي تسمح بتفسير وفهم نشاط البشر وتطور الأنظمة وطرق تعاملها مع أوضاعها وبيئتها.

من ناحية ثانية نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة والاقتصاد. فهذا الأخير يهتم بدراسة استعمال الموارد النادرة في ظل استعمالاتها المتعددة. كما يهتم الاقتصاد بدراسة المنافسة في الأسواق ومحاولة تفسير أسباب تركيز صناعة من الصناعة في منطقة معينة من البلد أو من العالم. على صعيد آخر يهتم الاقتصاد بدراسة حالات التنافس والاحتكار في قطاع من القطاعات وأثر ذلك على إدارة المؤسسات.

من جهتها تهتم الفلسفة بدراسة القيم التي تحكم المجتمعات والأفراد. فمبدأ الحرية مثلا تدفع الأفراد للعمل بحافزية، في حين أن آلية العرض والطلب تحكم سير الأسواق وموقف الدولة منها.

على الصعيد السياسي يتم الاهتمام بدراسة تصرفات الأفراد وطرق تنظيمها وإيجاد حل للنزاعات وتقسيم السلطات والقوى داخل المجتمع، وهي أمور تنطبق على المجتمع ككل وتكون قابلة للنقل ولو جزئيا على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها.

كذلك الأمر بالنسبة لعلم النفس فهو يسمح بمعرفة تصرفات ورغبات الأفراد والتفاعلات التي تتم بينهم، وهي أمور يتعين على مدير المنظمة معرفتها باعتبارها تسمح له بفهم تصرفات أفراد منظمته ومن ثم إدارتها والتأثير عليها. بدوره يسمح علم الاجتماع بفهم التفاعلات الاجتماعية والثقافية التي تتم بين الأفراد والجماعات. فعلى سبيل المثال نجد أن علم الاجتماع يحاول فهم أثر التغيرات الديموغرافية على سوق العمل وما هي انعكاساتها على المؤسسة. على صعيد آخر نجد أن المؤسسة تعمل في ظل قوانين تحكم سيرها. هذا الأمر يتطلب من المدير معرفة هذه القوانين ومتابعة تطورها والتغيرات التي تدخل عليها من حين لآخر. فعلى سبيل لمثال نجد أن قانون العمل يحدد شروط توظيف العمال وبيئة عملهم ويفرض على المؤسسة احترامها. وعليه يتعين على مدير المؤسسة معرفة قوانين العمل والعمل في إطارها.

خلاصة الفصل الثاني

توصلنا من خلال دراسة مضمون وظيفة التسير في المؤسسة إلى أن هذه الوظيفة تخص مجموعة كبيرة من الوظائف التقنية والمالية المرتبة وفق سيرورة معينة تبدأ بتدبير الأموال لشراء المدخلات التي تصنع من أجل الحصول على منتج نهائي. هذه الوظائف المختلف تحتاج إلى إدارة من خلال اعتماد عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة التي تكون في الغالب من اختصاص المستويات العليا من المؤسسة، بينما تكون الوظائف العملية من اختصاص مسؤولين على المستويات السفلى من المؤسسة.

ونظرا لاختلاف الوظائف الإدارية عن الوظائف العملية (التقنية) ظهر اختلاف ما بين وظائف المدير ووظائف المسير. إذ أن كل منها مختص في أداء وظائف محددة تساهم في مجموعها في وجود المؤسسة وتمكنها من تحقيق الهدف من وجودها.

الفصل الثالث: تطور
الفكر التنظيمي
وأثره على تطور المؤسسة

تقديم

أدى تطور المؤسسة في نهاية القرن التاسع عشر إلى ظهور العديد من الأفكار والمدارس الفكرية التي سعت إلى اقتراح حلول لتحسين فعالية المؤسسة. ولقد جاء الفكر الإداري في شكل بناء تراكمي قام على طرح أفكار وظهور أفكار منتقدة لها، بحيث ساهمت هذه الحركية الفكرية في تطور الفكر التنظيمي والارتقاء بها إلى مستويات تراعي الجانب التقني في العملية الإنتاجية مع أخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني.

ففي البدء ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ساهمت في صرح الفكر الإداري بمساهمات فكرية كان لها الأثر البالغ في تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية. إلا أن هذه المدرسة كانت محل انتقاد من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، وهذا بسبب إهمالها الجزئي للجانب الإنساني في المؤسسة. هذه المقدمة تحتاج إلى توسيع

المبحث الأول:

مساهمة المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة

شكلت أعمال فريدريك ونسلو تايلور (1856 - 1915)، هنري فايول (1841 - 1925) وماكس فيبر (1864 - 1920)، وكذا أعمال مفكرين آخرين ما يعرف بالمدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة، وهي المدرسة التي غدت الفكر التنظيمي بأفكار ما زالت قائمة لحد اليوم، رغم الانتقادات الموجهة لها.

المطلب الأول: التaylorية ومفهوم الإدارة العلمية للعمل

نشير هنا إلى أن مفهوم التaylorية يشير إلى طريقة في تنظيم العمل في الورشات. هذه الطريقة التي ابتدعها تايلور كان لها أتباع ظهوروا في فترات لاحقة. من أهم أتباع تايلور في تطبيق الإدارة العلمية للعمل نذكر هنري جانت وهنري فورد.

الفرع الأول: مساهمة فريدريك تايلور في مجال إدارة الورشات: الإدارة العلمية للعمل

لمواجهة مشكل انخفاض إنتاجية العمال قضى تايلور ما يزيد عن 20 سنة من البحث لتحديد الطريقة المثلى لإنجاز كل مهمة داخل المصنع. وتوجت جهوده في سنة 1911 بإصدار كتاب عنوانه "مبادئ الإدارة العلمية" ضمنه خبرته في مجال تنظيم العمل المصنعي وتأطيره ووضع تصور له. وكان المقصود بإدارة الأعمال هنا هو تنظيم وإدارة الورشات، وليس التسيير الشامل للمؤسسة أو ما يمكن اعتباره عمل كبار المديرين في المؤسسة.

الفقرة الأولى: تجارب فريدريك تايلور لترشيد العمل في الورشات

انصبحت جهود تايلور على إيجاد طريقة علمية لأداء الأعمال في الورشات تقوم على تقسيم العمل ودراسة حركة العمل وترشيدها وقياس الوقت اللازم لأدائها. بدأ تايلور في تطبيق نظريته لسير العمل داخل المصنع بإجراء دراسة سعى من خلالها لمحاربة تضییع الوقت باستبعاد الحركات غير اللازمة في عمل العمال، وهذا من خلال ضبط حركة العمال وترتيب الأعمال التي يقومون بها وفق تسلسل معين، شكل ما يعرف بالعمل المتسلسل. وطبق هذا العمل المتسلسل في مصنع لإنتاج السيارات.¹

بعد إجراء العديد من التجارب توصل تايلور إلى تحديد جدول بالحركات المثلى التي يجب على العامل أدائها أثناء أداء عمله. هذا الجدول سماه تايلور "جدول الهندسة البشرية" وفيه حدد العلاقة بين كل من قوة الذراع وزاوية المرفق للذراع الأيمن، أثناء القيام بعملية السحب والدفع. وكانت نتيجة ذلك ارتفاع مستوى إنتاج العامل. ولقد تمكن تايلور من تطبيق تجربته باختيار عمال أكفاء والتخلص من حوالي 7/8 من أصل 75 عامل ممن أجرى عليهم تجربته، وهذا لعدم ملائمة قدراتهم الجسمانية للعمل المطلوب.

الفقرة الثانية: مبادئ إدارة الأعمال حسب تايلور

تقوم إدارة الأعمال حسب تايلور على جملة من المبادئ هي:

- اعتماد المنهج العلمي لأداء الأعمال وحل المشاكل التي تواجه المؤسسات. - الاختيار الرشيد للمديرين والعمال ثم إخضاعهم لتدريب علمي.
- اعتماد تقسيم العمل لرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال.² - اعتماد نظام الرقابة والحوافز في تسيير الورشات.
- ضرورة تعاون الإدارة والعمال لتطبيق الإدارة العلمية للعمل.

¹ Henry Ford : un patron qu'on dit si social. - Gresea; www.gresea.be > Filières de production > Filière automobile

² LAZARY, l'économie de l'entreprise, les manuels de l'étudiant, imprimerie ESSALEM.CHERAGA/2006/p21

— أداء العمل وفق طريقة مثلى تسمح بتقليل الجهد البشري. — وحدة الأوامر.

الفقرة الثالثة: تقييم مساهمة تايلور في وضع نظرية علمية للعمل: الإيجابيات والسلبيات

سمح تطبيق الإدارة العلمية للعمل للمؤسسات بتحقيق نتيجة باهرة تمثلت في رفع مستوى إنتاجها وتحسين مداخل العمال بفضل المكافآت التي كانوا يحصلون عليها.

ورغم إيجابيتها الكبيرة فإن نظرية الإدارة العلمية للعمل لم تخل من بعض النقائص والتي تتمثل في النقاط التالية:

— يتسبب تعميق تقسيم العمل في خلق الملل لدى العامل ويقتل فيه روح الإبداع.

— اهتمت نظرية الإدارة العلمية للعمل بمسألة الإجهاد الجسماني مع تجاهل مشاعر العامل والبعد النفسي والاجتماعي.

— اهتمت التaylorية بتحليل الوظائف اليدوية الروتينية في ورشات المصانع والبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل التي تسمح بتحسين الإنتاجية، في حين لم تهتم كثيرا بجوانب التسيير الإداري.

الفرع الثاني: هنري جانغ وهنري فورد على نفس خطى فريدريك تايلور

الفقرة الأولى: مساهمة هنري جانغ في الفكر الإداري: خريطة جانغ لمتابعة تقدم الأعمال

اشتغل هنري جانغ (Henri Gantt. 1861- 1918) كمهندس مع تايلور، وسعى إلى تفعيل أكبر للعمل من

خلال تشجيع المسيرين والعمال على العمل في آن واحد. واعتمد جانغ في ذلك على تقديم علاوة لكل من العامل والمسير في حالة أداء العامل لمهمته قبل انتهاء الوقت المحدد. واعتمد جانغ في متابعته للعمل على خريطة سميت لاحقا باسمه.

أولاً: مخطط جانغ لضبط زمن إنجاز الأعمال

لتخطيط العمل ومراقبته صاغ جانغ مخططاً عرف باسمه (diagramme de Gantt)¹، وفيه يحدد

التوقيت اللازم لإنجاز مجموعة من الأعمال المرتبة حسب أولويتها وترتيبها ضمن العملية الكلية، يتم تتبع مدى التقدم في العمل، بما يسمح للمسير من الوقوف على الفارق بين الزمن المستغرق والزمن المخطط وإجراء التصحيح اللازم إن كان هناك تأخر في إنجاز المهام. يعتبر هذا المخطط أداة فعالة للتخطيط تسمح بتعظيم استعمال موارد المنظمة وذلك من خلال توزيع الطلبات وفق سيروية منطقية.

ثانياً: رأي جانغ في مسألة الأجور والحوافز

وإذا كان جانغ يتفق مع تايلور في ضرورة تقدير الوقت اللازمة لأداء الأعمال، إلا أنه يختلف معه في طريقة تقدير

الأجور والحوافز. فقد نادى جانغ بدفع أجر محدد يوفر حياة كريمة للعامل دون مراعاة حجم الوحدات التي ينتجها. وفي حالة ما إذا تجاوز مستوى إنتاجه ذلك الحد المتوسط فإنه يتلقى أجراً أكبر عن الوحدات المنتجة التي تزيد عن المتوسط المطلوب.²

الفقرة مساهمة هنري فورد في إدارة الأعمال: الفوردية كاستمرار نسبي للتaylorية

¹Stephen Robbins. Op. cit. P. 6.

²عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. مرجع سبق ذكره، ص 75.

قام هنري فورد (Henry Ford) (1863 – 1947) خلال حياته بإجراء تجارب عدة في مجال صناعة السيارات أثمرت إنتاج سيارة فورد. هذه الأخيرة عرفت تطويرا خلال الزمن، توجت في سنة 1908 بإنتاج سيارة فورد ت (La Ford T) التي بيعت بسعر جد منخفض وبأعداد كبيرة،

أولاً: الفوردية أو مساهمة هنري فورد في مجال تنظيم عمليات إنتاج السيارات

لم يكن فورد راض عن طريقة العمل المتسلسل التaylorي، فقام بإدخال تعديلات عليها من خلال ابتكار البساط السيار. ففي 7 أكتوبر 1913 قام مهندسو مصنع فورد للسيارات بتركيب أول خط لتركيب السيارات. كان الخط بسيطاً، حيث تقوم آلة بسحب حبل طويل يجرب بدوره حاملاً يوضع فوقه هيكل السيارة الموجهة للتركيب. وهكذا لم يعد العمال ينتقلون إلى مكان السيارة، بل صارت السيارة هي التي تأتي إليهم، لتتشكل تدريجياً كلما تقدمت في مسار الخط. سمح هذا الابتكار بتطوير عملية صناعة السيارات في مصنع فورد،¹ حيث تم تقليص عدد العمال في مصنع فورد وكذا تقليص مدة إنتاج السيارة الواحدة من 728 دقيقة إلى 93 دقيقة بشكل أدى إلى ورفع وتيرة الإنتاج وتخفيض تكلفة إنتاج السيارة الواحدة وبيعها بسعر معقول.²

ثانياً: مبادئ الفوردية ومجالات تطبيقها

تقوم الفوردية على المبادئ التالية:

- ترشيد العمل من خلال تعميق تقسيم العمل، وهذا من جهة بالفصل بين وظيفة التصميم والتصور والتخطيط، التي يقوم بها إطارات المؤسسة، ومن جهة ثانية بتجزئة وظيفة الإنجاز الموكلة للعمال إلى عدة أجزاء صغيرة مبسطة تتطلب حركات محددة.
- تنميط قطع الغيار والمنتجات بشكل أدى إلى رفع مستوى الإنتاج.
- تحسين أجور العمال من أجل تحفيزهم. فقام من جهة برفع الأجر اليومي إلى 5 دولار. كما قلص أسبوع العمل إلى 5 أيام.

ثالثاً: الانتقادات الموجهة للفوردية

تعرضت الفوردية لجملة من الانتقادات. أهم هذه الانتقادات يتمثل في كون تطبيق طريقة العمل الفوردية القائمة على التخصص المتعمق كان سبباً في تزايد إرهاق العمال واضطرار الكثير منهم للتغيب أو تغيير مكان العمل.

المطلب الثاني: الإدارة العامة من منظور هنري فايول

اهتم هنري فايول (Henri Fayol) (1842 – 1925) بدراسة الوظائف الإدارية للمؤسسة، وضمن أفكاره حول هذه المسائل كتاباً له حمل عنوان "الإدارة الصناعية والعامة" (générale administration industrielle et) والذي أصدره سنة 1916.

رغم ظهور أعمال تايلور وهنري فايول في وقت متقارب إلا أنهما يختلفان من حيث طريقة أداء الأعمال في المؤسسات وبالتالي يختلفان من حيث النتائج المتوصل إليها. فقد اهتم تايلور بإدارة ورشات المصنع واجتهد في إبداع طريقة عمل علمية تقوم على الدراسة والتجربة العملية، وهي الوظيفة التي توافق اليوم وظيفة المشرف (superviseur). أما هنري فايول فقد اهتم بتحليل وظيفة المدير، وضمن أفكاره في كتابه المعنون "الإدارة الصناعية والعامة" (administration industrielle et générale) والصادر سنة 1916. لكن ورغم

¹ Invention de Ford, la chaîne de montage a 100 ans - La Croix. www.la-croix.com > Economie. 6 oct. 2013. Article consulté le 26/01/2019.

² Henry Ford — Wikipédia. https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford

-- Henry Ford : un patron qu'on dit si social. - Gresea. www.gresea.be > Filières de production > Filière automobile

اختلاف الرجلين في الكثير من أفكارهما إلا أنهما يتفقان في نقطة أساسية تتمثل في سعي كل منهما لإنتاج نظرية عامة تنطبق على كل المنظمات.

الفرع الأول: الوظائف الإدارية حسب فايول

قسم فايول الوظيفة الإدارية إلى خمسة وظائف فرعية هي:

– التوقع والتخطيط (Prévoir et planifier)، أي إعداد برامج عمل محددة بأهداف متناسقة ومترابطة مستمرة في الزمن ومرنة.

– التنظيم (organiser): تحديد بنية بمسؤوليات وإجراءات محددة.

– القيادة (commander): تتمثل في توجيه الفرق وإعطائهم الأوامر لأداء الوظائف الموكلة إليهم. – التنسيق (coordonner et harmoniser): أي خلق توافق وانسجام بين أعمال المؤسسة.

– المراقبة (contrôler et veiller) والسهر على احترام الأوامر والقواعد المسطرة والتأكد من تطابق الأعمال المنجزة مع البرنامج المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

الفرع الثاني: المبادئ العامة للإدارة من وجهة نظر هنري فايول

تقوم إدارة الأعمال حسب فايول على أربعة عشر مبدأ¹:

1 – تقسيم العمل (التخصص)

2 – تمتع المسير بسلطة ومسؤولية تسمح له إعطاء الأوامر مع تحمله نتائج اتخاذ القرار. 3 – الانتظام المادي

والاجتماعي (ordre): أي أن كل شخص له مكانه في المنظمة.

4 – الانضباط (discipline): أي احترام الاتفاقيات التي ترمي إلى ضمان الطاعة (obéissance)؛

المواظبة (l'assiduité)، النشاط، السلوك (la tenue)، علامات الاحترام الخارجية

5 – وحدة القيادة أو وحدة الأمر (unité de commandement): أي تلقي العامل الأوامر من مسؤول واحد. أحسن

مثال على ذلك تلقي الأوامر في الجيش.

6 – وحدة الإدارة أو التوجيه (unité de direction): أي وجود مسؤول واحد يتولى مسؤولية

مجموعة من العمليات التي تهدف لتحقيق هدف واحد. 7 – تبعية

المصلحة الفردية للمصلحة العامة 8 – التعويض الكافي

والعادل للعمال

9 – المركزية واللامركزية حسب الضرورة

10 – التراتبية وتدرج السلطات، حيث يحتل كل فرد في المنظمة مرتبة محددة يجب عليه معرفتها والالتزام بها. والأوامر

والمعلومات تتبع المسار التراتبي المفروض من قبل القيادة.

11 – الإنصاف أو العدالة (المساواة) (équité) ما بين العمال

12 – استقرار الموظفين (stabilité du personnel)

13 – تشجيع العمال على اتخاذ المبادرات.

14 – وحدة العمال (الروح الجماعية) (union du personnel).

الفرع الثالث: تقييم نظرية الإدارة العامة

الفقرة الأولى: إيجابيات نظرية الإدارة العامة

– تعتبر نظرية فايول أول نظرية شاملة للإدارة، وهي النظرية التي يمكن تطبيقها، في كافة نشاطات المنظمات.

¹ Robbins Stephen, DeCenzo David, Coulter Mary et Rüling Clemens. Management. L'essentiel des concepts et pratiques. 7e édition. Nouveaux horizons. Paris, France 2011. P. 7.

الفقرة الثانية: الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العامة

- الاعتراف بالتنظيم الرسمي ومحاربة التنظيم غير الرسمي في المنظمة. — الاهتمام بالمديرين في المنظمات الكبيرة دون العمال.
- إهمال الجانب الإنساني في المنظمة والاهتمام بطرق زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية، كما هو الحال عند تاييلور.

المطلب الثالث: مساهمة ماكس فيبر في إرساء أسس الإدارة البيروقراطية الفرع الأول: التعريف بماكس فيبر

عاش ماكس فيبر (Max Weber: 1864 - 1920) في زمن عاصر فيه كلا من فريدريك تاييلور وهنري فايول، وهي فترة تميزت بتغير عميق شهدته المؤسسات، حيث صارت تشغل أعداد كبيرة من العمال مقابل اعتماد نظام الأجور وتنتج كميات معتبرة من الناتج.¹

سخر فيبر معرفه في مجال علم الاجتماع لفهم سير المنظمات. كل هذه الأمور جعلت منه شخصية بارزة في مجال الفكر الإداري المعاصر، وهذا رغم أنه لم يكن يمتلك خبرة في مجال التسيير، مثل سابقه فريدريك تاييلور وهنري فايول. وقد ألف ماكس فيبر العديد من المؤلفات أهمها "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية"، 1905، "بحث في نظرية العلم"، 1904 - 1917، وكذا "الاقتصاد والمجتمع"، وهو مؤلف كبير صدر بعد موته، وفيه تناول مسألة أشكال السيطرة والبيروقراطية، التي تعتبر أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات.

الفرع الثاني: آراء ماكس فيبر حول تطور المجتمعات وأشكال السلطة

ميز ماكس فيبر في تطور المجتمعات بين ثلاثة مراحل توافق ثلاثة أشكال من السلطة الحاكمة (الشرعية)، وهي:

الفقرة الأولى: السلطة أو الشرعية التقليدية (Traditional authority)

تستمد الشرعية في المجتمعات التقليدية من التقاليد الموروثة عبر الزمن، حيث تعتبر السلطة حق مكتسب أو موروث.

الفقرة الثانية: السلطة أو الشرعية الكارزمية (la légitimité charismatique)

يرى فيبر أن الأمر (الحاكم، القائد) في مرحلة ثانية من تاريخ المجتمعات صار يستمد سلطته من صفات شخصية كالبطولة، الذكاء... وهي صفات تجعل منه شخصا فوق الجماعة ومحل ثقته واحترامها، بحيث تراه قوتها وقائدها وطني.² هذا التنظيم غير قابل للاستمرار، إذ بمجرد رحيل "الزعيم أو القائد" تطرح مشاكل تعويضه، وهو ما قد يهدد وجود هذا التنظيم.³

الفقرة الثالثة: السلطة أو الشرعية الرشيدة — القانونية (la légitimité rationnelle légale) أولا: مفهوم البيروقراطية حسب ماكس فيبر

ص 2014، محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، كاظم خضير و الشماع حسن محمد — خليل¹

-إبراهيم عبد الله لمنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع العلمية، ص 103
² بن ديب عبد الرشيد، محاضرات في مقياس مدخل إلى علم التصرف والتنظيم، مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجاري، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005 — 2006، ص 26.

³ Michel Barabel et Olivier Meier. Op cit. p 24.

في هذا النوع من التنظيم، الذي سماه ماكس فيبر "البيروقراطية"، يستمد الحاكم سلطته وقدرته على توجيه الأفراد الذين يبدون له الطاعة، من إيمان هؤلاء بأن الحاكم يحكم باسم قانون قائم على قواعد عقلانية وإجراءات موضوعية لا علاقة لها بالأشخاص، قانون يرمي إلى تحقيق أهداف المجتمع.¹

ثانياً: مبادئ البيروقراطية حسب ماكس فيبر

- تقوم البيروقراطية من منظور فيبر على جملة من المبادئ تتمثل في ما يلي:²
- وجود قواعد قانونية عقلانية توضع لخدمة الجماعة وتستوجب التزام الأفراد بها.
- يمارس الرئيس سلطته في إطار ما يسمح به القانون. وهو يستمد سلطته من مركزه الوظيفي وليس من صفاته الشخصية، وقراراته يجب أن تتميز بالرشادة.
- السلطات والمسؤوليات محددة بوضوح لتفادي غموض الصلاحيات وتداخل الأدوار. وفي هذا الإطار يتم توزيع المهام الإدارية على أفراد المنظمة الواحدة بشكل رسمي وثابت نسبياً.³
- التمييز بين الأعمال الرسمية التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة وأعماله الشخصية التي تتم خارج المنظمة، والحد من آثار العلاقات الشخصية التي تتم ما بين أعضاء لمنظمة والسعي إلى فرض سيادة العلاقات الرسمية وجعلها تؤدي الدور الرئيس في سير المنظمة.⁴
- خضوع أجزاء المنظمة لتسلسل إداري محكوم بهيكل تنظيمي تدرج فيه المسؤوليات من قمة الهرم التنظيمي إلى المستويات الدنيا، وحيث تكون هذه الأخيرة تابعة للمستويات التي تعلوها.
- الاعتماد على القواعد والقرارات المكتوبة التي تصبح دليلاً رسمياً يهتدى به في أداء الأعمال داخل المنظمة ويمكن الرجوع إليها في أية لحظة. من ناحية أخرى تتميز هذه القواعد بالشمولية والثبات النسبي، وهذا حتى يتمكن موظفو المؤسسة من فهمها بسهولة وبشكل صحيح.
- اختيار العاملين يتم استناداً إلى معايير موضوعية تراعي الجدارة، الخبرة والكفاءة في التعيين وإسناد المسؤوليات.
- توفير بيئة عمل آمنة ملائمة تقوم على تطبيق نظام للأجور والتقاعد واتباع قواعد محددة للترقية في الوظيفة.
- الحفاظ على سرية نشاطات المنظمة حسب ما تقتضيه الضرورة.
- يرى ماكس فيبر أن التوجيه الإداري البيروقراطي أحسن أشكال الإدارة، لأنه نموذجاً تنظيمياً عقلانياً وفعالاً، وفيه تكون السلطة بيد رئيس المجموعة، وهو النموذج القابل للتطبيق في المؤسسات الاقتصادية، السياسية، العسكرية أو الخيرية... وفي مختلف أنحاء العالم. ورغم ميزاته المختلفة يبقى النموذج البيروقراطي حسب فيبر نموذجاً مثالياً لا وجود له في الواقع، حتى وإن كان يتوافق والرأسمالية الغربية. أكثر

الفرع الثالث: تقييم مساهمة ماكس فيبر في مجال التنظيم البيروقراطي الفقرة الأولى: إيجابيات

لتنظيم البيروقراطي المقترح من طرف ماكس فيبر

يتمتع التنظيم البيروقراطي المقترح من طرف ماكس فيبر بجملة من الإيجابيات، وهي:⁵

ص ، 2014 الأولى الطبعة دمشق، سوريا، والتوزيع، والنكر للطباعة الفرقد دار خضور، ج. أ. كول. الإدارة في النظرية والتطبيق. ترجمة حسام الدين¹

- التنظيم البيروقراطي يقوم على قواعد تنظيمية تسمح بضبط سلوك العاملين أثناء أداء العمل بما يضمن الانضباط والاستقرار في السير نحو تحقيق الهدف وتحقيق التقدم، وليس أدل على ذلك من المستوى الذي بلغته الدول المتقدمة بفعل تطبيق مبادئ هذا التنظيم، في حين يعزى تخلف الدول المتخلفة إلى عدم الالتزام بمبادئ هذا التنظيم.
- اعتماد القواعد التنظيمية يسمح بتنظيم العمل وتقييمه بناء على قواعد موضوعية وأرقام محددة (حجم المبيعات، العائد من الاستثمار) بعيداً عن أشكال التقييم الذاتية، وهو ما يضمن العدالة بين العاملين ويسمح بالابتعاد عن التصرفات المتحيزة والانفعالية التي قد يسلكها المديرون.¹
- التنظيم البيروقراطي يصلح للمنظمات الكبيرة ذات الموارد المتعددة.
- تقسيم العمل يقوم على تحديد دقيق ومجزأ للمهام وتعيين الأفراد المديرين لأدائها، بما يسمح بالاستغلال الجيد للطاقات البشرية.

— التنظيم الهرمي للمؤسسة يسمح بضمان مراقبة أعمال العاملين ويحدد مهام كل واحد. كما يسمح بتحديد من له حق اتخاذ القرار بموجب الصلاحيات القانونية — العقلانية المخولة له.

الفقرة الثالثة: الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي الفيري

- تعرضت مبادئ المدرسة البيروقراطية إلى جملة من الانتقادات، منها:²
- البيروقراطية باعتبارها تقتضي احترام القواعد والإجراءات الروتينية تحد من حرية المبادرة مما قد يبطئ عملية اتخاذ القرار بشكل يفوت على المؤسسة فرصاً.
- التنظيمات البيروقراطية تتسبب في ظهور صراعات واختلالات داخل المنظمة. فقد يلجأ بعض التقنيين والعمال المهرة داخل المنظمة إلى توسيع نفوذهم وسلطتهم على حساب الآخرين، بينما يحاول رؤسائهم الحد من هذا التوجه.
- التنظيمات البيروقراطية تفكر إلى العلاقات الشخصية بحيث تصبح لا إنسانية. — البيروقراطية الفيرية لا يمكنها تطبيقها إلا في بيئة مستقرة.

المطلب الرابع: تقييم الفكر الإداري الكلاسيكي

تتمتع النظرية الكلاسيكية في إدارة الأعمال بإيجابيات عدة، لكنها بالمقابل تتضمن نقائص عدة.

الفرع الأول: المساهمات الإيجابية للمدرسة الكلاسيكية في مجال إدارة الأعمال

- أسهمت النظرية الكلاسيكية في وضع قواعد لتنظيم وتسيير العمل في المؤسسة بشكل منسجم ومستقر يضمن تحقيق نتائج جيدة. كما ألهمت هذه النظرية الهندسة الصناعية، السائدة في وقتنا هذا، لتسريح وتجزئة العملية الإنتاجية للبحث عن كيفية تطوير الإنتاج.
- اهتمت المدرسة الكلاسيكية بتوفير مناخ عمل جيد وتكييف محيط العمل مع العامل. — النظرة الوظيفية لنشاط المسير تجد أصولها عند هنري فايول.
- لا زالت بيروقراطية فيبر القائمة على البحث عن نموذج مثالي للتنظيم تحظى بالأهمية في الوقت الحاضر.

الفرع الثاني: نقائص النظرية الكلاسيكية في إدارة الأعمال

- تعاني النظرية الكلاسيكية لتنظيم العمل في المؤسسة من جملة من النقائص تمثلت في ما يلي:
- ركزت النظرية الكلاسيكية في إدارة الأعمال على رفع فعالية وكفاءة العمال، بحيث صارت تنظر للعامل كما لو كان آلة مطالب بتطبيق الأوامر، وهو ما يعني إهمال نسبي للعلاقات الإنسانية داخل

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي، مرجع سبق ذكره، ص 78 — 79.

المؤسسة، وتقيد حرية العامل بما يؤدي إلى التأثير السلبي على نفسيته ويقلل من إبداعه وفعاليته، من خلال لجوئه إلى التغيب وتغيير العمل، الانخراط في النقابات التي تتعاضد قوتها دفاعاً عن العمال ضد تصاعد وتيرة العمل في ظل محدودية مستوى الأجور، هذا إلى جانب كثرة حوادث العمل.¹

— من الخطأ اعتبار أعمال المنظمة أعمالاً روتينية. فحتى وإن كانت هذه الأعمال متكررة في عمومها فإن هناك مستجدات وأمور طارئة تنتج عن عوامل داخلية وأخرى خارجية غير متوقعة. كما أنه من الخطأ الاعتقاد بوجود أسلوب واحد أمثل لأداء العمل في المنظمات المختلفة يمكن تطبيقه عالمياً. فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث طبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، ثقافتها التنظيمية وتأثرها بالمحيط الخارجي الذي تعمل فيه، وهي عوامل تؤدي إلى اختلاف أساليب أداء العمل.

المبحث الثاني:

مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في الفكر الإداري للمؤسسة تقديم

في سنة 1929 حدثت الأزمة الاقتصادية التي أدت إلى إفلاس الكثير من المؤسسات وإحالة ملايين العمال على البطالة. في ظل هذه الظروف تطورت الأفكار الاشتراكية التي قادت إلى انتقاد مبادئ المدرسة الكلاسيكية في إدارة الأعمال. ضمن هذا الجو الاقتصادي والاجتماعي ظهرت أفكار إدارية جديدة قامت على نقد أفكار المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الجانب التقني في العملية الإنتاجية مع إهمال نسبي للجانب الإنساني.

من ناحية أخرى شهد علم النفس التطبيقي تطوراً على يد سيجموند فرويد. فالنتائج التي حققها علم التطبيق قد أظهرت أهمية العوامل الفيزيولوجية المرتبطة بالبيئة المادية للعمل وأهمية ظروف العمل.

من جهة أخرى شهد ميدان العمل بداية ظهور اختصاص مهني يهتم بتكييف محيط العمل ووسائل العمل بشكل يسمح للعامل بأداء العمل في راحة، وهو ما يعرف بالأرغونوميا (l'ergonomie).

في ظل هذه الظروف ظهرت وتطورت مدرستان إداريتان جديدتان قامتا على نقد جزئي لموقف المدرسة الكلاسيكية من العمال داخل المؤسسة المدرسة الأولى، وهي مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تشكلت نتيجة مساهمة مجموعة من المفكرين والمنظرين، من أمثال إلتون مايو، شيلستر بارنارد، كورت ليوين، رنيسيس ليكارت... الذين كان أغلبهم مختصون في علم النفس وعلم النفس الاجتماعي. وكما سبق

¹عبد الرشيد بن ديب. مرجع سبق ذكره، ص 32.

القول فإن هذه المدرسة ظهرت كرد فعل على إهمال مفكري المدرسة التقليدية للجوانب النفسية والاجتماعية للعامل. ومن تم جعلت هذه المدرسة العامل في مركز اهتمامها وأقامت تحليلها على أهمية انتمائه لجماعة عمل منسجمة ومنحه الكرامة الكافية والاهتمام بجانبه النفسي، معتبرة العامل في المؤسسة عنصرا فعالا

متى ما كان مندمجا في مجموعة منسجمة تسمح له بالتعبير عن أحاسيسه وقدراته. فتوفر المؤسسة على جو عمل ملائم قائم على التعاون يسمح بتحفيز العامل ويدفع به إلى تحسين أدائه بما يخدم مصلحته ومصلحة كافة مكونات المنظمة. هذا الموقف من طرف مفكري مدرسة العلاقات الإنسانية سمح بإعادة النظر في دور الإنسان داخل المنظمة، إذ بموجب ذلك لم يعد العنصر التقني في المؤسسة يتمتع بالفضيل على العنصر البشري.

أما المدرسة الثانية والمعروفة باسم المدرسة السلوكية، والتي تضم عددا من المفكرين، منهم أبراهام ماسلو، ماك جريجور، فريديريك هرزبرج، رنيسيس ليكارت... فقد اهتمت بتحليل الدوافع الخاصة بالفرد في إطار المؤسسة وانعكاساتها على المؤسسة.

عموما نجد أن كلا من مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية اهتمتا بالجانب الإنساني في المؤسسة. وكلاهما عملتا على اقتراح إطار تحليل وحيد وعالمي، إطار يسعى إلى جعل المؤسسة أكثر إنسانية، وهذا ما يضمن فعاليتها.

المطلب الأول: مساهمة إلتون مايو في الفكر الإداري باعتباره أكبر ممثل لمدرسة العلاقات الإنسانية
يعتبر جورج إلتون مايو (1880 – 1949) (George Elton Mayo)، وهو عالم اجتماع أمريكي من أصل أسترالي أهم مفكري مدرسة العلاقات الإنسانية.

من المفيد القول أن هذا المفكر لم يرفض مبادئ الفكر الإداري الكلاسيكي جملة وتفصيلا، لكنه يرفض موقفه من العامل والأهمية التي يمنحها إياه في إطار المؤسسة. وسعيا منه لإثبات أهمية البعد الإنساني في علاقات العمل وأثرها في تفعيل عمل العامل قام إلتون مايو بالعديد من التجارب في بعض مصانع الولايات المتحدة الأمريكية كانت أهمها تجربته في مصانع هاوثرن، وهي التجربة التي سنعرض في ما يلي مضمونها الرئيس.

الفرع الأول: المساهمة الفكرية لجورج إلتون مايو في مجال إدارة الأعمال من خلال

تجاربه في مصنع هاوثرن للكهرباء

الفقرة الأولى: مضمون تجارب هاوثرن

لاحظ مسيرو مصنع La Western Electric compagny، بمدينة هاوثرن (شيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية)، أن استعمال الإنارة الكهربائية في المصنع ساهم في رفع إنتاجية عاملات المصنع. هذه النتيجة تتوافق والمبدأ التaylorي القائل بأن تحسين الظروف المادية للعمل يسمح برفع إنتاجية العمل. لكن الغريب في الأمر أن الإنتاجية لم تنخفض حتى في حالة تخفيض الإنارة. هذا الأمر دفع بمسؤولي هذا المصنع للاستعانة بإلتون مايو لتفسير هذا اللغز. وسعيا منه لتوضيح هذه المسألة قام إلتون مايو بمعية مجموعة من الباحثين المختصين في علم النفس بإجراء عدة تجارب بمصنع الكهرباء، وهذا لاستكمال وتوضيح النتائج التي توصل إليها سابقوه.

تمثلت تجربة إلتون مايو في عزل مجموعة من العاملات في غرفة خاصة حيث كلفن بالقيام بالعمل الذي كن يقمن به من قبل. لكن الشيء الجديد الذي أحدثه إلتون مايو هو تغيير ظروف العمل، حيث سمح للعاملات محل اختبار بالتمتع بفترات راحة أكثر من بقية العاملات الأخريات، تمكينهن أيضا من تناول

لمجة في الصباح، تقليص تدريجي لمدة العمل من 8 ساعات إلى 7 ساعات يوميا، العمل خلال 5 أيام بدلا من 6، إخضاع العاملات للمراقبة الطبية، استقبال العاملات من طرف المهندس الرئيس مرة واحدة كل ستة أسابيع، السماح للعاملات بالتحدث فيما بينها ومع المراقب.¹ هذا من ناحية. من ناحية ثانية كان المختبرون يغيرون شدة الضوء تصاعديا، فلاحظوا أن إنتاجية العاملات محل الاختبار كانت تتزايد بتزايد شدة الإنارة. هذه النتيجة تتطابق مع المبدأ التالوري القائل بأن تغيير ظروف العمل المادية تؤثر إيجابا في فعالية العمال. بعد ذلك قام المختبرون بأمر من إلتون مايو بالمحافظة على نفس ظروف العمل لكن هذه المرة باللجوء إلى تخفيض تدريجي لشدة الإنارة. النتيجة كانت عدم تغير مستوى إنتاجية العاملات.

الفقرة الثانية: النتائج التي توصل إليها إلتون مايو من تجارب هاوثورن

سمحت تجارب هاوثورن لإلتون مايو باستخلاص النتائج التالية:²

- الظروف المادية ليست هي وحدها التي تساهم في تحسين إنتاجية العامل، بل أن شعور العامل بالاهتمام والعطف والتقدير من قبل مسؤوليه يدفع به تغيير تصرفاته بشكل إيجابي. فإشراك العامل في وضع أهداف التجربة والسماح له بالقيام ببعض المبادرات يفسر إلى حد كبير تحسين الإنتاجية، أكثر مما تفسرها الظروف المادية للعمل.
- تطوير العلاقات داخل الجماعة، خاصة مع المسؤول، وشعور العامل بالانتماء إلى فريق عمل تسدوه المنافسة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. فتطبيق نظام رقابي مرن لا يقوم على الجبر، بل يقوم على التعامل المرن، يسمح بتحسين إنتاجية العمال.
- خلاصة القول أن النتيجة الرئيسة التي توصل إليها مايو من تجاربه في مصنع هاوثورن أثبتت له بل أن شعور العامل بالانتماء والتقدير يمارس دورا إيجابيا على إنتاجيته. هذه النتيجة تتعارض مع فكرة تاليلور القائلة بأن الأجر يعتبر أكبر حافز للعامل.

الفرع الثاني: تقييم مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية الفقرة الأولى:

إيجابيات نظرية العلاقات الإنسانية

تتضمن مدرسة العلاقات الإنسانية جملة من الجوانب الإيجابية، وهي:

- العمل المبذول من طرف العامل لا يتوقف على قدرته الفيزيائية، بل يتوقف على قدرته الاجتماعية. فالمكافآت غير المالية التي يحصل عليها العامل في عمله تعتبر محفزا كبيرا على العمل.³ — تجزئة المهام لا تعتبر أحسن شكل من أشكال تقسيم العمل.
- الجماعات غير الرسمية تسمح بإقامة علاقات بين العمال داخل المؤسسة وخارجها. وفي هذا الإطار يعود الفضل لمفكري مدرسة العلاقات الإنسانية في توضيح مفهومي التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وإبراز التفاعلات التي تقوم بينهما.

الفقرة الثانية: نقائص نظرية العلاقات الإنسانية

¹I.A.E . Université de la Réunion. Théorie des organisations. Chapitre 5. L'école des relations humaines. Op.cit.P.52.

² L'école des relations humaines (1920 – 1970). L'Ecole des relations humaines 1920-1970. Contexte ...

ekldata.com/m6ftBupEskjwYBZ6EYumWmz8-LA.pdf. Article consulté le 23/12/2016.

³ عبد الرشيد بن ديب. مرجع سبق ذكره. ص 36.

تتمثل نقائص أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:¹

- تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية في تفسيرها لعملية التنظيم على العنصر البشري مع عدم الاهتمام بكافة العناصر المحددة للمنظمة والسلوك التنظيمي. فتركيز نظرية العلاقات الإنسانية على إيجاد جماعات العمل هو عامل يساهم في إيجاد جو عمل ملائم، إلا أن هذا الأمر لا يمكن أن يقلل من أهمية الحوافز المادية في تحفيز العامل على العمل، كما لا يمكن أن يقلل من أهمية دور التكنولوجيا في تحسين إنتاجية العمل، ولا من أهمية أثر المحيط على سير المنظمة، وهي أمور لم تلق اهتماماً كبيراً من قبل هذه المدرسة.
- أخطأت مدرسة العلاقات الإنسانية عندما اعتبرت أن الجماعات المكونة للتنظيم تتميز بسعيها لتحقيق هدف واحد. ففي الواقع قد تتفق هذه الجماعات على بعض المصالح الاقتصادية والمبادئ والقيم، لكنها قد تختلف في أشياء كثيرة تؤدي بها إلى التناقض وعدم تكوين جماعة منصهرة.
- إن تركيز نظرية العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي في المنظمة جعلها تغفل أهمية التنظيم الرسمي ودوره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
- نقاط الضعف في فكر مدرسة العلاقات الإنسانية خيب آمال أصحاب رؤوس الأموال، مما قلل من أهميتها وسمح بظهور المدرسة السلوكية.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية أو مدرسة الأنظمة الاجتماعية وعلم النفس ما بعد هاوثورن تقديم

ساهمت التطورات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، في كشف بعض نقائص فكر مدرسة العلاقات الإنسانية، وهو ما ساعد على ظهور مدرسة أخرى اهتمت بالجانب النفسي للعامل ومختلف محفزاته ودوافعه للعمل، وهي إلى حد ما تتوافق مع مدرسة العلاقات الإنسانية في كونها تحلل المسألة من زاوية العامل. فلقد قام العديد من مفكري المدرسة السلوكية، من أمثال أبراهام ماسلو، وماك جريجور، وأرغريس وليكارت... بمناقشة مسائل تخص سلوك الفرد ذاته ومختلف الحاجات والحوافز التي تحركه في إطار عمله.

الفرع الأول: أفكار المدرسة السلوكية وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين أفكار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية

تشكلت أفكار المدرسة السلوكية نتيجة مساهمات العديد من المفكرين، منهم أبراهام ماسلو، أرغريس كريس، دوجلاس ماك جريجور، فريديريك هرزبرج... وسنقتصر في ما يلي على عرض مساهمة أبراهام ماسلو وكذا ماك جريجور، وهذا بسبب أهميتها ومكانتها ضمن فكر المدرسة السلوكية.

لقد سعت المدرسة السلوكية إلى الجمع بين إيجابيات كل من أفكار المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وهذا انطلاقاً من كون الإنسان المحفز الذي يعمل بواسطة آلة متطورة يمكن أن يبدع ويجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها.²

¹ علي السلمي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 94.

² محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984، ص 56.

يتفق مفكرو المدرسة السلوكية مع مفكري مدرسة العلاقات الإنسانية في اهتمامهم بتوفير جو عمل إنساني يحفز العمال على العمل. لكن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على تلبية رغبات الجماعة كسبيل لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بذلك تكون قد تجاهلت مشاعر الفرد ومحفزاته.

أما المدرسة السلوكية فلم تكتف بدراسة سلوك العامل ومشاعره في إطار العلاقات التي تربط العامل بغيره من العمال داخل المؤسسة، بل اهتمت أكثر بتصرفات وسلوك ومشاعر الفرد، سواء في إطار الجماعة أو بصورة منفردة. بعبارة أخرى أن فكر المدرسة السلوكية يركز على فكرة رئيسية مفادها أن سلوك الأفراد في المنظمة هو سلوك يهدف إلى تحقيق غاية معينة. ولتحقيق هذه الغاية يتعين على الإدارة تحفيز الأفراد على أداء أعمالهم من خلال التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، لأن ذلك سيعود بالنفع على العمال وعلى المؤسسة.

لقد اعترفت المدرسة السلوكية بمختلف الجوانب الإيجابية والسلبية لسلوك الفرد، وعملت على فهمها حتى تتمكن من توظيفها في مجال العمل. فحسب هذه النظرية فإن الأفراد يختلفون من عدة نواحي، سواء من ناحية طبيعة الحاجات التي تتحكم فيهم، أو من حيث طموحاتهم وسعيهم لإبراز قدراتهم وتحقيق النجاح وتوفيرهم على طاقة داخلية تدفعهم للعمل، ومدى انضباطهم في العمل وتضايقهم من المراقبة المباشرة التي تفرض عليهم في إطار العمل. هذا إلى جانب اختلاف سلوك الأفراد تبعاً للمواقف التي يعيشونها... ويتفق مفكرو المدرسة السلوكية فيما بينهم في نقاط عديدة، أهمها انطلاقهم من فكرة مفادها أن الإنسان داخل المنظمة يعمل على تطوير مؤهلاته وهو يتبع في ذلك محفزاته، لكن مع أخذ المحيط الاجتماعي بعين الاعتبار. لكن اتفاقهم هذا لم يمنعهم من الاختلاف حول بعض المسائل، وهذا نتيجة انتهاز كل واحد منهم طريقاً خاص به.

الفرع الثاني: مساهمة أبراهام ماسلو في الفكر الإداري

يعتبر عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) (1908 – 1970) أب المقاربة الإنسانية في علم الإدارة. ألف هذا المفكر عدة مؤلفات، أهمها مؤلفين شهيرين هما (1968) Motivations and personality (1954), Toward a psychology of Being، ركز فيهما على دراسة محفزات الفرد على العمل.

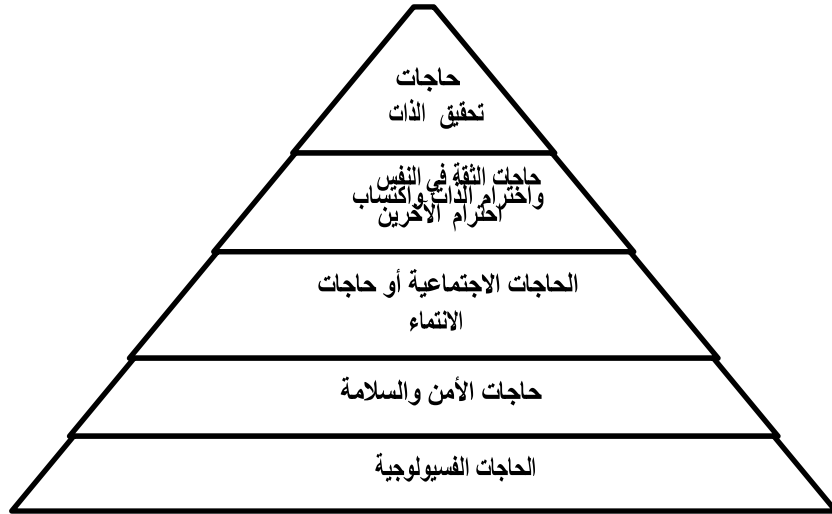
الفقرة الأولى: الحاجات المتدرجة كدافع للعمل حسب أبراهام ماسلو

يرى أبراهام ماسلو أن لكل إنسان حاجات تنتج عن حب تملك أو الرغبة في استهلاك بعض الخيرات التي تضمن بقائه حياً أو تعطيه متعة معينة. ويمكن القول أن ماسلو أفلح عندما اهتم بمسألة الرغبة ودورها في تحريك أفعال الفرد. فالرغبة حسب أرسطو هي "محرك الحياة".

تتميز الحاجات حسب أبراهام ماسلو بالتدرج، وهي الحاجات التي عبر عنها بواسطة هرم عرف بهرم الحاجات لماسلو (Pyramide des besoins)¹ الذي ورد في نظريته التي صاغها سنة 1954.

شكل رقم 3.1 : هرم الحاجات لماسلو

¹ ناصر أحمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الثانية، 1985، ص. 11.



رتب ماسلو حاجات العامل على النحو التالي:

- الحاجات الفيزيولوجية والمتمثلة في ضمان الحصول على الغذاء، المسكن... هذا الحاجات تعتبر العامل المحفز الأول والدافع بالإنسان للعمل. لكنها حاجات تفقد دورها المحفز بمجرد إشباعها واستمرار إشباعها.
- الحاجة إلى الأمن الجسماني، الوظيفي، أمن الأولاد....
- الحاجات الاجتماعية وحاجات الانتماء والحب التي تتحقق نتيجة انتماء الفرد لمجموعة من الأفراد تقبل به وتحضنه. فكيان الفرد لا يكتمل إلا بانتمائه لمجموعة، وهو في ذلك يشبه الخلية الحية التي لا يمكن أن تستمر في الوجود إلا بوجودها في جسم حي تنتمي إليه.
- حاجات الثقة في النفس واحترام الذات واكتساب احترام الآخرين: أي أن الفرد في هذه المرحلة يبحث عن اكتساب مكانة في المجتمع، تحقيق استقلاله والحصول على احترام الآخرين. فإقرار الآخرين بأهمية الفرد يجعله يثق في نفسه بشكل يحفزه للعمل أكثر، حتى وإن كان ذلك بدون مقابل مادي.
- حاجات تحقيق الذات أو إثبات الذات: هنا يسعى الإنسان إلى تحقيق كل ما بإمكانه تحقيقه. فبعد أن يتمكن الفرد من تلبية كافة حاجياته الأربع الأولى يسعى إلى إثبات ذاته ويتحقق له ذلك عندما يشعر بأن الآخرين راضين ومقدرين لما يقدمه. كما يتحقق هذا الأمر عندما يصبح الفرد قادرا على إنجاز أشياء بإرادته المستقلة وليس كما يرغب البقية.
- خلص ماسلو من دراسته للحاجات الفردية كمحفز للعمل إلى أن الحافز المالي يكون محدود الأثر على الفرد. فهذا الأخير يسعى عند مستوى معين من الدخل إلى البحث عن إشباع حاجات لا علاقة لها بالدخل.

الفقرة الثانية: الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

وجهت لنظرية الحاجات لأبراهام ماسلو عدة انتقادات نلخصها في النقاط التالية:

- التقليل من أهمية الثقة، سواء ثقة الفرد في نفسه أو ثقة الأفراد في الفرد، بوضعها في الدرجة الرابعة بين حاجات الفرد، وهذا رغم أن ثقة الفرد في نفسه تعتبر عاملا رئيسيا في تحريك الفرد بحيث تجعله يشعر باستقلالية ودافعية للانطلاق.¹
- ترتيب الحاجات على هذا النحو قد يصلح أكثر للمجتمعات الغربية. بينما هناك مجتمعات لها حاجة غير مذكورة في هرم ماسلو، كالحاجة إلى الإيمان والتعبد.

¹Critique de la pyramide de Maslow - AgoraVox le média citoyen. www.agoravox.fr Tribune Libre

— ترتيب الحاجات بالشكل المقدم من طرف ماسلو وضرورة إشباع حاجة ما قبل المرور إلى إشباع حاجة أخرى ليس أمراً حتمياً.

الفرع الثالث: مساهمة دوجلاس ميراي ماك جريجور في الفكر الإداري

استطاع عالم النفس والاقتصادي الأمريكي ماك ميراي جريجور (Douglas Murray McGregor) (1906 – 1964) من خلال ممارسة وظيفته كمدير أعمال أن يميز نمطين مثاليين في سلوك المسيرين وتصوراتهم للعمال أطلق عليهما اسم "نظرية X ونظرية Y"، حيث تجسد نظرية X إدارة الأعمال حسب المدرسة الكلاسيكية، في حين تعبر نظرية Y عن رؤية إدارة الأعمال من منظور المدرسة السلوكية.

الفقرة الأولى: محتوى نظرية X أو نظرية القيادة من منظور الكلاسيكيين

يرى دوجلاس ماك جريجور أن المدرسة الكلاسيكية تتميز بنظرتها الخاصة لطريقة تنظيم العمل، والتي من مسلماتها الأساسية قيام الإدارة بالجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة والتنسيق بينها لتحقيق أكبر منفعة اقتصادية ممكنة. فالنظرية الكلاسيكية بنت نظرتها للإنسان العامل على فرضيات نوجزها في النقاط التالية¹:
— الفرد العادي سلبي بطبعه، إذ هو ينفر من العمل ويسعى قدر الإمكان لتجنبه لأنه يعتبره متعباً. كما يتميز الفرد بانغلاقه وسعيه لتحقيق مصلحته الخاصة دون الاهتمام بأهداف المنظمة.
— الفرد العادي محدود الطموح ويفضل الأمن قبل كل شيء، لذا تجده يرفض ويتجنب تحمل المسؤولية ويفضل أن يسيّر.

— الفرد العادي لا يستعمل ذكائه إلا لتخطي القوانين.

لمواجهة مثل هذا التصرف من قبل الفرد العادي يتبنى المسؤولون في المنظمة سياسة العصا والجزرة، وهذا بمراقبة العامل، توجيهه، معاقبته أو إغرائه من أجل استغلال طاقاته وتوجيهه وتغيير سلوكه بما يخدم مصلحة المنظمة. وبذلك تكون الإدارة وفق المنظور الكلاسيكي قد تجاهلت دوافع الأشخاص العاملين.
هذه الفرضيات قد تكون صحيحة أحياناً، وهذا تبعا للظروف التي تعيشها المنظمة، وهي ظروف تتغير. فالمنظمة قد تلجأ إلى تبني مثل هذه المواقف في حالات معينة مثل وجود مديرين يميلون لفرض سيطرتهم على الآخرين، أو بفعل وجود خلل في الثقافة التنظيمية أو نتيجة انخفاض المستوى العلمي والمعرفي والتكويني للعاملين وعدم تقديرهم لأهمية الحوافز المعنوية.

الفقرة الثانية: محتوى نظرية Y من منظور ماك جريجور

بنى ماك جريجور تحليله على نقد تصورات المدرسة الكلاسيكية للعامل العادي. فقد آمن ماك جريجور أن للعامل حاجات متعددة يسعى إلى إشباعها، حيث كلما تمكن من تلبية حاجة ما ظهرت له حاجات جديدة يسعى إلى إشباعها. وهذه الحاجات هي التي تدفع العامل للعمل.

تتلخص نظرية Y في الفرضيات التالية:

— يعتقد ماك جريجور أن الإنسان العادي لا ينفر من العمل. فالقيام بالجهد العضلي والفكري خلال أداء العمل هو أمر طبيعي بالنسبة للفرد، ومن ثم فلا حاجة لمراقبته ومعاقبته لدفعه إلى العمل. فالعامل بإمكانه أن يعمل بشكل طوعي إذا تم إشراكه في وضع أهداف المؤسسة. كما أن تكليف العامل بعمل ما

¹Lasary op cit p 59

وجعله مسؤولاً عن إنجازهِ سيحفزه ويدفعه إلى أدائه بشكل جيد لأن تحقيق ذلك الهدف يحقق له مسرة ويعتبر إثباتاً لشخصيته وتأكيداً لقدراته.

- الفرد العادي لا يفر من المسؤولية بل قد نجد أن كل الأفراد يسعون إلى البحث عن المسؤولية وتحملها، عندما تتوفر الظروف الملائمة لذلك. بل يمكن القول أن حب الإنسان للحرية تجعله يفضل أن يكون قائداً غير محدود الحرية، عوضاً أن يكون عاملاً تابعاً.

- العامل العادي يتوفر على قدرات إبداعية يتعين على الميسرين اكتشافها واستغلالها.

- العقاب ليس هو الدافع الوحيد للعمل، بل أن الأمل في الحصول على المكافآت هو سبب آخر.

الفقرة الثالثة: تقييم نظرية X ونظرية Y

خلص ماك جريجور من دراسته لطرق تسيير العمال إلى نتيجة مفادها أن اعتماد مبادئ نظرية X في التسيير هو أمر غير فعال. ولهذا فضل ماك جريجور إدارة الأعمال اعتماداً على نظرية Y، لأنها أكثر قدرة على الاستفادة من ذكاء وموهبة وإبداع العمال، بالشكل الذي يزيد من فعالية عملية التسيير ويسمح للمؤسسة ببلوغ أهدافها. فنظرية Y لماك جريجور ترسم صورة إيجابية للفرد، حيث تظهره مستعداً لأداء عمله على أحسن وجه، وهذا يتطلب توفير جملة من الشروط، مثل شروط تطور العامل، اقتناعه بأن أدائه للعمل بالشكل الجيد فيه منفعة (مكافأة) ومسرة له، تمتع العامل ببعض الحرية والمسؤولية، تمتع العامل باحترام وتقدير الميسرين، توفر الإمكانيات المادية لأداء العمل.

ويتفق ماك جريجور، مع شيلستر بارنارد، بأن أهداف المنظمة لا يمكن أن تتحقق إن لم يصل العمال إلى تحقيق أهدافهم في حدود معينة. فحسب نظرية Y فإن المؤسسة الجيدة هي التي تراعي أهداف وحوافز عمالها. فتعيين العامل في منصب لا يرغب فيه يعتبر إجراء غير فعال. فحسب شيلستر بارنارد فإن الفعل

التنظيمي يجب أن يكون في ذات الوقت فعلاً فعالاً من خلال تحقيقه لهدف معين بأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن شكل ممكن، سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعامل. ووصل الأمر بماك جريجور إلى حد دعوة مسيري المؤسسات إلى تحرير العمال من مراقبة الإدارة وتركهم يراقبون أنفسهم بأنفسهم.¹

هكذا يلاحظ أن فرضيات نظرية Y هي أكثر واقعية وقدرة على مسايرة التطور الذي شهدته المنظمات. ففي ظل هذه الظروف تحسنت القدرات المعرفية وخبرات العمال، كما ازدادت ثقتهم في أنفسهم، هذا إلى جانب ظهور الحاجة جملة من الحوافز المادية والمعنوية وكذا الرغبة في تقلد المسؤوليات وتحمل نتائجها والسعي التدريجي إلى تبني مبدأ الرقابة الذاتية.

الفرع الرابع: تقييم المدرسة السلوكية

مما سبق يتبين أن المدرسة السلوكية أظهرت أهمية الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة من خلال تقديره وتحميله المسؤولية في ظل ظروف محددة. وهو ما يعني أن نجاح المدير في إدارة منظمته يتوقف على الأفراد ومهاراتهم ومشاركاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بشرط أن يتوفر لهم التحفيز اللازم.

ومن النقاط التي تحسب لهذه النظرية اعتبارها المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي يتكون من عدة تنظيمات تقوم بينها أنماط اتصال متعددة وتوجد بها سلطات رسمية وأخرى غير رسمية.

¹ Lasary op cit p 62

كما يحسب للمدرسة السلوكية محاولة روادها تحقيق الفعالية والكفاءة بالمنظمة عن طريق محاربة جميع أشكال النزاعات والصراعات والتذمر والتغيب عن العمل، وذلك من خلال دمج العمال ضمن طرق متناسقة ومتجانسة ومتعاونة وذلك من خلال دمج العلاقات غير الرسمية في تشكيل فرق العمل.

رغم النقاط الإيجابية التي سجلتها المدرسة السلوكية، إلا أنها لم تسلم من النقد. ومن أهم الانتقادات الموجهة لها نذكر على سبيل المثال أنظرتها للإدارة كنظام مغلق. كما يعاب على المدرسة السلوكية اهتمامها المفرط بالإنسان مع إغفال جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب.

في الأخير نشير إلى أن نظرية x ونظرية y ألهمت بعض المهتمين بالإدارة في إيجاد طريق وسط بين هاتين المقاربتين، وهو ما عبرت عنه جان موتون (Jane Srygley Mouton) و روبرت بلاك (Blake Robert) من خلال نظرية الشبكة الإدارية (Grille managériale).

المبحث الثالث:

المدرسة النيوكلاسيكية والإدارة بالأهداف

ننبه منذ البداية أن المدرسة النيوكلاسيكية في إدارة الأعمال ليست هي المدرسة النيوكلاسيكية في علم الاقتصاد.

فالمدرسة النيوكلاسيكية في مجال علم الاقتصاد ظهرت في حدود 1870 واستمر تأثيرها الفكري إلى غاية 1929. ثم عادت أفكارها إلى الظهور مجددا خلال سبعينيات القرن العشرين بفضل تفسيراتها لمشكلة الركود التضخمي. وكان من أبرز مفكريها ليون فالفراس، كارل منجر، ستانلي جيفونز، فلفريدو باريتو وألفريد مارشال. وانصب اهتمام هؤلاء المفكرين على دراسة مسألة التوازن واعتماد طريقة التحليل الحدي وتفسير قيمة السلعة بناء على المنفعة الحدية.

أما المدرسة النيوكلاسيكية في مجال الإدارة فقد ظهرت إلى الوجود بعد الحرب العالمية الثانية بفضل مساهمات العديد من ممارسي الإدارة في المؤسسات كبيرة ومكاتب استشارة من أمثال بيتر فرديناند

دراكر (Peter Ferdinand Drucker)، ألفريد ب سلوان (Alfred P. Sloan)، أوكتاف جيلينييه (Octave Gélénier) الذين اهتموا بمسائل تهم المؤسسة مثل تعظيم الربح، اللامركزية، الهيكل التنظيمي، الإدارة بالأهداف، المراقبة والمراقبة الذاتية، المنافسة والتحفيز، دراسة حاجيات المؤسسات، مثل الحاجة إلى تلبية طلبات المستهلكين، تطوير عملية التسويق على مستوى المؤسسة، أخذ التغيرات الاجتماعية التي تحدث في محيط المؤسسة بعين الاعتبار، دراسة دور الإدارة العام في المؤسسة...

المطلب الأول: ظروف ظهور المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة وعلاقتها ببعض المدارس الإدارية الفرع الأول:

ظروف ظهور المدرسة النيوكلاسيكية في إدارة الأعمال

ظهرت المدرسة النيوكلاسيكية في ظروف تميزت بتحولات سياسية وعلمية مختلفة¹ فمن الناحية الجيوسياسية تميز العالم في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بتكون قطبين سياسيين متعارضين. كما شهد العالم بعد ذلك بزمن بروز اليابان كقوة اقتصادية وكذا نيل العديد من بلدان العالم استقلالها وتحررها السياسي من نير الاستعمار. أما من الناحية الاقتصادية فقد شهدت البلدان المتقدمة مستويات تنموية معتبرة وهذا في ظل تركيز ثروات كبيرة بيد المؤسسات الكبيرة.

— في ظل هذا التطور شهد ميدان الإدارة تطورا موازيا، وهذا من أجل ضمان استمرار تطور المؤسسة. وسمح تطور نشاط المؤسسات وتطور الفكر الإداري ببروز فكر المدرسة النيوكلاسيكية الذي استفاد من أفكار مدارس الإدارة التي سبقته أو عاصرتة².

الفرع الثاني: علاقة المدرسة النيوكلاسيكية ببعض مدارس الفكر الإداري

¹ Les Principes de l'école néoclassique II. Les ... - cloudfront.net
https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f168d141d2.pdf. P. 3.

² Les Principes de l'école néoclassique II. Les ... - cloudfront.net
https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f168d141d2.pdf. P. 2. Article consulté le 06/12/2016

رغم تميز فكر المدرسة النيوكلاسيكية عن بقية أفكار المدارس الإدارية الأخرى، لكنه يبقى فكراً متأثراً إلى حد ما ببعض أفكار المدرسة الكلاسيكية والمدرسة النفسية الاجتماعية (المدرسة السلوكية).

الفقرة الأولى: علاقة المدرسة النيوكلاسيكية بالمدرسة الكلاسيكية في مجال إدارة الأعمال

تندرج المدرسة النيوكلاسيكية إلى حد كبير في نفس المسار الفكري للمدرسة الكلاسيكية. فمفكرو هذه المدرسة يؤمنون، مثلهم مثل مفكري المدرسة الكلاسيكية، بأن علم الإدارة يجب أن يقود إلى صياغة جملة من المبادئ تتميز بالوضوح، القابلية للتطبيق وكذا صلاحيتها لكل المنظمات.¹

لكن بالمقابل تميزت المدرسة النيوكلاسيكية باعتمادها مقارنة معيارية وعملية (براجماتية). فمن الناحية المعيارية تقترح المدرسة مبادئ واضحة، بسيطة، قابلة للتطبيق، صالحة لكل المنظمات حسب ما يعتقده مفكرو هذه المدرسة. أما الطابع العملي للمدرسة فينبجلى من خلال اعتمادها لأفعال تطبيقية تسعى من خلالها إلى تحقيق الفعالية.

الفقرة الثانية: علاقة المدرسة النيوكلاسيكية بالمدرسة السلوكية (مدرسة الأنظمة الاجتماعية)

رغم ارتباط المدرسة النيوكلاسيكية في جزء كبير من أفكارها بالمدرسة الكلاسيكية، فإن ذلك لم يمنعها من تبني بعض أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية. فقد دعت المدرسة النيوكلاسيكية مثلاً إلى تحفيز العمال وإسناد المناصب للعمال الأكفاء وإقصاء أقلهم كفاءة، تنويع وإثراء المهام، دراسة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات، وهي أفكار سبقتها إليها المدرسة السلوكية.

المطلب الثاني: مبادئ المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة واهتماماتها الفكرية الفرع الأول: مبادئ

المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة

اهتمت المدرسة النيوكلاسيكية بإيجاد توافق ما بين المقاربة النظرية والمقاربة العملية لإدارة الأعمال. وفي هذا الإطار تبنت هذه المدرسة جملة من المبادئ تتمثل في النقاط التالية:²

الفقرة الأولى: سعي المؤسسة إلى تحقيق أقصى ربح ممكن

يرى مفكرو المدرسة النيوكلاسيكية أن تمكن المؤسسة من تحقيق الربح سيضمن لها الاستمرار في العمل. فبفضل الأرباح المحققة ستتمكن المؤسسة من ضمان تمويل ذاتي، وضمان القدرة على استقطاب رؤوس أموال جديدة، إضافة إلى القدرة على تحفيز العمال من خلال تحسين أجورهم. وهكذا يظهر الربح ليس كهدف في ذاته بقدر ما هو عاملاً أساسياً لضمان استمرار المؤسسة في ممارسة نشاطها في وسط تنافسي.

الفقرة الثانية: اعتماد اللامركزية في التسيير

يرى بيتر دراكر أن تمكن المؤسسة من تحقيق ربح يتوقف على تطبيق اللامركزية في الإدارة، وهذا بخلق دوائر إنتاج حسب المنتجات ومنح مسؤوليتها صلاحيات تسمح لها باتخاذ القرارات وتجعلهم أقل تبعية لمسؤولي المستويات العليا في المؤسسة، بما يمكن هؤلاء من التفرغ لمهامهم الرئيسية المتمثلة في رسم الأهداف ومواجهة الأمور غير المتوقعة.

الفقرة الثالثة: الإدارة بالأهداف كأهم مساهمة فكرية للمدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة

¹Les Principes de l'école néoclassique II. Les ... - cloudfront.net. Op. cit.

² -- Lasary op cit p 73

-- Organisation : l'approche centrée sur les hommes : Ecole néo ...

www.performancezoom.com/econeclassique.php. Article consulté le 23/02/2017

تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من مراكز التسيير المستقلة، حيث يتمتع المسؤولون في هذه المراكز بحرية اتخاذ القرار في مجال تخصصهم، لكن هذا في إطار تكامل، بحيث يتم التمييز بين الأهداف الرئيسية والأهداف الثانوية الموكلة للمراكز المستقلة.

الفقرة الرابعة: خضوع الموظفين للمراقبة والمراقبة الذاتية وتطبيق معايير المراقبة

إن تطبيق اللامركزية لا يعني تحرر مسؤولي الدرجات الوسطى والدنيا في المؤسسة من أشكال الرقابة المفروضة من قبل الجهات العليا في المؤسسة. فهذه الأخيرة لا تتدخل في سير الوحدات المستقلة إلا في حال وجود خلل في سير تلك الوحدات، مثل عجزها عن تحقيق الأهداف المرسومة... بالمقابل يتولى مسؤولو المصالح الوسطى والقاعدية مراقبة تطبيق المعايير المستمدة من الأهداف العامة للمؤسسة مع تقديم تقارير بهذا الخصوص للإدارة العليا للمؤسسة. أما مراقبة سير المؤسسة فتتم اعتمادا على معايير معينة تسمح بتقدير مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. فالمعايير تسمح بتحديد الفروقات بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

الفقرة الخامسة: تحفيز الموظفين في المؤسسة وخلق التنافس بينهم

لقد كانت النظرية الكلاسيكية تركز على أدوات تحفيز من قبيل التخويف من العقوبات، الترغيب من خلال المكافآت، ضمان الشغل. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت بفكرة اندماج العمال في مجموعة وخلق تعاون اجتماعي بين مكونات المؤسسة. بالمقابل اهتمت المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة بشكل أساسي بالعوامل التي تدفع الأفراد والجماعات للمؤسسة لبذل أكبر جهد ممكن¹ في هذا الخصوص يرى بتر دراكر أن الفرد في المؤسسة تحركه حوافز عديدة، على رأسها ضمان الحصول على أجر يسمح له بتحقيق حاجياته الأساسية، إضافة إلى الرغبة في تقلد مناصب للتعبير عن قدرته على تحمل المسؤولية،

وتتوقف قدرة مسؤولي المؤسسة على تحفيز موظفيهم على:

- إشراكهم في تحديد مهام المؤسسة التي سيتولون تنفيذها. فالعناية بالأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار تجعلهم يهتمون بالعمل الموكل إليهم ويسعون إلى إبراز قدراتهم وشخصياتهم من خلال العمل المؤدى. وقد يكون الخوف من الإخفاق والقلق المصاحب للمنافسة عاملا محفزا للموظفين على التفاني في العمل.
- وضع أهداف واضحة ممتعة تدفع إلى العمل طوعية وبحماس. - توفير الوسائل التي تسمح بتشجيع المبادرات الفردية الناجحة.

- اعتماد معايير موضوعية لقياس النتائج وتقدير مساهمة كل موظف في تحقيق تلك النتائج بشكل يخلق بينهم منافسة إيجابية.
- اعتماد المكافآت كوسائل للتحفيز. من بين الحوافز المعتمدة ترقية الموظفين في المناصب بالنظر إلى النتائج المحققة. بالمقابل تلجأ المؤسسة عند اللزوم لمعاقبة العمال في حالة الإخفاق والفسل في تحقيق الأهداف المسطرة، مع مراعاة الظروف والاعتراف بإمكانية ارتكاب الموظفين لأخطاء.

المطلب الثالث: أهم مفكري المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة ومساهماتهم الفكرية

¹ l'école néoclassique

اشتهرت المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة بفعل أعمال ثلاث من مفكرها وهم بتر فرديناند دراكر (Peter Ferdinand Drucker)؛ ألفريد بريتشارد سولوان (Alfred Pritchard Sloan) أكتاف جولنييه (Octave Gélénier).

الفرع الأول: مساهمة بتر فرديناند دراكر في الفكر الإداري الفقرة الأولى:

التعريف ببتر فرديناند دراكر (1909 - 2005)

ولد بتر فرديناند دراكر في فيينا (النمسا) سنة 1909، حصل على درجة الدكتوراه في القانون العام والقانون الدولي. مارس مهنة الصحافة كما اشتغل كخبير اقتصادي في مدينة لندن. في سنة 1937 هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث اشتغل في مهنة الصحافة ثم كخبير لدى البنوك وشركات التأمين الإنجليزية. كما اشتغل كمستشار لشركات أمريكية كبيرة مثل شركة جنرال موتورز. أصدر بتر دراكر سنة 1945 كتابا بعنوان مفاهيم حول المؤسسة (Concept of the Corporation) حيث تعرض فيه بالتحليل لتنظيم المؤسسة.

الفقرة الثانية: أهم مساهمات بتر دراكر

يرى بتر دراكر أن الإدارة هي وظيفة رئيسية في المنظمة، وهي تتطلب كفاءات خاصة. وفي هذا الإطار اهتم دراكر بوظائف الإدارة العامة، حيث حدد وظائف هذه الإدارة في:¹

– تحديد مهمة المؤسسة وأهدافها بشكل واضح. وفي هذا الإطار رأى دراكر أن هدف المؤسسة ليس تحقيق الأرباح بقدر ما هو خلق زبائن من خلال ممارسة وظائف التسويق والابتكار (le marketing et l'innovation). وما الأرباح التي تحققها المؤسسة إلا مقياس لقياس مدى نجاح المؤسسة في أداء تلك المهمتين.

– تنظيم العمل المنتج وتهيئة ظروف العمل الملائمة التي تجعل الموظفين راضين عن العمل. وتقوم عملية تنظيم العمل على تحديد معايير واضحة تسمح للعامل بالاقتراء بها، جعل العامل يراقب نفسه بنفسه، وكذا تمكين العامل من تحسين مستواه من خلال التعلم المستمر.

– مراعاة التأثير الاجتماعي للمؤسسة على بيئتها وتأثيرها هي بالوسط الذي تعمل فيه. فمن خلال تطبيق سياسة تسويقية يمكن للمؤسسة معرفة رغبات المستهلكين، وهو ما يسمح لها بالتالي بتسويق منتجاتها بسهولة نسبية.

– اقترح دراكر أنواعا من الهياكل التنظيمية للمؤسسة. هذه الهياكل تقوم على تحديد تحديد الفرق التي تقوم بالوظائف، تلك الوظائف، الاهتمام بالنتائج.

– اهتم دراكر بدور المدير في سير ونجاح المؤسسة. وحدد أدوار هذا الأخير في:² – تحديد الأهداف؛

– تحليل وتنظيم العمل باعتماد هيكل نظامي مناسب.

– تحفيز الموظفين وتطوير عملية الاتصال داخل المؤسسة. – اعتماد المعايير للحكم على نتائج المؤسسة.

– تطوير الموظفين.

الفرع الثاني: مساهمة ألفريد ريشارد سولوان (1875 – 1966)

¹Gestion de Ressources Humaines - L'école néo-classique et la ...
unt.unice.fr/aunege/M2/gestion_de_ressources.../co/chapitre%201_2_3.html

²Gestion de Ressources Humaines - L'école néo-classique et la ...Op. cit.

الفقرة الأولى: التعريف بألفريد ريشار سولوان

اشتغل سولوان لمدة طويلة لدى شركة جنرال موتورز (la Général Motors)، منها 33 سنة كمدير عام ثم رئيساً. ألف كتاباً يحمل عنوان " سنواتي مع جنرال موتورز " (my years with General Motors). ساهم سولوان بشكل كبير في نجاح شركة جنرال موتور بفضل تطبيقه لسياسة اللامركزية.

الفقرة الثانية: مبادئ اللامركزية حسب سولوان

يرى سولوان أن اللامركزية تسمح بتشجيع المبادرة وتدفع لتحمل المسؤولية. كما تسمح اللامركزية برفع درجة الفعالية وتوفير سرعة الإجابة على المشاكل المطروحة.

تقوم اللامركزية حسب سولوان على جملة النقاط التالية:¹

- عملية اللامركزية يجب أن تفضي إلى وجود أقسام تتمتع بالاستقلالية. الحكم على مدى نجاح اللامركزية اعتماداً على مردودية رأس المال المستثمر.

- اللامركزية ليست مطلقة، إذ تبقى بعض الوظائف وبعض عمليات الرقابة بيد المسؤولين الكبار، ومثال ذلك المالية، الأمور القانونية، الإشهار.

- الإدارة العامة للمؤسسة لا تهتم بعملية الاستغلال، بل لا بد لها أن تهتم بالسياسة العامة للمؤسسة. - الهيكل التنظيمي للمؤسسة يجب أن يتضمن معايير بين مكونات المؤسسة المختلفة، أي لا بد من توفر التنسيق بين المصالح الإدارية المختلفة وانتقال المعلومات بين مكونات المؤسسة.

الفرع الثالث: مساهمة أوكتاف جولينييه (1916 – 2004) الفقرة الأولى:

التعريف بأوكتاف جولينييه

يعتبر جولينييه أحد مفكري المدرسة النيوكلاسيكية، حيث تميز بممارسته لوظيفة مدير عام لمؤسسة سيجوس (CEGOS) الفرنسية المتخصصة في التكوين المهني. كما يعتبر من بين الأوائل الذين وضعوا أسس الإدارة بالأهداف.

الفقرة الثانية: أهم نقطة في إدارة المؤسسة

تتمثل أهم نقطة في إدارة المؤسسة في تحديد سياسة عامة طويلة المدى. هذه السياسة تتحقق بفضل تحديد جملة من الأهداف المحددة المتمثلة في:²

- تفويض السلطة؛ -

- تحديد المسؤوليات؛ -

- إدماج الخدمات؛

- تحديد الهيكل التنظيمي المناسب؛ - التوجيه

الفوقي؛

- تحفيز الأفراد.

هذه الأهداف تعرف تطبيقاً في الميدان وتحقق بفضل دعم مالي يتمثل في ميزانيات مناسبة. ويتم تحقيق هذه الأهداف برفع درجة تنافسية المؤسسة، وهو الأمر الذي يتم بفضل الابتكار (l'innovation)، وهي العملية التي تتم بفضل احتدام حدة المنافسة التي تدفع للتصور والتفكير العميق. ولتحقيق هذه التنافسية لا بد

¹Gestion de Ressources Humaines - L'école néo-classique et la ...Op. cit.

²Gestion de Ressources Humaines - L'école néo-classique et la ...Op. cit.

للمؤسسة أن تسعى لتحقيق رغبات الأفراد داخل المؤسسة وخارجها. فالمؤسسة ستنتج في مواجهة المنافسة إذا استطاعت الاستجابة لطلبات الزبائن، هذا من جهة. من جهة ثانية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة يتطلب تحقيق رضا موظفي المؤسسة وتحفيزهم.

المطلب الرابع: بحث الثالث: نظرية الإدارة بالأهداف كأحد أهم مساهمات المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة

يسعى الأفراد والجماعات عند ممارستهم لأعمالهم المختلفة إلى بلوغ هدف معين. إلا أن الفضل يعود لبيتر دراكر في وضع الأسس النظرية والعملية لنمط في الإدارة يعرف باسم الإدارة بالأهداف، وهو ما قام به في كتاب له يحمل عنوان "ممارسة الإدارة The Practice of Management" الصادر سنة 1954.

الفرع الأول: الإدارة بالأهداف كفكرة أساسية ضمن الفكر النيوكلاسيكي في الإدارة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة. فنجاح المؤسسة في توجيه اختيارات وتصرفات أفرادها نحو الأهداف المسطرة يمكنها إلى حد كبير من تحقيق أهدافها. ولقد عملت المؤسسات على استخدام موردها البشري باعتماد أنظمة إدارية مختلفة، مثل مركزية التسيير، الإدارة بالأهداف ... هذا النظام الإداري الأخير احتل مكانا واسعا في فكر المدرسة النيوكلاسيكية.

لقد كانت عملية التسيير في المؤسسات التقليدية تتم بصورة مركزية، حيث تتولى الجماعة المديرة تحديد الأهداف والوسائل التي يتعين على بقية أفراد المؤسسة العمل على تحقيقها. هذه الهيمنة من قبل الإدارة جعلت الموظفين يشعرون بأنهم مجرد منفذي أوامر، الأمر الذي وسع الهوة بينهم وبين الإدارة وانعكس بالتالي سلبا على أداء العمال.

الفقرة الأولى: ظهور الحاجة إلى اعتماد فلسفة الإدارة بالأهداف

رغم التطور الإداري الذي شهدته المؤسسات في مجال التعامل مع الموظفين إلا أن الإدارة بقيت مسيطرة على اتخاذ القرارات وتحديد طريقة التسيير. إلا أن المنافسة في الأسواق الوطنية والدولية فرضت على المؤسسات تحسين قدرتها التنافسية من خلال التخلي عن الأسلوب المركزي في الإدارة وتبني أسلوب جديد يقوم على احترام العامل وإشراكه في اتخاذ القرارات بشكل يشعره بالأهمية ويحفزه على تحسين أدائه، وهذا باعتماد فرق عمل متضامنة. في هذا الظرف اهتدى بيتر فرديناد دراكر في منتصف خمسينيات القرن العشرين إلى مفهوم الإدارة بالأهداف (Management par objectif: MPO أو Management by Objectives : MBO).

أولاً: تعريف الإدارة بالأهداف أ —

مفهوم الأهداف وأهميتها

الأهداف تمثل صورة مستقبلية للنتائج التي ترغب المؤسسة في بلوغها خلال أجل محدد. وتتمثل أهمية الأهداف في:

— إعطاء معنى لحياة الفرد أو المؤسسة. فالأهداف بمثابة الوجهة التي يتبعها أفراد المؤسسة. — الأهداف تدفع أفراد المؤسسة للتعاون في إطار تحديد المسؤوليات والسلطات.

— تسمح بتحديد طبيعة العلاقات التي تقوم بين أفراد المؤسسة، وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي. — تسمح بتحديد معايير التقييم وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة وجود تفاوت بين

الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

— الأهداف تحدد تبعا لأهميتها وأولويتها.

— وضع الأهداف يسمح بتحديد الموارد الواجب توفيرها وتحديد المهام الواجب القيام بها.

ب - شروط تحديد الأهداف

يتوقف تحديد الأهداف على:

- أن تكون الأهداف ذات طابع كمي، أي أن تكون الأهداف قابلة للقياس. — أنتكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة، إضافة إلى كونها، مفهومة.
- أن تكون الأهداف صعبة بعض الشيء حتى تحفز العاملين على تحقيقها. — ضرورة أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة في ما بينها.
- تتحدد الأهداف بأجل محدد.

ج - مضمون الإدارة بالأهداف

يروي بيتر دراكر أنه عندما كان تلميذا كانت أستاذته تأمره بأن يسجل في بداية الأسبوع الدراسي في دفتره الصغير ما يزمع القيام به خلال الأسبوع ثم يقوم في نهاية الأسبوع بمقارنة ما أنجزه بما خطط له. وهو يعترف بأن أن أستاذته هي التي علمته وهو في سن السادسة الإدارة بالأهداف.

يقصد بالإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة سعي المؤسسة إلى تغيير وضعها غير المرضي والانتقال إلى وضع أحسن. تقوم الإدارة بالأهداف في مرحلة أولى بقيام العامل ومديره بتحديد أهداف كمية ونوعية محدودة العدد، واضحة، واقعية ومقبولة من طرف الموظفين ومحفزة لهم وقابلة للتحقيق من طرفهم، والتي تأخذ أشكالا مختلفة مثل حجم معين من رقم أعمال، مستوى من الأرباح، حجم من السوق.... هذه الأهداف يجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. في مرحلة ثانية يتم تحديد الأعمال الواجب أدائها والوسائل الواجب توفيرها لبلوغ تلك الأهداف، وهذا في إطار لا مركزية السلطة في مختلف مستويات المؤسسة الواحدة وإشراك العمال في تحديد أهداف يسعون إلى تحقيقها ويلتزمون بها بشكل تصبح محفزا لهم. في مرحلة ثالثة تتم عملية متابعة دورية لسير المشروع وتحليل النتائج المحققة واستخلاص الدروس من النتائج والأعمال المنجزة. في مرحلة رابعة يتم التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة أو لا.

مما سبق نخلص للقول أن استراتيجية المؤسسة تنفرع إلى عدة أهداف. هذه الأهداف يمكن تحقيقها عبر مراحل مختلفة، حيث يتم إنسانها لفرق مختلف تعمل في إطار تكاملي يصبو إلى تحقيق الهدف العام.

خلاصة القول أن الإدارة بالأهداف هي نظام يتم اعتماده من قبل المنظمة لبلوغ أهداف محددة وباعتماد القياس للوقوف على النتائج المحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتصحيح الانحرافات بشكل يضمن فعالية كبيرة. وتتمثل عملية السعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة في جملة من العمليات التي يشترك العمال والرؤساء في تحديدها ثم تجسيدها في إطار تحديد مسؤولية كل طرف وباعتماد الرقابة الذاتية إلى جانب الرقابة الشاملة. وبهذا تتوافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

ثانيا: مبادئ الإدارة بالأهداف

تقوم الإدارة بالأهداف على جملة من المبادئ تتمثل في مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ تحمل المسؤولية وأخيرا مبدأ رفع الروح المعنوية.

— مبدأ المشاركة يعني اشتراك جميع مكونات المنظمة (رؤساء ومرؤسين) في تحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتكون الهدف العام للمنظمة. هذه التشاركية تسمح بتنمية العلاقات بين أفراد المنظمة بشكل يرفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في الإدارة والاتصال المباشر والمستمر مع رؤساء المنظمة

- مبدأ الالتزام يقصد به أن عمال المؤسسة يتقانون في تحقيق الهدف المسطر باعتبارهم ساهموا في رسمه.
- مبدأ تحمل المسؤولية يتحقق نتيجة مساهمة كل الأطراف في رسم الهدف.
- مبدأ رفع الروح المعنوية يعني أن إشراك العمال في رسم الهدف يعتبر تقديرا لهم، وهو ما يسمح بكسب رضاهم وانخراطهم في تحقيق الهدف.
- اعتماد معايير لقياس الأداء وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت.

ثالثا: أهمية الإدارة بالأهداف وشروط تطبيقها والمراحل التي تمر بها أ — أهمية الإدارة بالأهداف

تظهر أهمية الإدارة بالأهداف في قدرتها على تحقيق جملة من المنافع تتمثل في:

- إشراك العمال في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات. فحسب هذه الفلسفة المدير لن يكون هو الذي يحدد المهام الواجب أدائها ثم يقوم بتوزيعها على الموظفين، بل يصبح الموظفون والمدير يشكلون ثنائي يقوم بتحديد الأهداف التي يسعى الكل داخل المؤسسة لتحقيقها وكذا تحديد الأعمال الواجب القيام بها لبلوغ تلك الأهداف. هذه الطريقة في العمل تقوم على فتح قنوات الاتصال بين المسؤولين والموظفين، مما يسمح بخلق تضامنا بين الطرفين، بحيث يؤدي المدير دور حليف الموظفين وليس أمرا لهم.
- فطريقة تطبيق الإدارة بالأهداف تكون لها انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة. فهي تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتجعلهم يتحملون مسؤولياتهم، كما تمنحهم استقلالية تجعلهم يساهمون في إدارة المؤسسة من خلال اقتراح حلول للمشاكل المطروحة، كما يصبحون أكثر انتقادا للأهداف المقترحة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة.

رابعاً: عناصر الإدارة بالأهداف وشروط تطبيقها.

أ - العناصر الواجب توفرها لتطبيق الإدارة بالأهداف والخطوات المتبعة في تطبيق الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي عقلية جديدة في الإدارة يتطلب تطبيقها توفر جملة من العناصر هي رسم الأهداف، وضع خطة، القيام بمراجعة دورية، تقييم الإنجاز السنوي.

يتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف توفر جملة من العناصر هي رسم الأهداف، وضع خطة، القيام بمراجعة دورية، تقييم الإنجاز السنوي.

— رسم أهداف واقعية وواضحة. ومن الأحسن تحديد الأهداف في شكل رقمي كأن تحدد المؤسسات حجم المبيعات التي تصبو إلى تحقيقها في أجل محدد. ولا يكفي رسم هذا الهدف والتعبير عنه رقمياً، بل يجب أن يكون هذا الهدف واقعياً، أي هدفا قابلاً للتحقيق.

— تفصيل الهدف العام للمنظمة إلى أهداف فرعية تخص مختلف مكونات المؤسسة. مثل تحديد الهدف العام المتمثل في رفع مستوى الأرباح. هذا الهدف العام يتم تجزئته إلى أهداف فرعية تخص أقسام المؤسسة المختلفة: الإنتاج، التخزين، المحاسبة، التوظيف، التسويق...

- تكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع فلسفة المؤسسة.
- انخراط فعلي للإدارة في تحقيق الأهداف المسطر، وهذا من خلال تقديم دعم حقيقي.
- توفير ظروف العمل الملائمة، من مستلزمات الإنتاج، المعلومات التي تسمح بقياس الإنجاز. — إشراك مختلف مكونات المؤسسة في وضع الهدف.
- تمتع المدير المسؤول عن تحقيق الهدف بسلطة حقيقية تمكنه من العمل على بلوغ الهدف المسطر. — تدريب العمال على تحقيق الهدف المسطر وتوجيههم خلال سعيهم لتحقيق الهدف.
- تمتع الخطة المرسومة لتحقيق الهدف بمرونة معينة لمواجهة الظروف الطارئة. — تنظيم دورات لمراجعة النتائج الجزئية وتصحيح الانحرافات المسجلة.

- تقييم شامل لنتائج المؤسسة.

ب - شروط تطبيق الإدارة بالأهداف

يتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف توفر جملة من الشروط تتمثل في:

1 - رسم أهداف واقعية وواضحة

من الأحسن تحديد الأهداف في شكل رقمي كأن تحدد المؤسسات حجم المبيعات التي تصبو إلى تحقيقها في أجل محدد. ولا يكفي رسم هذا الهدف والتعبير عنه رقمياً، بل يجب أن يكون هذا الهدف واقعياً، أي هدفاً قابلاً للتحقيق. إن رسم المؤسسة لجملة من الأهداف ليس بالأمر السهل، بل هو يتطلب تفاوضاً بين الأطراف المعنية بتحقيق الأهداف للوصول إلى اتفاق بهذا الشأن. هذا التفاوض يخص الأهداف المنشودة من طرف كل جهة داخل المؤسسة والسعي إلى تحقيق توافق في هذا الخصوص. فمصالح العمال قد لا تتوافق كثيراً مع مصالح المؤسسة، لذا يتعين البحث عن مجال للاتفاق والتفاهم وهذا في إطار من التعاون بعيداً عن أشكال التنافس أو التعارض.

يتوقف نجاح المؤسسة في تحديد أهداف رئيسية تتخللها أهداف جزئية. وهنا تجدر الإشارة ضرورة وضع خطة إلى العمل تراعي تسلسل الأعمال الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف المسطرة.

- رسم خطط مفصلة تتولى تحقيق الأهداف المسطرة

2 - تكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع فلسفة المؤسسة.

3 - تحديد القدرات الضرورية لإنجاح الخطة المرسومة، سواء ما علق منها بالموارد البشري أو ما يخص الموارد

المادية.

4 - توفير المعلومات التي تسمح بقياس الإنجاز: يتطلب تسطير الأهداف والسعي لتحقيقها توفير نظام معلومات للتسيير يتمثل في مجموعة من المؤشرات (لوحة القيادة) التي تسمح بتتبع النتائج المحققة من طرف مختلف أقسام المؤسسة (الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية...) ومقارنتها بالأهداف المرسومة. هذا يعني أن نظام المعلومات يتطلب توفر قاعدة بيانات قابلة للاستغلال بالوسائل التقنية الحديثة.¹

5 - إشراك مختلف مكونات المؤسسة في وضع الهدف وتمكينها من تحقيقها. لأن اصطلاح قسم

من المؤسسة بتحقيق أهداف المؤسسة دون أطراف أخرى سيؤدي بطبيعة الحال إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

6 - تمتع المدير المسؤول عن تحقيق الهدف بسلطة حقيقية تمكنه من العمل على بلوغ الهدف المسطر.

7 - تدريب العمال على تحقيق الهدف المسطر وتوجيههم خلال سعيهم لتحقيق الهدف. 8 - تمتع الخطة المرسومة لتحقيق الهدف بمرونة معينة لمواجهة الظروف الطارئة.

9 - انخراط فعلي للإدارة في تحقيق الأهداف المسطر، وهذا من خلال تقديم دعم حقيقي. هذا

الأمر يظهر من خلال انخراطهم الفعلي في رسم استراتيجية المؤسسة، ورسم الأهداف الواضحة، ثم وضع الخطط التي تسمح ببلوغ الأهداف المسطرة.

10 - إجراء تقييم لما تم إنجازه ومقارنة المنجزات بالمعايير والمقاييس المعتمدة، وهكذا يتم اكتشاف الانحرافات إن وجدت

والعمل على تحليله ومعرفة أسباب حدثها ليتم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفقرة الثانية: أشكال الإدارة بالأهداف

يمكن التمييز بين عدة أشكال من الإدارة بالأهداف، منها ما يركز على الفرد، ومنها ما يركز على

الفريق.

أولاً: الإدارة بالأهداف المركزة على الفرد

¹ Les conditions de réussite de la direction par objectif. Op. cit. P. 13.

في هذه الحالة يتم تحديد الأهداف والنتائج المرجوة دون تحديد القواعد والإجراءات، وهذا مع إعطاء الفرد العامل حرية تحديد الأهداف الخاصة به.

ثانياً: الإدارة بالأهداف المركزة على الفريق

في هذه الحالة يتم تحديد الأهداف من طرف الإدارة مع استدعاء فريق عمل لاقتراح الأهداف الواجب اعتمادها وإدخال التغييرات الضرورية. هذا الأمر يتطلب توفر روح التعاون بين أعضاء الفريق.

الفرع الثاني: تقييم فلسفة الإدارة بالأهداف

تتضمن فلسفة الإدارة بالأهداف نقاط قوة عديدة، لكنها لا تخلو من العقبات التي تعيق تطبيقها الجيد.¹

الفقرة الأولى: إيجابيات فلسفة الإدارة بالهدف

يمكن حصر أهم النقاط الإيجابية في فلسفة الإدارة بالأهداف في ما يلي:

- الإدارة بالأهداف كنمط تسييري قائم على تحديد واضح للأهداف ومنح الموظف استقلالية وقدرة على تقرير مصيره من خلال استعمال كامل قدراته والاجتهاد والإبداع تعتبر عاملاً محفزاً للعامل بشكل يسمح له بتحسين نتائجه.
- التقييم الدوري للنتائج، من خلال تحليل النتائج المحققة والوقوف على أوجه القصور فيها لتصحيحها في الوقت المناسب، يمثل فرصة للعامل لتحسين طريقة عمله.
- تعزيز الثقة بين المكونات البشرية للمنظمة، بما يسمح بتنمية روح الإبداع والمبادرة لدى موظفي المنظمة.
- المتابعة المستمرة لعمل المؤسسة والموظفين يسمح بالقضاء على أشكال التسبب الإداري.² — قدرتها على تحسين عملية التخطيط.

- الإدارة بالأهداف تسمح للمديرين، بعد استشارة المرؤوسين، بوضع أهداف قابلة للقياس وتحديد المهام الواجب القيام بها بشكل واضح. كما تسمح من ناحية ثانية بتحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المؤسسة وهذا من خلال إشراكهم في رسمها والعمل على تقادي تكرار العمل الذي يقوم به الموظفون في حالة عملهم بشكل فردي منعزل.
- السهولة النسبية في القيام بعملية المراقبة، وهذا بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، ومن ثم تحديد الانحرافات المسجلة في هذا الإطار.
- تعزيز العلاقة بين مختلف مكونات المنظمة ورفع درجة ثقة العاملين في أنفسهم مما يسمح برفع روح الإبداع والمبادرة لديهم.
- تحسين كفاءة المؤسسة.
- إمكانية الوقوف في الوقت المناسب على المشاكل التي تعترض السير الحسن للمؤسسة وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب.

الفقرة الثانية: نقائص فلسفة الإدارة بالأهداف

- أظهرت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كان يؤدي إلى نتائج سلبية.³ ومنه يستخلص أن التطبيق الجيد للإدارة بالأهداف تواجهه جملة من العقبات، منها:⁴
- وضع الهدف المستقبلي يعني استباق الحدث قبل وقوعه، وهو أمر ليس سهلاً. ولتسهيل هذا الأمر ينبغي رسم هدف واقعي غير طموح بشكل كبير بحيث يمكن تحقيقه. فوضع هدف صعب المنال

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 87.

² محمد قاسم الفريوتي. مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف. الطبعة الثانية. دار وائل. عمان، الأردن 2004. ص 153.

³ Les conditions de réussite de la direction par objectif. Op. cit. P. 21.

⁴ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 88.

يتسبب في تثبيط وإضعاف جهود موظفي المنظمة. فعلى سبيل المثال لا يمكن أن نطلب من مؤسسة محلية لا تتوفر على الموارد اللازمة أن تنافس مؤسسة عالمية في مجال عملها.

— صعوبة تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف في ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة باستمرار.

— سعي أفراد المنظمة إلى تحقيق الأهداف وما يرتبط بها من منافع قد يخلق بينهم تنافسا وأنانية

تضر بمصلحة المنظمة.

— الإفراط في محاولة تحديد الأهداف القابلة للقياس، المنظمة غير قابلة وهذا في وقت تكون فيه الكثير من أهداف

للقياس الكمي

— التركيز على الأهداف القصيرة المدى والسعي إلى تحقيق النتائج السهلة والسريعة يكون على حساب الأهداف البعيدة

المدى التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة. وفي مثل هذه الحالة وسعيا منهم إلى الحصول على المكافآت المرتبطة بتحقيق الأهداف

يميل العمال إلى تحديد أهداف سهلة المنال مع تضخيم تكاليف إنجازها، وهو ما يؤدي إلى تحقيق النتائج بتكلفة عالية وبجهود محدودة

— عدم مرونة المنظمة، والتي تظهر من خلال سعيها لتحقيق أهدافها المحددة دون مراعاة التغييرات التي

تلحق بالمؤسسة وبمحيطها، قد لا يسمح للمنظمة بالنجاح.

— فرض الرؤساء لأهداف دون إشراك المرؤوسين في وضعها هو إخلال بمبدأ من مبادئ الإدارة بالأهداف المتمثل

في التعاون والمشاركة في رسم الأهداف والسعي إلى تحقيقها.

— إمكانية الانزلاق نحو الاهتمام أكثر بالبرامج وأهداف المؤسسة وحاجاتها على حساب حاجات الموظفين وأهدافهم.

— الإدارة بالأهداف تتطلب ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوس، وأي إخلال بهذا الشرط تترتب عنه نتائج وخيمة على المؤسسة.

فعندما يقوم المسؤول بمراقبة مرؤوسيه بصرامة فائقة بسبب عدم ثقته فيهم فإن ذلك سيدفع بالمرؤوسين إلى تزوير النتائج، منع انتقال المعلومة الحقيقية إلى الجهات العليا.

— الإدارة بالأهداف تتطلب وقتا وجهد كبيرين، وهذا لأنه تتطلب التشاور بين مختلف مكونات المنظمة.

— الإدارة بالأهداف تتأثر كثيرا بالمراجعة الدورية للأهداف نتيجة الخلل الذي يلحق بسير الأعمال. فالتغيير المستمر يخل بسير

العمل.

— الإدارة بالأهداف تحدد أهداف وتضع معايير لبلوغها. هذه المعايير تكون معايير رقمية كأن نحدد عدد الأفراد

الواجب استقبالهم في مصحة طبية، أو عدد الوحدات التي يجب بيعها من سلعة ما. هذه الأهداف الرقمية يمكن بلوغها. لكن بأية

طريقة. إن التركيز على الأرقام قد يؤدي إلى إغفال جوانب غير قابلة للقياس، مثل كسب رضا الزبون بتقديم خدمة نوعية. لذا يجب

على الإدارة بالأهداف أن تهتم بالأهداف الرقمية دون إهمال الجوانب القيمية، كالاهتمام بطريقة أداء العمل وطريقة كسب ولاء الزبون

القديم وكسب زبون جديد.

— الإدارة بالأهداف قد تؤدي إلى تضارب أهداف الأقسام المختلفة. فقد يسعى مدير المشتريات إلى تقليص تكاليف الشراء،

ومن ثم يكون قد بلغ مراده. إلا أن نوعية مشترياته قد تجعل دائرة الإنتاج تنتج منتجات محدودة النوعية، وهو ما يؤثر في الأخير

على حجم مبيعات قسم المبيعات.

— تحقيق أهداف المنظمة ليس بالأمر اليسير في ظل التغير الدائم للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. هذا الأمر يفرض

على المنظمة وضع أهداف مرنة دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير كلي لتلك الأهداف.

عملت المدرسة النيوكلاسيكية على التوليف ما بين أفكار مدرسة الإدارة العلمية للعمل وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث استمدت من المدرسة الأولى فكرتها الرئيسية التي مفادها أن إدارة الأعمال يجب أن تسمح بالخروج بمبادئ واضحة، بسيطة وقابلة للتطبيق في مختلف التنظيمات، بينما استمدت من مدرسة العلاقات الإنسانية أفكار التحفيز وإشراك العمال في اتخاذ القرارات، وهي في هذه الحالة تأثرت بالعقلية الأمريكية القائمة على الطموح الفردي، توفر روح الجماعة، والسعي إلى تحقيق أفضل النتائج لضمان التطور. وهي الصفات التي تفرض على المؤسسة التكيف مع محيطها المتميز بالمنافسة الشديدة والتطور السريع.

ولقد ساهمت المدرسة النيوكلاسيكية من خلال تجارب وممارسات مفكرتها في تطوير مفاهيم وممارسات عدة مثل الإدارة بالأهداف، استعمال الحوافز والطموح لدفع العمال والمسيرين إلى الإبداع. كما تبنت من ناحية أخرى أفكاراً من إنتاج مدارس أخرى، مثل فكر اللامركزية الخاضعة للرقابة من خلال النتائج، الهيكل التنظيمي المسطح... وسمح تطبيق تعاليم المدرسة النيوكلاسيكية للعديد من المنظمات بتحقيق نتائج جيدة على مستوى الفعالية الفردية، الأمر الذي دفع بأعداد كبيرة من منظمات البلدان المتقدمة إلى الأخذ بتعاليم ومبادئ هذه المدرسة.

المبحث الرابع:

المدارس المعاصرة في إدارة الأعمال تقديم

تتميز المدرسة المعاصرة بدراستها لتأثير الأفراد على المنظمة، واستخدمت في ذلك الطرق الكمية لحل المشاكل التي تعترض سير المؤسسة، مع مراعاة تأثير كل من التكنولوجيا، حجم المؤسسة والبيئة على المؤسسة. ولقد تعددت أشكال المدارس المعاصر، لكنها في العموم اهتمت بمسائل التحفيز، اندماج الموظفين في المؤسسة. وهكذا تكون هذه المدارس استلهمت جزء من أفكارها من أفكار المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وهذا إيماناً منها بأن ولا نظرية قابلة للتطبيق في كل الحالات، وبأن المؤسسة والمديرين مطالبين بالتكيف مع الأوضاع من خلال تبني استراتيجيات متنوعة.

نميز ضمن المدارس العصرية ثلاث مقاربات أو مدارس وهي المدرسة العلمية (المدرسة الكمية)، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية، مدرسة الإدارة اليابانية.

ظهرت المدارس العصرية تدريجياً بعد الحرب العالمية الثانية. البداية كانت بمدرسة علم الإدارة، ثم مدرسة النظم وصولاً إلى نظرية المدرسة الموقفية ثم المدرسة اليابانية.

المطلب الأول: المدرسة الكمية

الفرع الأول: التعريف بالمدرسة الكمية

ظهرت المدرسة الكمية (مدرسة بحوث العمليات أو علم الإدارة) في حدود سنة 1945 نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية. فخلال هذه الحرب لم تكن بريطانيا تمتلك إمكانيات دفاع جوي كبيرة تمكنها من مواجهة سلاح الجو الألماني، فاستعانت ببعض الرياضيين الذين وضعوا لها نموذج لتوزيع وسائل الدفاع والنقل بصورة مثلى مكنها من مواجهة طيران العدو.¹

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تم استعمال الطرق الكمية التي اعتمدت في الحرب في مجال إدارة الأعمال. وفي هذا الصدد التحق بعض القادة العسكريين بمصنع فورد لصناعة السيارات، حيث طبقوا بعض الطرق الإحصائية لتحسين القدرة على اتخاذ القرار. قامت المدرسة الكمية على استخدام الرياضيات لإيجاد الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجه المؤسسات. قامت منهجية هذه المدرسة على تحديد المشكلات التي ستتخذ بشأنها القرارات وتحليلها بأسلوب عقلاني، منطقي علمي، منظم ومبني على حقائق ومعطيات وليس على التخمين والحدس.

الفرع الثاني: مبادئ المدرسة الكمية

تتمثل مبادئ المدرسة الكمية في النقاط التالية: — طرح المشكلة وتحليلها.

— استخدام المنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية التي تعيشها المؤسسة.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 67-68.

- القرارات تتخذ على أساس توفر كم كاف من المعطيات
- اهتمت هذه المدرسة باستخدام النماذج الرياضية والأدوات الكمية في معالجة المسائل الإدارية. وتتمثل هذه الأدوات في البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، نظرية صفوف الانتظار، سلسلة ماركوف، أسلوب المحاكاة، خارطة ونقطة التعادل.¹ واستعانت في ذلك بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية التي تعالج بالاعتماد على الحواسيب الآلية.
- تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة إستراتيجية الإنتاج.

الفرع الثالث: تقييم المدرسة الكمية الفقرة الأولى:

إسهامات المدرسة الكمية

- تظهر مساهمة المدخل الكمي من خلال جملة النقاط التالية:²
- تخصيص الموارد: وهو ما يعرف بجودة الإنتاج الصناعي.
- مواجهة المنافسة: وذلك بموجب معلومات وبيانات تعطى للحاسوب يقوم بموجبتها بإعطاء أنسب المعلومات والنتائج.
- الإحلال: وتعني إحلال سلعة مكان سلعة، أو آلة مكان آلة سابقة.
- خط الانتظار: وهو أكثر ما استخدم في مجال الأفراد من حيث التوظيف، بحيث أنه يمكن للمنظمة الاستفادة من عدد من الناجحين في اختبارات القبول وإبقاء العدد الباقي في قائمة يمكن للمنظمة الرجوع إليها لاحقاً عند حاجتها لذلك.
- التمكن من حل العديد من المشاكل الإدارية المعقدة ذات الطابع الكمي (التخزين، النقل، أساليب التسويق، معدل دوران العمال في المؤسسات...)، وبذلك تكون قد وفرت للمؤسسة أدوات هامة تساعد المديرين على أداء وظائفهم.
- توزيع الأعباء: وذلك بعدم تكليف الأفراد بأعمال تعد أكبر من طاقاتهم.

الفقرة الثانية: نقائص المدرسة الكمية

- إذا كانت المدرسة الكمية قد نجحت في حل الكثير من الأمور الكمية التي تهم سير المؤسسة، فإنها بالمقابل لم تول عناية كبيرة للمسائل السلوكية والتنظيمية، وهي أمور من الصعب تحويلها إلى معادلات رياضية ووضع نماذج لها، لكونها مسائل تتطلب استخدام الخيال والإبداع والفكر الإنساني. وبذلك تكون هذه المدرسة قد فقدت القدرة على أن تكون نظرية شاملة قادرة على تحليل الجوانب الكمية والجوانب المعنوية في المؤسسة في آن واحد.

المطلب الثاني: نظرية النظم

الفرع الأول: تعريف نظرية النظم

- ظهرت هذه النظرية في منتصف ستينيات القرن العشرين، وهي تتميز بنظرتها للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به. فالمنظمة حسب هذه النظرية عبارة عن مجموعة

من الأجزاء المتداخلة والتي تنتمي إلى النظام الكلي، حيث كل جزء يؤدي وظيفة معينة وكل الأجزاء تؤثر وتتأثر وتتفاعل مع بعضها البعض.

يرى لودفيغ فون بيرتالانفي (Ludwig Von Bertalanffy) (1937) أن المؤسسة عبارة عن كائن حي يؤثر في محيطه ويتأثر به. على نفس الخطى سار دانيال كاتز (Daniel Katz) وروبرت كاهن (Robert Kahn).

الفرع الثاني: مفهوم النظام وعناصره الفقرة

الأولى: مفهوم النظام

يعرف النظام بأنه "مجموعة من الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة تكون كلاً متكاملاً يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء".¹ من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف محدد.

الفقرة الثانية: عناصر النظام

يعمل النظام في بيئة وهو يتكون النظام من مدخلات تخضع للتحويل لتعطي مخرجات ومعلومات مرتدة.

أولاً: المدخلات: وهي مختلف الموارد التي يحتاجها النظام ويحصل عليها من البيئة الخارجية مثل:

الموارد البشرية، المادية والمعلوماتية وغيرها.

ثانياً: عمليات التحويل: يقوم النظام باستخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية التي يملكها لتحويل المواد المتحصل عليها إلى سلع وخدمات.

ثالثاً: المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تتضمن الأرباح أو الخسائر التي تتحملها.

رابعاً: المعلومات المرتدة (Feedback): هي المعلومات التي ترد من البيئة الخارجية إلى النظام والتي

توضح رد فعل هذه البيئة فيما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة وسائر تصرفات النظام، والتي يمكن أن

تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة تبدأ بها دورة أخرى وهكذا. وبالتالي هي التي تضمن بقاءها واستمرارها من عدمه.

خامساً: البيئة: تتكون بيئة المؤسسة من بيتين، إحداها داخلية وتشمل كل العناصر الموجودة داخل المنظمة. أما البيئة

الخارجية هي مجموعة من الأنظمة الخارجية مثل النظام السياسي، الحضاري، الاقتصادي... الخ، وتؤثر على كل وطبيعة المدخلات والعمليات والمخرجات.

الفقرة الثالثة: أنواع النظام

نميز نوعين من الأنظمة وهما النظام المغلق والنظام المفتوح.

أولاً: النظام المغلق

¹ — كامل بربر "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008 ص 51.
— نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 93

النظام المغلق هو ذلك النظام الذي لا يتأثر بالبيئة الخارجية مثل: نظام الصيانة الدورية في المنظمة. فسواء كانت المنظمة ناجحة أو فاشلة فستقوم بأعمال الصيانة.

ثانياً: النظام المفتوح

النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها انطلاقاً من كون البيئة الخارجية تمثل الفرص والتهديدات للنظام المفتوح فهي جزء منه.

الفرع الثالث: مساهمة نظرية النظم في الفكر الإداري

تمثلت إسهامات هذه النظرية فيما يلي:

- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يعمل كوحدة واحدة، ويتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها.
- ساهمت هذه المدرسة في إدراج أهمية البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة وضرورة أن تتغذى المنظمة من البيئة المحيطة وفق ما يسمى بالتغذية العكسية وهذا ضماناً لنجاحها والتغلب على منافسيها وكذا استمراريتها وبقائها.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

ظهرت النظرية الموقفية (النظرية الظرفية) في بداية سبعينيات القرن العشرين نتيجة إسهامات العديد من المفكرين الذين اشتركوا في دراسة هيكل المنظمة. فجون وودورد (1916-19) (Joan Woodward) اهتم بدراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينما درس شاندلر أثر الاستراتيجية على نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة. من جهته اهتم هنري منتزبرغ (Mintzberg) بهيكل المنظمة، تحديد مكوناتها، العلاقات بينها، وزن كل مكون في هيكل المنظمة.

الفرع الأول: التعريف بالنظرية الموقفية (الظرفية)

تعتبر النظرية الموقفية (النظرية الظرفية) امتداداً لمدرسة النظم، حيث ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لكن له حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، وهي بيئة تتميز بالتغير. فالبيئة الداخلية للمؤسسة تختلف باختلاف التكنولوجيا المستعملة وأسلوب العمل المتبع وكذا تختلف باختلاف طبيعة عمال المؤسسة وقدراته. من ناحية أخرى تختلف البيئة الخارجية للمؤسسة حسب طبيعة النشاط الممارس وطبيعة المنافسين...

هكذا تعمل النظرية الموقفية على دراسة وتحديد تحليل وفهم علاقات التفاعل التي تتم بين أجزاء المنظمة من جهة وبين المنظمة والبيئة الخارجية التي تعمل في إطارها. ويؤمن أصحاب هذه النظرية أن في ظل تغير بيئة المنظمة فإن فهم وإدارة المنظمة لا يمكن أن يتم باستمرار اعتماداً على أفكار مدرسة أو نظرية واحدة وفي مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل استثنائي بحيث يتناسب مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة. بعبارة أخرى فإن مدير المنظمة سيختار القرارات التي يتخذها بشكل يتناسب والموقف الذي تعيشه منظمته.

الفرع الثاني: تقييم مساهمة النظرية الموقفية في الفكر الإداري الفقرة الأولى:

إيجابيات النظرية الموقفية

تتمثل إيجابيات النظرية الموقفية في القيادة في جملة النقاط التالية:

- مراعاة اختلاف الظروف والأفراد وإمكانية تغيير الكثير من الأمور التي تؤثر في عمليات اتخاذ المديرين للقرارات التي تهم المنظمة. فقرارات المديرين تتأثر بالطرف الزمني، المكاني وطبيعة المدير.
- تحدد نظرية الإدارة الموقفية العلاقة بين الحدث والنتيجة، أي أن اجتماع متغيرات معينة سيؤدي إلى تحقيق نتائج محددة.
- تسعى هذه النظرية إلى تزويد المديرين بأفكار وأدوات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تساعد على تنمية أفكارهم ومهاراتهم.

الفقرة الثانية: نقائص النظرية الموقفية

- عدم تحديد طريقة مثلى لتقسيم الأدوار داخل المنظمة الحديثة.
- الأنماط القيادية تتحدد بالموقف السائد، بالتالي فهذه النظرية لا تسمح بتحديد نمط قيادي مثالي. – عدم حرية المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة والتخطيط لها مسبقاً، بل أن الواقع المعاش والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تعتبر عاملاً محدداً لقرارات المنظمة. هذا قد يفهم منه تجاهل المعرفة المكتسبة في مجال الإدارة وكذا تجاهل المبادئ التي تحكم العمل الإداري.

المطلب الرابع: مساهمة الفكر الياباني في مجال إدارة الأعمال تقديم

استطاعت الصناعة اليابانية أن تبذل طريقة لتنظيم العمل وإدارة العمال سمحت لليابان، منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، ببناء اقتصاد قوي ذي إنتاجية عالية يقوى على منافسة أكبر الاقتصاديات. فقد حققت المؤسسات اليابانية خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين نتائج جيدة جعلتها تنافس المؤسسات الأمريكية. هذا الواقع جعل الكثيرين من المهتمين بهذه المسائل يتساءلون عن سر هذا النجاح، فذهبوا يبحثون في طريقة الإدارة اليابانية.

الفرع الأول: المساهمات الفكرية اليابانية في مجال الإدارة

تعددت المساهمات الفكرية اليابانية في مجال الإدارة. إلا أننا سنكتفي بعرض ملخص لأفكار رجلين بارزين في مجال الإدارة اليابانية ألا وهما أونو تايشي وليم أوشي اللذان كان لهما الفضل الكبير في تطور الإدارة اليابانية.

الفقرة الأولى: مساهمة أونو تايشي في إبداع التويوتية

يعتبر المهندس الياباني أونو تايشي (Taiichi Ōno) (1912 – 1990) مبدع نظام الإنتاج في شركة تويوتا، أو ما يعرف بالتويوتية (toyotisme)، الذي يقوم على مبدأ أساسي يعبر عنه بمفهوم في الوقت المناسب (le juste-à-temps (JAT)).

طريقة "في الوقت المناسب" هذه عبارة عن طريقة في تنظيم سلسلة تركيب السيارات طبقاً أونو تايشي في مصانع تويوتا خلال سنة 1962، وهي الطريقة التي سمحت بتقليص تكاليف الإنتاج، تفادي الإنتاج الفائض، تقليص الأجل، إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

تشكل طريقة الوقت المناسب (التدفقات الممتدة) جوهر التويوتية، وهي تتكون مما يعرف بالأصفار الخمسة المتمثلة في:

— صفر آجال أو في الوقت المناسب (flux tendus ou juste-à-temps): هي طريقة تقوم على انتظار وصول الطلبات قبل الشروع في إنتاجها، وهي بذلك تتطلب سرعة كبيرة من طرف المنتجين. وتسمح هذه الطريقة بتحقيق أصفّر أربعة أخرى هي:

— صفر مخزون: في ظل الإنتاج حسب الطلبية فإنه لن يظهر هناك فائض في الإنتاج، ومن ثم لا يوجد مخزون ولا ترتب عنه تكلفة.

— صفر ورق من خلال إلغاء التعامل بالأوراق.

— صفر عيب في المنتج من أجل تفادي تكاليف التصحيح ومن أجل إرضاء الزبون. — صفر عطب (عطّل) في الآلات وهذا من خلال صيانتها بشكل مستمر.

الفقرة الثانية: نظرية (Z) وتفسير تفوق الإدارة اليابانية

اهتم البروفيسور وليام أوّشي (William Ouchi)، وهو عالم أمريكي، بدراسة عوامل تفوق الإدارة اليابانية. فقد استطاع هذا المفكر سنة 1981، بعد إجراء العديد من البحوث والدراسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، تفسير تفوق المؤسسات الصناعية اليابانية على مثيلاتها الأمريكية ليس بعامل التكنولوجيا وتوفر الأموال المتوفرة لمؤسسات البلدين، بل بطريقة الإدارة اليابانية.

أولاً: مضمون نظرية (Z)

ضمن وليام أوّشي أفكاره المفسرة لتفوق الإدارة اليابانية في نظرية سماها نظرية (Z)، وهي النظرية التي تندرج في نفس مسار نظرية XY لماك جريجور. تقوم نظرية (Z) على سعي المنظمة إلى تنسيق جهود العاملين بها وتطوير مهاراتهم، في ظل إيجاد هياكل تنظيمية وحوافز ونظرة جديدة للإدارة، تمارس دوراً كبيراً في تحسين إنتاجية المنظمة.¹

ثانياً: مراحل نظرية (Z)

تتضمن نظرية (Z) جملة من المراحل هي كالتالي:²

- تمكين مديري وموظفي المؤسسة من فهم المقصود بمؤسسة من نوع (Z)، وهذا من خلال قراءة المؤلفات، تشجيع المناقشات، خلق جو من الثقة بين مكونات المؤسسة، تميز مديري بالاستقامة والصراحة ليكونوا أمثلة يقتدى بها.
- تحليل فلسفة المؤسسة، أي تحديد قيم المؤسسة وطريقة التصرف مع الموظفين ومع البيئة الخارجية للمؤسسة (زبائن، موردين، ممولين...).
- تحديد فلسفة المؤسسة المقصودة والسعي تدريجياً لكسب ثقة الموظفين لضمان انخراطهم في تحقيق هذه الفلسفة.
- تجسيد فلسفة المؤسسة في الواقع وتوفير الهياكل والشروط اللازمة لذلك. فالمؤسسة الناجحة هي التي تعمل في ظل تفاهم وتنسيق بين أفرادها، كما لو كانت عشيرة.
- تطوير تقنيات الاتصال.
- إجراء اختبارات للوقوف على مدى توافق النتائج المحققة من طرف المؤسسة والأهداف المسطرة. فإذا كانت النتائج جيدة فذلك يساعد في إقناع المشككين في جدوى التغييرات المتخذة من طرف المؤسسة. أما إذا كانت النتائج غير جيدة فيسمح ذلك بإسكات المتحمسين. ولا يتوقف الأمر على تقييم نتائج

¹ وليام أوّشي، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية Z، ترجمة حسن محمد ياسين ومراجعة زكي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م، 1405 هـ، ص 16 - 21.

² OUCHI W. : "La théorie Z" – Lirsa. lirsa.cnam.fr/medias/fichier/ouchihtml_1263552741670. Article consulté le 12/02/2020.

المؤسسة، بل يجب على المديرين إجراء تقييم ذاتي من خلال سبر آراء الموظفين، الاستماع إلى الأفراد الموضوعيين... كما أن التقييم يشمل موظفي المؤسسة ومدى استجابتهم لملاحظات الزبائن.

– إشراك نقابة العمال في تحديد أهداف المؤسسة ومواجهة المشاكل التي تعترض سيرها. فالنقابة الجادة يمكن أن تشكل قناة جيدة للتواصل بين إدارة المؤسسة وموظفيها، مما يسمح بربط علاقات عمل منتجة.

– ضمان استقرار التوظيف في المؤسسة. فتوفير الإدارة لحوافز عمل ملائم يقوم على العدل والمساواة وإشراك العمال في اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسة سيضمن تقليل التغيب ومغادرة الموظفين للمؤسسة. من ناحية ثانية يضمن توفر جو عمل ملائم داخل المؤسسة تعاون كل من مساهمي المؤسسة وعمالها. فالمساهمين سيقبلون بأرباح محدودة أو حتى بالخسائر. كما أن العمال سيقبلون بتقاسم الخسائر في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات.

– اعتماد نظام لتقييم جهود الموظفين مع تبني نظام للترقية البطيئة. لكن يجب تطبيق ترقية تشمل كافة الإطارات الذين هم في نفس المستوى من التأهيل، مع ضرورة توفير حوافز لمنع الإطارات الفعالة من مغادرة المؤسسة بحثاً عن منافع في مؤسسات أخرى.

– تشجيع تعاون أفراد المؤسسة الذين يعملون على نفس المشكلة. وكذا تمكين الإطارات من الانتقال من وظيفة لأخرى داخل نفس الشركة، حتى بدون ترقية، وهو ما يزيد من حماسهم وفعاليتهم. فالتخصص جيد لكن تنوع تخصص العامل أو الموظف سيزيد من فعاليته.

– إجراء إصلاحات تبدأ بالمستويات العليا للمؤسسة وتنزل إلى الأسفل. فخلق الثقة والتفاهم بين الإطارات العليا للمؤسسة سيسمح للمؤسسة بتحقيق نتائج جيدة. بعد ذلك يمكن الانتقال إلى إجراء تغييرات في المستويات الدنيا. حينها يمكن للمستويات الدنيا الثقة في المديرين، وهو ما يسمح بتحقيق إصلاح ناجح.

– اكتشاف المجالات التي يمكن تطوير التعاون فيها. إن نجاح المؤسسة في تطبيق عدالة في الأجور والترقية في المناصب، وتنسيق بين مكونات المؤسسة، فإن نتائج ذلك تبدأ بالظهور. وهنا يمكن للمؤسسة تفضيل مقابلة الموظفين والاستماع إلى آرائهم كمجموعات. وينصح في هذه الحالة اعتماد هذه الطريقة أفضل من الاعتماد على علبة الاقتراحات. كما يتعين على المديرين العمل على تطبيق الاقتراحات الجيدة المقدمة من طرف الموظفين.

– تشجيع العلاقات العامة داخل المؤسسة بشكل يسمح بإزالة الفوارق بين المسؤولين والموظفين. فمن مصلحة المديرين عقد اجتماعات دورية مع الموظفين للتشاور في مسائل معينة والاستماع للأسئلة المطروحة من طرف الموظفين.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الإدارة اليابانية

إن افتقار اليابان للموارد الطبيعية وارتفاع عدد سكانها قد يكون سبباً لانتهاج البلد في وقت سابق سياسة استعمارية من أجل تأمين حاجاتها من الموارد المادية. لكن هذا التوجه عاد عليها بالدمار في الحرب العالمية الثانية. وكنتيجة لذلك مالت اليابان بعد ذلك إلى اعتماد استراتيجية تصنيعية تقوم أساساً على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وتطبيق طرق إدارية متميزة ساهمت في نجاح مؤسساتها.¹

الفقرة الأولى: استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة المورد البشري

تتميز طريقة إدارة الموارد البشرية في اليابان بجملة من الخصائص ذات الصلة بثقافة المؤسسة اليابانية، عقلية الفرد الياباني، الظروف الجغرافية لليابان...² ويمكن إيجاز هذه الخصائص في النقاط التالية:³

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 95. ² عبد الباري درة، محفوظ

جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ طارق المجنوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص 68.

أولاً: نظرة الإدارة اليابانية للعامل

يمكن رد تفوق المؤسسة اليابانية إلى جملة من العوامل. فمن جهة نجد أن المؤسسة اليابانية تتميز بثقافة تؤكد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعمال، فهي لا تعتبر العامل مجرد آلة، بل تعتبره قوة فعالة يمكن الاستفادة من طاقته الخلاقة من خلال إشعاره بأن هناك مصلحة مشتركة بينه وبين مؤسسته، بحيث أن كل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ونجاحها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه. هذا العامل يتفاعل مع طبيعة الفرد الياباني المقدس للعمل والمحب للتحدي التفوق. وقد تكون صعوبة جغرافيا اليابان دافعا لليابانيين إلى التحدي والإبداع في مجال الإنتاج وخاصة التفوق على أمريكا، التي أهانت اليابان في الحرب العالمية الأمريكية.¹

ثانياً: نظام التوظيف والترقية في المؤسسة اليابانية

تتمثل أهم خصائص عملية التشغيل في المؤسسات اليابانية في ما يلي:
 — اعتماد مبدأ التوظيف مدى الحياة، مما يوفر الاستقرار الوظيفي للعامل.
 — اعتماد معايير موضوعية في التوظيف، معايير تراعي الكفاءة دون أي تمييز بين طالبي العمل. كما أن ترقية الموظفين وتعيينهم في المناصب القيادية في المنظمات اليابانية يتم على أساس الأقدمية والكفاءة.
 — تعزيز سياسة التشغيل بسياسة تدريب مستمرة للعاملين وتشجيعهم على تحسين مستواهم العلمي من خلال الدراسات المسائية والدراسة بالمراسلة. وفي مجال التدريب يرتبط الموظف بالوصي (الأب الروحي God Father) الذي يتولى إرشاده وتوجيهه.² ويعتمد النظام التعليمي الياباني على تعلم اللغات الأجنبية من أجل تمكين مبعوثي المؤسسات اليابانية في أنحاء العالم من نقل المفيد والجديد من أفكار ومخترعات الشعوب الأخرى.
 — تؤمن المؤسسات اليابانية بمبدأ التخصص العريض، ويظهر ذلك في نقل الموظفين من وظيفة لأخرى من حين لآخر قصد تمكينهم من اكتساب مهارات متنوعة. وتعتبر هذه الطريقة فعالة في مواجهة الأمور الطارئة التي تصيب المؤسسة.
 — تطبيق المنظمات اليابانية لمبدأ المسؤولية الذاتية.

ثالثاً: تنمية روح الفريق في المؤسسة اليابانية

يسمح التنظيم الإداري في المؤسسات اليابانية بتوفير جو عمل تسوده الثقة والإخلاص والروح الجماعية بشكل يجعل الموظفين يتفانون في عملهم ويبدلون جهداً يفوق الأجر الذي يتقاضونه وكذا افتخارهم بالانتماء إلى تلك المؤسسة والدفاع عن سمعتها. فالإدارة اليابانية تهتم بتطوير روح الفريق بإرساء علاقات أسرية داخل مجموعات العمل وهو ما يساعد على تحسين أسلوب العمل، حيث قامت بنقل نموذج العائلة اليابانية، الذي يقوم على احترام الأبناء للآباء والتعاون بين أفراد العائلة الواحدة، إلى داخل المنظمة. ففي المنظمة اليابانية ينظر للإدارة ورب العمل كما لو كانت عائلة يحكمها الأب ويسود التضامن والاحترام بين أفرادها في إطار احترام أوامر رب العمل. بالمقابل لا يتوانى رب العمل عن الاستماع إلى مطالب وانشغال العمال وسعيه إلى إشراكهم في اتخاذ القرارات.

من ناحية أخرى تهتم المنظمات اليابانية بتعزيز ثقافة المؤسسة والانتماء إلى المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد مناخ عائلي داخل كل منظمة يتم تعزيزه من خلال تنظيم لقاءات دورية غير رسمية بين الموظفين والمسؤولين وتضم حتى أفراد عائلاتهم (حفلات، رحلات، نشاطات ترفيهية...). المؤسسات اليابانية كما تتميز باهتمامها بأسرة العامل من خلال توفير مجموعة من شروط الحياة.

الفقرة الثانية: نمط القيادة في المؤسسات اليابانية

¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 96. ² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات والعمليات والوظائف. مرجع سبق ذكره. ص 143.

أولاً: تركيز الإدارة اليابانية على الأخلاق في أداء الأعمال

يهتم المسيرون اليابانيون بالأخلاق وأداء الواجب، وهي مبادئ مستمدة من الثقافة اليابانية التي تؤكد على أن قيمة الفرد تتبع من قيمة الجماعة. كما أن هذه الأخيرة مطالبة بالاهتمام بالفرد. فالأفراد في المؤسسة اليابانية يعملون على خدمة المجتمع وزبائنهم والاستماع لانشغالات الموظفين، وهم يبحثون عن التوافق والتواصل مع مختلف الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. فالقرارات في المؤسسات اليابانية تتخذ بالإجماع بعيداً عن أشكال المركزية، ويأخذ المسؤولون كل الوقت لاتخاذ قراراتهم لأنهم يسعون إلى اتخاذ القرارات الصائبة التي ترضي أغلبية الموظفين. لكن بمجرد اتخاذ القرار فيتم تجسيده بسرعة. كما أن المسؤولية تقع على عاتق جميع من شاركوا في اتخاذ القرار.

ثانياً: الإدارة اليابانية تقوم على النظرة البعيدة المدى

تتميز الإدارة اليابانية بالنظرة البعيدة المدى، حيث تهتم المؤسسة اليابانية أولاً بكسب ثقة المجتمع، مفضلة إياها على مبدأ تحقيق الربح السريع. وهذا الأمر يتوافق وعقلية الفرد الياباني المتميز بالصبر والتعقل. هذه العقلية انعكست على التغيير في المؤسسات اليابانية، وهو التغيير الذي يتم ببطء، لكنه يتم بشكل كلي وبإشراك الجميع فيه.

ثالثاً: تميز الإدارة اليابانية بطريقة الاتصال

تتميز منظمة الأعمال اليابانية باعتمادها نمط اتصالات متعدد الأساليب، مثل الاتصالات المكتوبة والشفوية، الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. ويسهل عملية الاتصال هذه اتباع المنظمات اليابانية نظام المكاتب المفتوحة التي تسمح للمدير بالاتصال الدائم بموظفيه والتعرف عليهم وتلغي بذلك الكثير من الحواجز التي تقوم بينه وبين موظفي المنظمة.

رابعاً: تعاون الحكومة، المؤسسات والعمال

تميزت التجربة اليابانية في مجال التنمية والتصنيع بتعاون كل من الحكومة، العمال، رجال الأعمال، مؤسسات التمويل. وضمن هذا التعاون تلعب الدولة دور الموجه.

خلاصة الفصل الثالث

ارتبط تطور الفكر الإداري بتطور نشاط المؤسسة. فهذه الأخيرة شهدت مراحل عديدة تميزت عن بعضها البعض في المكانة المخصصة لليد العاملة وتلك المخططة للإطارات المسيرة. ولقد شهد تطور الفكر الإداري الخاص بالمؤسسة الاقتصادية عدة مراحل أهمها ظهور المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور وأتباعه ممثلين في هنري فورد، هنري جانت. وهو التوجه الفكري

ضمن المدرسة الكلاسيكية الذي كان يسعى لتحقيق الرشادة الاقتصادية مع إهمال نسبي للعامل البشري، وهو ما أدى إلى انتقاد هذه المدرسة.

كما تضمنت المدرسة الكلاسيكية توجهها فكريا ثانيا تمثل في فكر هنري فايول واهتمامه بالجانب الإداري في المؤسسة. على صعيد ثالث شهدت المدرسة الكلاسيكية بروز فكر ماكس فيبر الذي درس أشكال السلطة ومدى ملائمتها لتطور المؤسسة الاقتصادية.

لقد شكلت المدرسة الكلاسيكية في إدارة المؤسسة موضوع انتقاد من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية التي انطلقت من القصور الذي ميز المدرسة الكلاسيكية نتيجة عدم اهتمامها بالجانب الإنساني من النشاط الاقتصادي للمؤسسة. وباعتبار المؤسسة كانت في حالة تطور مستمر فإن ذلك أدى إلى ظهور مدارس فكرية أخرى ممثلة في المدرسة النيوكلاسيكية التي عملت على الجمع بين خلاصة الفكر الإداري الكلاسيكي المطعم بفكر مدرسة العلاقات الإنسانية. من ناحية أخرى شهد عالم المؤسسة ظهور الفكر الياباني الذي أحدث تغييرا كبيرا في تسيير المؤسسة الاقتصادية. فكر تأثر بالثقافة اليابانية.

الفصل الرابع: التخطيط في المؤسسة

تقديم

تتعامل المؤسسات مع واقع متغير ومستقبل غير معلوم، لذا في تسعى جادة للتنبؤ بهذا المستقبل من أجل التعامل مع. وتعتمد المنظمات في تنبؤها بالمستقبل على جملة من الأساليب. وهي تلجأ إلى استعمال هذه الأساليب منفردة، لكن من الأفضل استعمال بعض من هذه الأساليب في آن واحد من أجل تحقيق تنبؤ دقيق ورسم خطط ناجحة. هذه الأساليب هي:¹

— تحليل واقع المنظمة ومعرفة اتجاه تطورها مستقبلا في ظل الواقع التي تعمل في ظله. فعلى سبيل المثال يمكن لمؤسسة تعمل في مجال المشروبات أن تتوقع موقعا في سوق هذه السلعة بمعرفة اتجاه تطور الطلب على هذه المادة وقدرات المنافسين في هذا الميدان، ومن ثم يتسنى لا تحديد مكانا في هذه السوق.

— القيام بمسوحات تخص السوق من أجل معرفة حجم الطلب وأذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية والسعر المتوقع من طرفهم وقدرات العارضين على تلبية هذا الطلب. إن مثل هذه المسوحات من الممكن أن تمس عينة محدودة ممثلة لمجتمع الدراسة التي تصبح مصدرا للمعلومات التي تعتمد المؤسسة المعنية في رسم مخططاتها المستقبلية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن دقة المعلومات المحصلة من الميدان، وهي معلومات تعكس الواقع حقيقة ولا تعبر عن رغبات المخططين، تسمح للمخطط ببناء خطط صحيحة نسبيا.

يعتبر التخطيط أولى الوظائف في العملية الإدارية، وهو يقوم على تحديد الأهداف المستقبلية (التنبؤ) التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك بتحديد الطرق والوسائل التي تسمح بذلك. وتعتمد عملية التنبؤ هذه على طرق علمية مدروسة تستند إلى جمع المعلومات اللازمة وتحليلها، بعيدا عن أشكال التخمين أو مجرد التمني

ويتخذ التخطيط طابعا رسميا في المنظمات الكبيرة، حيث يتجلى من خلال تدوين الخطة كتابيا حتى تصبح معروفة ومفهومة من طرف كل من هو معني بذه العملية. إلا أن هذا لا يعني إطلاقا عدم وجود تخطيط غير رسمي. فالمؤسسات الصغيرة تعتمد تخطيطا غير رسمي، يتمثل في أهداف محددة في مخيلة صاحب المؤسسة ووسائل وطرق معينة تعتمد لبلوغ تلك الأهداف. عموما نجد أن الأفراد والمنظمات يسعون إلى تحقيق أهدافهم باستخدام وسائل وسبل مختلفة. مثل هذا العمل يعتبر من قبيل التخطيط، وهو سمة من سمات أعمال البشر الواعية التي وجدت عبر مر الزمن وفي مختلف الأماكن، حتى وإن لم يكن الأفراد والمنظمات يسمون مثل هذا العمل تخطيطا. وبظهور المنظمات الحديثة وتطور أشكالها ووسائلها أصبح التخطيط نشاطا رئيسيا ضمن نشاطاتها المختلفة.

فالיום نجد أن المنظمات الحديثة تخضع لتغيرات سريعة، شاملة، فجائية وحتى مستمرة. وأحيان تكون هذه التغيرات بطيئة ومتدرجة. هذه التغيرات تطرح على مديري المنظمات جملة من المشاكل. وعليه نجد أن المديرين الناجحين هم من يكون بإمكانهم تحديد المشكلات الواقعة وتلك المتوقعة ويعتمدون خططا واضحة لمواجهةها.

يعتبر التخطيط أحد الأدوات الضرورية المعتمدة من قبل المنظمات الحديثة من أجل ضمان استمرارها من خلال الابتكار ومواجهة المشاكل الطارئة والمحتملة. وباعتبار أن مستقبل المنظمات يكتنفه الغموض بسبب تعدد المتغيرات وعدم الإلمام بها جميعها، فإن المدير الناجح يسعى إلى فهم هذه المتغيرات والتنبؤ بكيفية عملها مستقبلا، ولا ينتظرها حتى تقع ليتصرف. وهنا تظهر أهمية التخطيط.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 178 - 180 .

المبحث الأول:

ماهية التخطيط

المطلب الأول: تعريف التخطيط والخطّة

يتميز التخطيط بأنه أولى الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، زيادة على كونه يحظى بأولوية عليها. ويدخل التخطيط في الوظائف الإدارية كلها، وهذا زيادة على كون الوظائف الأخرى يجب أن تعكس هذا التخطيط. فبدون تخطيط لن يكون هناك لا تنظيم، لا توجيه ولا رقابة ولا توجيه. فإذا لم يخطط المدير لبلوغ أهداف معينة، فهذا يعني أنه لن يعمل لجعل النتائج تتطابق مع الأهداف المخططة، وبالتالي لن تكون هناك رقابة.²

الفرع الأول: تعريف التخطيط بصورة عامة وتعريف هنري فايول الفقرة الأولى:

تعريف التخطيط

التخطيط هو أول وظيفة إدارية تمارسها المنظمة. وهو يتمثل في مختلف المعارف والإجراءات التي تخص تعبئة موارد المنظمة المختلفة لبلوغ أهدافها (وضع الفرضيات للتنبؤ بالمستقبل) في ظل مراعاة القيود والواقعية والتغيرات التي تطرأ على المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، أي الاستعداد لهذا المستقبل. ويتضمن التخطيط الاختيار بين الأهداف البديلة والسياسات والإجراءات والقواعد وتحديد الوسائل. أو بعبارة أخرى التخطيط يقوم على تحديد مسبق لما يجب عمله، كيف يتم العمل، متى، من يقوم بالعمل. وبذلك فالتخطيط يعتبر عملية ذهنية ترتبط بخبرة المدير وتستند إلى حقائق ذات صلة بوضع معين، حقائق تجمع وتحلل. كما يقوم على تصور وتحديد واضح للأنشطة الواجب القيام بها لبلوغ الأهداف التي ترسم بناء على الحقائق.³ إن التخطيط بعبارة مختصرة هو الجسر الذي نمر فوقه من مكان تواجدنا اليوم إلى المكان الذي نرغب في الوصول إليه مستقبلاً.⁴

ويأخذ التخطيط طابعاً رسمياً (شكلياً) في المنظمات الحديثة، حيث تسخر له الموارد وتحدد الجهات المسؤولة عنه. ويتم تجسيده من خلال خطط تبلغ رسمياً للمسيرين في المستويات الوسطى والدنيا من أجل تجسيدها. ولا يقتصر التخطيط على التخطيط الشكلي المعتمد من قبل المنظمات الحديثة، بل التخطيط معتمد أيضاً من قبل المؤسسات الصغيرة. فمالكي المؤسسات الصغيرة يقومون برسم خطط في مخيلاتهم ثم يتولون تجسيدها في الواقع اعتماداً على قدراتهم الذاتية ودون الاعتماد على المساعدين كما هو الحال في المنظمات المتوسطة والكبيرة.

وباعتبار التخطيط يتم في الغالب داخل منظمات الأعمال فقد رأى البعض تسميته بالتخطيط التنظيمي، وهو الوظيفة الإدارية التي تقوم على تحديد أهداف المنظمة وتحديد وسائل تحقيقها.⁵

الفقرة الثانية: تعريف التخطيط من منظور هنري فايول

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ عبد الباري درة، محفّوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 128. — جميل أحمد

توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 142.

— Stephen Robbins et Autres, Management, l'essentiel des concepts et pratiques. Op. cit. p.116.

⁴ — جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 143.

— طارق طه، إدارة الأعمال. منهج حديث معاصر. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2007، ص 298.

⁵ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 299.

يعرف هنري فايول التخطيط بأنه " التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"⁶ كما يمكن تعريف التخطيط على أنه تنبؤ، أي عمل افتراضات، بما سيكون عليه الأمور مستقبلاً، أي وضع أهداف مستقبلية وتوفير العناصر التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، وتبيان كيفية استعمالها، وفق مسار معين بمحطات محددة وزمن محدد.

الفقرة الثالثة: تعريف الخطة وتحديد مكوناتها أولاً: تعريف الخطة

الخطة (Plan) هي سعي لوضع التصورات الأفكار والتنبؤات موضع التنفيذ من خلال أعمال مبرمجة في مجال محدد خلال فترة زمنية معينة ومجسدة في وثيقة تحدد الأهداف المراد بلوغها وتبين الموارد المسخرة لذلك وكيفية توزيعها وما هي الوظائف الواجب القيام بها، كل هذا في إطار رسالة المنظمة.⁷

ثانياً: عناصر الخطة

تتكون الخطة من مجموع العناصر التالية:⁸ - تحديد أهداف يتم السعي لبلوغها.

- تحديد القواعد الواجب اتباعها من قبل المرؤوسين عند استخدام الموارد المختلفة. - تحديد الموارد المختلفة الواجب استخدامها من قبل المنظمة لتحقيق أهدافها.

- تحديد الخطوات التفصيلية الواجبة الاتباع لتنفيذ مختلف العمليات. - تحديد رزنامة لتحقيق مختلف الأعمال.

ولقد سبق لهنري فايول أن حصر الشروط الواجب توافرها في الخطة في أربعة عناصر هي: الوحدة، الاستمرار، المرونة والدقة.

فوحدة الخطة تعني وجود خطة وحيدة في المنظمة. هذه الخطة تصبح مصدراً لاستخراج خطط فرعية تتكامل مع الخطة الرئيسية. كما يجب أن يتميز التخطيط بالاستمرارية مع ضرورة التمتع بالمرونة التي تسمح بمواجهة الأمور الطارئة التي تظهر من وقت لآخر. أخيراً فإن الخطة لا بد أن تكون دقيقة إلى حد كبير، بمعنى أن نتائج التطبيق يجب أن تكون مطابقة للتوقعات. ويمكن القبول ببعض الفارق بين التوقعات والنتائج الفعلية، لكن إذا كانت الفروقات بين هذين العنصرين فإن الخطة ستكون غير دقيقة وعديمة الجدوى.

الفرع الثاني: مبادئ التخطيط

يقوم التخطيط على المبادئ التالية: الأولوية، الوحدة، الدقة، الشمولية، المرونة، الاستمرارية.

- الأولوية: تعد وظيفة التخطيط القاعدة التي تقوم عليها وظائف الإدارة الأخرى، فهي تسبق

التنظيم، التوجيه والرقابة، وهكذا تتسلسل الوظائف الإدارية ولا يجوز أن تمارس مثلاً الرقابة بدون وجود خطط وأهداف محددة بكل دقيق وبهذا يعتبر التخطيط أول وظيفة تقوم بها المنظمة.

- وحدة الخطة: أي أن المؤسسة تطبق خطة واحدة خلال فترة زمنية محددة، وهذا لضمان الوضوح وعدم تشتيت

الجهود.

⁶ سيد الهواري. مرجع سبق ذكره، ص. 29. ⁸ سيد

⁷ Stephen Robbins et autres. Op. cit. p. 116, p.129.

الهواري، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

— **دقة الخطة:** أي أن الأهداف واضحة وموضوعة من طرف مختلف مكونات المؤسسة. كما أن وسائل تحقيق الخطة تكون محددة بشكل كبير.

— **شمولية الخطة:** لا بد للخطة أن تشمل مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، لأن تحقيق الهدف العام للمؤسسة يتطلب تضافر جهود كافة مستويات المؤسسة، فعدم إشراك أي مكون من مكونات المؤسسة في وضع الخطة وتنفيذها سيؤدي إلى فشلها.

— **استمرارية التخطيط:** التخطيط في المؤسسة يجب ألا ينتهي بانتهاء خطة ما، فبمجرد اقتراب الخطة على النهاية يجب على مسيري المؤسسة التفكير في إطلاق خطة جديدة، لأن التوقف عن التخطيط وتجسيد الخطط يعني التوقف عن العمل، وهو ما يعني الزوال.

— **مرونة الخطة:** تعني قابلية الخطة للتعديل لمسايرة التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الفرع الثالث: أهداف التخطيط

يرمي التخطيط إلى تحقيق جملة من الأغراض نلخصها في النقاط التالية:⁹

— وضع خطط منسقة تقوم على تحديد الأنشطة الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة، بالشكل الذي يسمح بتفادي تداخل جهود العاملين في المنظمة.

— رسم مسارات العمل المستقبلي لكافة أفراد المنظمة.

— تحديد واضح لمسارات العمل بما يسمح بتحقيق كفاءة وفعالية الأداء. — الاستخدام الكفء لموارد المنظمة بما يضمن تدنية التكاليف.

— تحديد معايير رقابة واضحة تسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المسطرة.

— تحديد تداعيات كل قرار متخذ من طرف المسؤولين، ومن ثم تخفيض درجة عدم التأكد في عمليات اتخاذ

القرارات.

الفرع الرابع: خصائص التخطيط

يتميز التخطيط بجملة من الخصائص تتمثل في:¹⁰

— يتكون التخطيط من جملة من القرارات المتتابعة الخاصة بتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة والتصرفات والوسائل الواجب اعتمادها لتحقيق تلك الأهداف.

— تحديد الأساليب المكتوبة الرسمية والإلزامية التي يجب على عملي المنظمة في مختلف مستوياتها القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة.

— التخطيط يسهل عملية الرقابة بمقارنة ما أنجز بما هو مخطط.

— التخطيط عمل ذهني يقوم على وضع تصور مستقبلي للهدف المبتغى والنشاط المقترح لتحقيقه.

— التخطيط يتطلب توفر معلومات خاصة بواقع المنظمة وإمكانياتها والتي تعتمد كأساس لرسم الأهداف.

— التخطيط يقوم على التزام كل أطراف المنظمة بتحقيق الأهداف المسطرة، بإشراف وتوجيه من مسؤولي الإدارة العليا، وهو ما يعني التقليل من درجة المرونة المتاحة للمستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة.

— التخطيط وظيفة تسمح بتحسين أداء المنظمة، وهذا باعتباره يقوم على الرؤية الواضحة وتنسيق

الجهود.

— التخطيط يقوم على التحديد الدقيق للأهداف والوسائل، ومن ثم فلا مجال للعشوائية.

⁹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 299 – 200. ¹⁰ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 300 – 301.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط والخطط المعتمدة من قبل المؤسسة

يمكن النظر للتخطيط الممارس من قبل المؤسسة من زوايا عدة وهي:¹¹

الفرع الأول: التخطيط تبعا لنوع الوظيفة الممارسة

تمارس المنظمة أربعة أنواع من الوظائف. هذه لوظائف يمكن إجمالها في وظيفة الإنتاج وما يتبعها من وظائف فرعية تتمثل في توفير مستلزمات الإنتاج. الوظيفة الثانية تتمثل في توفير واستغلال الموارد المالية. أما الوظيفة الثالثة فهي تتعلق بتوظيف وتدريب وتطوير اليد العاملة. وأخيرا وظيفة التسويق.

الفقرة الأولى: تخطيط الإنتاج في المؤسسة

تتعلق عملية تخطيط الإنتاج بتوفير مستلزمات الإنتاج المختلفة ثم القيام باستغلالها من أجل الحصول على منتجات.

الفقرة الثانية: التخطيط المالي في المؤسسة

إن اتساع حجم المؤسسات العصرية الكبيرة أدى إلى تزايد حاجتها للموارد المالية، ومن ثم ظهرت الحاجة اعتماد التخطيط المالي كإطار يسمح بتحديد حاجة المؤسسة لمختلف المصادر المالية في الوقت الحالي والمستقبلي مع مراعاة كل الظروف الطارئة التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

الفقرة الثالثة: تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة

يتطلب ضمان السير الحسن لأعمال المؤسسة توفير مختلف المهارات العمالية. هذا الأمر يتحقق بفضل تبني المؤسسة لتخطيط عمالي يقوم على معرفة حاجة المؤسسة لليد العاملة، التفكير في كيفية توفير العمالة الضرورية بالحجم والنوع اللازم، وهذا من خلال ضمان التوظيف الجيد والتدريب الملائم من أجل جعل العامل قادرا على مواكبة التطور التكنولوجي الذي تشهده المؤسسات الحديثة.¹² إن أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسات الحديثة جعلها تخصص له إدارة خاصة به تسمى إدارة الأفراد (إدارة الموظفين) تتكفل بكل ما يهم استقطاب العمال، تعيينهم في المناصب، تدريبهم، ترقية... وذلك لضمان تحسين فعالية الموظفين وضمان الاحتفاظ بهم.

الفقرة الرابعة: التخطيط السلي

أدى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الحديثة العاملة في نفس القطاع أو الفرع إلى تزايد الاهتمام بتسويق السلع المنتجة أكثر من الاهتمام بزيادة كمية الإنتاج.¹³ وتجلي هذا التوجه في اهتمام مسؤولي المؤسسات بما يحقق رضا المستهلكين من حيث الذوق، السعر... ويحقق في ذات الوقت أرباحا للمؤسسة.

الفرع الثاني: التخطيط تبعا للفترة الزمنية التي تغطيها الخطة وضرورة التنسيق بين الخطط

نميز ضمن المؤسسة بين نوعين من التخطيط الذي يأخذ شكل نوعين من الخطط، هما الخطط القصيرة الأجل والخطط الطويلة الأجل. وتتوقف مدة الخطة على اعتبارات عديدة مثل قدرة المدير على التخطيط، نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، حجم التكاليف المرتبطة بالخطة. إن مدة الخطة يجب أن تكون مدروسة بشكل يضمن تنفيذها. فالتخطيط مثلا لإنتاج الكهرباء في منطقة ما يستدعي وقتا طويلا يكفي

¹¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 106 - 107. ¹² أنس عبد

الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

¹³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

لبناء مصنع الكهرباء وتجهيزه بالمعدات اللازمة، وهي مدة تزيد بكثير عن مدة الخطة المعتمدة لتوظيف العمال في نفس المصنع أو في مؤسسة أخرى.¹⁴

الفقرة الأولى: أنواع التخطيط تبعاً للمدى الزمني أولاً: التخطيط

الطويل المدى

تلجأ المؤسسة، في ظل التغيرات التي تلحق ببيئة أعمالها، إلى اعتماد التخطيط الطويل المدى. هذا التخطيط يأخذ بعين الاعتبار مستوى الإنتاج الواجب تحقيقه مستقبلاً في ظل تنامي حدة المنافسة، تحديد الموارد البشرية والمالية التي تسمح بتحقيق ذلك المستوى من الإنتاج، سواء من حيث الكم أو النوع. ومن اللازم القول أن التخطيط الطويل الأجل يكون عرضة لمخاطر عديدة ناتجة عن تغير الأوضاع المحيطة بالمؤسسة وصعوبة التنبؤ بهت، ومن ثم تزداد المخاطر التي تحوم بهذه الخطة. يشار إلى أن التخطيط الطويل المدى يمتد إلى مدى زمني طويل نسبياً يتعدى في الغالب الخمس سنوات. وهذا الطول النسبي في التخطيط الطويل المدى يعقد الأمور ويجعل من الصعب التنبؤ بوضع المتغيرات المختلفة. ومن المفيد القول أن الوضع الاقتصادي العالمي والوطني اليوم يتميز بالتغير المستمر بسبب تداخل المتغيرات، هذا الوضع يجعل البعض يعتقد أنه صار من الصعب التنبؤ بالأوضاع على مدى زمني طويل نسبياً، بحيث يمكن معه القول أن التخطيط الطويل المدى أصبح قليل الاعتماد. ولا بد من القول هنا أن طول المدة الزمنية للخطة يختلف من منظمة لأخرى. فبالنسبة للخطط الخاصة بالدول فإن مدى خمس سنوات يعتبر قصير نسبياً لأن الاستراتيجيات المنبئة من طرف الدول تتطلب زمناً أطول حتى تتضح وتأتي ثمارها. أما على مستوى المؤسسات فإن خمس سنوات وحتى أقل هي فترة طويلة نسبياً.¹⁵

ثانياً: التخطيط المتوسط المدى

يقوم التخطيط المتوسط المدى على وضع خطط لا تتعدى مداتها 5 سنوات، وهي تعبر حلقة وصل بين الخطط الطويلة المدى والخطط القصيرة المدى. وتعتبر الخطة التكتيكية خطة متوسطة المدى.

ثالثاً: التخطيط القصير المدى

يعتبر التخطيط القصير الأجل حلقة ضمن التخطيط الطويل، إذ أن الأهداف البعيدة المدى للمؤسسة تجزأ إلى أهداف جزئية تكلف مختلف أقسام المؤسسة بتحقيقها في نطاق صلاحية كل قسم وخلال فترة زمنية قد لا تتعدى السنة الواحدة. وتتميز هذه الخطة بأن مداها الزمني ر يتعدى في الغالب السنة الواحدة.

الفقرة الثانية: ضرورة التنسيق بين التخطيط الطويل الأجل والتخطيط القصير الأجل

يمكن تحقيق الخطة الطويلة المدى اعتماد على تسيير خطط قصيرة المدى، بحيث أن تحقيق أهداف هذا النوع الأخير من التخطيط يندرج ضمن أهداف الخطة الطويلة المدى. فالتخطيط لبناء مصنع لإنتاج الحديد مثلاً في منطقة ما يجب أن يصاحب بتخطيط قصير ومتوسط المدى كتوفير مساكن للعاملين، بناء الطرقات، فتح تخصص في معاهد التكوين والجامعات لتزويد المصنع باليد العاملة...

الفرع الثالث: التخطيط حسب مجال الاستعمال والمستوى الإداري الذي يتولى التخطيط

من المفيد القول أن التخطيط موجود في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة مع وجود بعض الاختلافات ما بين مهام مديري المستويات العليا ومديري المستويات الوسطى والسفلى. فمسؤولو الإدارة العليا يتولون وضع الأهداف والسياسات لمختلف الخطط، سواء الدائمة الاستعمال أو الفريدة الاستعمال،

¹⁴ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 150.

¹⁵ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 186.

بينما يتولى مديرو الإدارات الدنيا وضع الإجراءات والطرق، أي البرامج الفريدة الاستعمال والمتمثلة في البرامج والميزانيات.¹⁶ يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط تبعاً للمستوى الإداري المكلف بالتخطيط. وفي هذا الصدد نميز بين التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي والتخطيط التشغيلي.

الفقرة الأولى: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

يخص هذا النوع من التخطيط المستويات العليا من الإدارة (مجالس الإدارة والإدارة العليا) والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تميزها عن بقية المنظمات. وتمتد الخطط الاستراتيجية على مدى زمني طويل نسبياً. فالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة قد يهدف مثلاً إلى تطوير الاقتصاد الوطني قصد التخلص من التبعية نحو قطاع واحد أو التخلص من التبعية للخارج. أما على مستوى مؤسسة ما فإن الخطة الاستراتيجية يكون الهدف من ورائها مثلاً الاستحواذ على جزء من السوق.

الفقرة الثانية: التخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكي تتولاه المستويات الإدارية الوسطى في المنظمة وهذا بوضع خطط تكتيكية أقل امتداداً في الزمن من الخطط الاستراتيجية، لكنها خطط تدرج في الخطة الطويلة المدى. فإذا كانت الخطة الاستراتيجية للدولة ترمي إلى فك تبعية البلد نحو قطاع واحد كقطاع المحروقات مثلاً، فإن الخطط التكتيكية تتطلب تحمل مختلف قطاعات الاقتصاد لهذه المهمة، إذ يتولى قطاع الزراعة مثلاً تطوير العديد من المنتجات من أجل تقليل الواردات وزيادة حجم الصادرات من لمنتجات الزراعية، وكذلك الحال بالنسبة للقطاع الصناعي والقطاع الخدمي...

الفقرة الثالثة: التخطيط التشغيلي

تتولى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة تنفيذ خطط تشغيلية تتميز بقصر مداهما الزمني وتندرج بدورها في المخططات التكتيكية. وفي هذا الإطار نجد أن الخطط التشغيلية الخاصة بالقطاع الزراعي تخص منطقة معينة، كأن تتكفل منطقة في البلد بتطوير نوع من المزروعات، أو كأن تتولى ورشات الإنتاج على مستوى مؤسسة ما التكفل بإنتاج كمية معينة من منتج معين يدخل في إطار المنتجات التي تنتجها هذه المؤسسة.¹⁷

الفرع الرابع: التخطيط من حيث درجة العمومية والتفصيل: الخطط المفصلة والخطط الموجهة

يمكن التمييز بين نوعين من الخطط تبعاً لمستوى التفصيل الذي تبلغه. فهناك الخطط العامة (التوجيهية) وهناك الخطط التفصيلية. تتضمن الخطط التوجيهية خطوطاً عريضة غير مفصلة، أي تتضمن مؤشرات عامة تسعى المنظمة لبلوغها. فقد يضع البلد في حساباته مثلاً رفع حجم صادراته بنسبة 30 %، ويبقى بعد ذلك تفصيل كيف يتم تحقيق هذا الهدف. كذلك الشأن بالنسبة للمؤسسة، فقد يضع مسيرها في حساباتهم رفع حجم الإنتاج بحوالي 20 %، لكن تفصيل ذلك حسب فروع المؤسسة يترك للخطط التفصيلية التي تتولى تنفيذها المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة.¹⁸

¹⁶ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 110.

¹⁷ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 186. ¹⁸ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 187.

الفرع الخامس: الخطط من حيث درجة تكررها

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الخطط تبعاً لدرجة تكررها. فقد تلجأ المؤسسة في فترة زمنية معينة إلى وضع خطة ظرفية لمواجهة نقص اليد العاملة في مجال محدد مثل استعمال أجهزة الكمبيوتر، فتلجأ إلى توظيف عمال من مستوى معين، أو تلجأ إلى وضع خطة لتدريب عملها. لكن هذه الخطة، التي تمتد على مدى زمني قصير نسبياً، تنتهي بمجرد تحقيق الهدف المسطر. كما لا يمكن تكرار مثل هذه الخطة إلا بعد مرور زمن ليس بقصير. لكن وفي نفس السياق قد يكون للمؤسسة خطة توظيف يد عاملة تمتد على مدى زمني أطول، بحيث تكون تلك اليد العاملة غير موجهة لتسيير آلة ما، مثل الكمبيوتر، وإنما يتم الاعتماد على مثل هذه الخطة لمواجهة حاجة المؤسسة ليد عاملة مؤهلة بشكل مستمر من أجل مواجهة التوسع الذي تعرف وحداتها الإنتاجية. ومثل ذ الخطة الأخيرة تتميز بالتكرر خاصة مع ميل المؤسسة إلى الاتساع.

الفرع السادس: التخطيط الرسمي والتخطيط غير الرسمي

يعتمد التخطيط من قبل المنظمات على اختلاف أحجامها. إلا أن الفرق بين التخطيط في المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة يكمن في مستوى رسمية أو عدم رسمية الوظيفة.

فالتخطيط الرسمي في المنظمة يتمثل في وجود خطط مكتوبة محددة للأهداف والوسائل والأجال الزمنية ومعروفة من طرف الجهات المسؤولة عن تطبيقها.

أما التخطيط غير الرسمي فهو سعي المنظمة إلى تحقيق أهداف، دون أن تكون تلك الأهداف مكتوبة ومعلنة ومحددة بشكل دقيق. هذا النوع من التخطيط يخص المنظمات الصغيرة، حيث رب العمل هو الذي يخطط وينفذ.¹⁹

الفرع السابع: التخطيط تبعاً لحجم المنظمة

تمارس أغلب المنظمات عملية التخطيط بغض النظر عن حجمها، إلا أن الاختلاف بين المنظمات الكبيرة والمنظمات الصغيرة هو أن التخطيط في النوع الأول من المنظمات يكون من اختصاص أفراد محددين يتخصصون في عملية التخطيط، وهذا على عكس المؤسسات الصغيرة ذات الأهداف والموارد البسيطة تجعل من عملية التخطيط عملية سهلة نسبياً يمكن لمدير المؤسسة القيام بها.²⁰

¹⁹ طارق طهين مرجع سبق ذكره، ص ص 301 - 302.

²⁰ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 147.

المبحث الثاني:

أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة ومراحل تطبيقه

المطلب الأول: أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة

تتمثل أهمية التخطيط بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:²¹

- يعتبر التخطيط الرسمي أمر ضروري لكل منظمة. فالتخطيط يسمح أولاً بتوجيه اهتمام المنظمة صوب وجهة محددة، وهذا بتحديد الخطوات والوسائل والأعمال الواجب القيام بها وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المسؤولة عن تنفيذ الخطة. بمعنى أن التخطيط يسمح بتركيز الاهتمام على أهداف ومهام، وبذلك فهو يسمح بتقادي المهام غير الواضحة أو المنكررة، وبالتالي فهو يمكن من تقادي الضياع المرتبط بسوء استعمال الموارد وبتنفيذ مهام غير ضرورية. بالمقابل نجد أن غياب التخطيط قد يؤدي إلى تضارب الأهداف والمهام بشكل يؤدي إلى التأثير سلباً على فعالية المنظمة.
- التخطيط يسمح بتحديد أهداف واضحة ومعايير محددة تسمح بإجراء عملية الرقابة وتصحيح الأخطاء عند وقوعها. كما تسمح للمرؤوسين من معرفة تلك الأهداف، وهو ما يضمن إلى حد ما انخراطهم في تحقيق تلك الأهداف.

²¹ طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 300 - 301.

— عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

— Stephen Robbins et Autres, Management, l'essentiel des concepts et pratiques. Op. cit. p.116.

- يسمح التخطيط بمعرفة كمية ونوعية الموارد الواجب توفيرها لبلوغ الأهداف المسطرة. هذه المعرفة تضمن الاستعداد لتوفير هذه الموارد.

- التخطيط يسمح بتحديد الآجال الزمنية لتحقيق الأهداف المسطرة. كما يسمح بتحديد زمن تحقيق كل مرحلة من مراحل الخطة الواحدة.

- التخطيط ضروري للتنبؤ بالمستقبل المتميز بالغموض والتغير.

- التخطيط يعطي للرقابة معنى. فالرقابة تقرم على مقارنة ما تحقق بما هو مخطط.

- يسمح التخطيط بتنسيق الجهود داخل المؤسسة الواحدة في ظل تحديد المهام والأهداف بشكل واضح.

- التخطيط الجيد يسمح باستبعاد النشاطات العشوائية والجهود المتداخلة والمواد غير الضرورية

وبالتالي فهو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، لأنه يسمح بتحديد الغايات بشكل واضح ويحدد الوسائل بشكل جيد بحيث يؤدي إلى تقادي در الموارد ويرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة. وحتى التخطيط السيء سيكون أحسن من عدم اعتماد التخطيط، لأنه هو أيضا يقوم على استبعاد بعض الأنشطة والموارد غير الضرورية، ومن ثم فهو يساهم بدرجة معينة في تقليص التكاليف التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتكاليف التي تتحملها في حالة عدم الاعتماد على التخطيط.²²

- التخطيط باعتباره يتعلق بالمستقبل الغامض والمتغير يسمح بالتعرف على المشاكل المتوقعة الحدوث والاستعداد لمواجهةها قبل وقوعها. بعبارة أخرى فالتخطيط يدفع بالمديرين إلى التعامل مع المواقف الغامضة والتفكير فيها جديا وطرح الحلول لمواجهة المشاكل الطارئة، أي أنه إطارا ملائما للتعلم والتطور.

- يسمح التخطيط الجيد بالتقليل من أثر التغيرات الظرفية الطارئة، فهو يدفع المنظمين إلى التنبؤ بالتطورات المستقبلية واستباق الأحداث قبل وقوعها، وكذا اتخاذ الإجراءات، ومن ثم فالتخطيط يسمح بمواجهة حالات اللايقين وعدم التأكد والتقليل من تأثيراتها السلبية على المنظمة. فالمؤسسة عرضة لتغيرات وضغوط يفرض عليها محيطه، ومن ثم فهو مطالب بمعرفتها. فعلى سبيل المثال نجد أن أنواق المستهلكين، وظهور منافسين جدد في السوق، أو ميل النشاط الاقتصاد إلى الركود... هي امور يمكن أن تحدث، وبالتالي يتعين على المؤسسة التنبؤ بها والاستعداد لها من أجل تقادي المفاجئة وكل ما يترتب عنها من انعكاسات سلبية.

- التخطيط الجيد يسهل عملية الرقابة، إذ أنه بفضل التخطيط يتم تحديد الأهداف والوسائل بشكل

دقيق نسبيا، وتصبح الأهداف وسيلة للحكم على النتائج المحققة. ففي ظل غياب التخطيط لن يكون بإمكان مسؤول المنظمة التأكد من أداء العاملين وهذا بسبب غياب الأهداف المخططة التي تعتمد كأساس للحكم على النتائج المحققة. فعلى سبيل المثال قد تسعى المؤسسة إلى تحسين كفاءة عمالها، وهذا بالجوء إلى تكوينهم. فاعتمادا على خطة التكوين يمكن للمؤسسة أن ترسم لنفسها هدفا يتمثل في تكوين 10 عمال من مستوى معين في ظرف سنتين، على أن تتم عملية متابعة التكوين دوريا وتكون عملية متابعة التكوين سهلة بالنظر إلى الأهداف المحددة والآجال المرسومة.

- يسمح التخطيط الجيد للمؤسسة من مواجهة المنافسة المفروضة عليها في السوق، وهو يعتبر أحد شروط البقاء في السوق.

²² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 145.

- يسمح التخطيط بالاستخدام الجيد لموارد المنظمة وتوجيهها نحو هدف واضح، إذ هو يسمح بالتقليل من العمل العشوائي، لأن التخطيط يسمح بدراسة دقيقة للجهود التي ستبذل والموارد التي ستستعمل والوقت الممكن استغراقه بما يضمن الاستغلال العقلاني لكافة الموارد.²³
 - إذا كان التخطيط ضروري لكل منظمة فإنه لا يعتبر ضمانا لتحقيق نتائج جيدة. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن التخطيط يسمح بتحسين مردودية وأرباح المنظمة. وهذا يتوقف على التطبيق الجيد للخطط. فالتخطيط يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد باستعمال الوسائل والعمليات الأكثر كفاءة، وهو ما يضمن تقليل تكاليف تحقيق الأهداف. إلا أن تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة قد تكون سببا في عدم تحقيق تلك المؤسسة المطبقة للتخطيط لنتائج جيدة.
 - ينبغي على المنظمة عند وضع أهدافها أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تغير بيئة الأعمال مستقبلا. ويعتبر التخطيط الوظيفة التي تسمح بالتنبؤ بالمستقبل وتوقع واستباق الأحداث المحتملة الوقوع وتقدير تكاليفها وعواقبها، وهو ما يمكن المنظمة التقليل من الانعكاسات السلبية لمثل هذه الطوارئ.
 - وضع أهداف محددة مدعمة بخطط فرعية مترابطة قابلة للتعديل وفق الظروف.
 - يسمح التخطيط باعتماد مقاييس موضوعية تسهل عملية المراقبة ومعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف. فعدم اعتماد المنظمة على التخطيط يجعلها تسيير وفق أهداف غير واضحة وأجال غير محددة، وعندها يصعب على مسيرها متابعة مدى تقدم أعمال المرؤوسين.
 - يضمن التخطيط تنسيق الجهود المبذولة من طرف مختلف دوائر وأقسام المنظمة سعيا لتحقيق أهداف المنظمة. وهو بذلك يمكن إلى حد ما من إلغاء الأعمال الزائدة وما يرتبط بها من تكاليف إضافية.
 - التخطيط الجيد يضمن تحقيق التوازن بين مختلف أقسام المؤسسة. كما يضمن التوزيع الجيد لمواردها.
- المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط ووضع الخطة في المؤسسة**
- تمر عملية التخطيط ووضع الخطة موضع التنفيذ بجملة من المراحل التالية:²⁴ - مرحلة وضع أهداف المؤسسة وتحديد الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها.
 - تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودراسة احتمالات تطورها المستقبلية.
 - دراسة بدائل العمل المعروضة على المنظمة المختلفة من خلال تقييم إيجابياتها وعيوبها واختيار أحسنها
 - مرحلة تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة، وكذا تحديد الموارد اللازمة لذلك. - تنفيذ الخطة ومتابعته تنفيذه والقيام بالإجراءات التصحيحية الممكنة.

المبحث الثالث:

شروط نجاح تطبيق التخطيط على مستوى المؤسسات والعقبات التي يمكن أن تواجهه المطلب الأول: شروط

نجاح التخطيط

يتوقف نجاح الخطة على تحقيق جملة الشروط التالية:²⁵

²³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 156. ²⁴ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 111.

-- Stephen Robbins et autres, OP. cit. P 121.

²⁵ - سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، طبعة 2، دار الجيل، مصر، 1999، ص. 30. - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 183.

— الاستعمال الجيد لوسائل التنبؤ: حيث يضمن التنبؤ عملية التوقع لما سيحدث في المستقبل. وعملية التنبؤ يجب أن تغطي كل ما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية من شواهد وأحداث، كالتنبؤ بالسوق، والتنبؤ بأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، وكذا سياسة المنافسين... الخ.

— توفير شروط وضع الخطة وتنفيذها على الوجه الأحسن. — عدم التسرع

في جني ثمار التخطيط.

— وضع خطط الطوارئ: توضع هذه الخطط لاتخاذ الاحتياطات اللازمة لوقوع أي تقلبات وتطورات، وبالتالي تسمح هذه الخطط للإدارة بأن تتجاوب بسرعة أكبر مع التغيرات.

— توفير الإطار المسير الذي يمتلك القدرات التسييرية ويتوفر على مؤهلات التخطيط ويؤمن حقيقة بأهمية التخطيط ويمتلك الشجاعة لتبني هذه الطريقة في العمل.

— نجاح تطبيق الخطة يقتضي مراعاة مختلف جوانب الخطة وعدم الاكتفاء بتطبيق بعض عناصرها دون غيرها. كما يقتضي الأمر ضمان استمرارية التخطيط وعدم التوقف عند انتهاء أية خطة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط والعقبات التي تواجهها في المؤسسة الفرع الأول: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط في المؤسسة

تتأثر عملية التخطيط بجملة من العوامل نحدددها في ما يلي: ²⁶

- المستوى التنظيمي للمؤسسة هو عامل مؤثر في عملية التخطيط. فالمستويات العليا من المنظمة تلجأ إلى وضع خطط استراتيجية في حين تتولى المستويات الوسطى وضع خطط تكتيكية، في حين تتكفل المستويات الدنيا من المنظمة بوضع الخطط التشغيلية.
- البيئة المحيطة بالمنظمة تمارس تأثيرها على نوع الخطط المعتمدة من قبلها. فاستقرار محيط المنظمة يسمح لها بوضع خطط مستقرة نسبياً، في حين أن تقلب بيئة الأعمال يحد من قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل ومن ثم تقل قدرتها على وضع خطط طويلة المدى، الأمر الذي يفرض عليها الاعتماد أكثر على الخطط القصيرة المدى وفي أحسن الأحوال الخطط المتوسطة المدى.
- بيئة المنظمة تشهد تغيرات سريعة في مجال التكنولوجيا، السياسات المعتمدة من قبل الحكومات (السياسة المالية، السياسة النقدية، الخصخصة...، التغيرات الاقتصادية التي تتم على مستوى محلي، إقليمي ودولي، مثل التكتلات الاقتصادية، الانخراط في المنظمة العالمية للتجارة. هذا إلى جانب اشتداد المنافسة في الأسواق المختلفة، وحدث تغيرات اجتماعية وثقافية (تغير نمط الاستهلاك، الاهتمام أكثر بمكونات الأغذية، تغير مستوى الدخل...)، أي كلها عوامل تمارس تأثيرها على المؤسسات وتضطرها إلى اعتماد خطط تساير هذه التطورات والتغيرات.

الفرع الثاني: العقبات التي تواجه عملية التخطيط في المؤسسة

تواجه عملية التخطيط الرسمية جملة من الصعوبات التي تحد من فعاليتها. هذه الصعوبات يمكن تلخيصها في النقاط التالية: ²⁷

²⁶ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 188 - 191 . ²⁷ — سيد الهواري،

مرجع سبق ذكره، ص. 30.

— محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 183 .

- وجود عوائق نفسية مردها إلى عقليات ترى أن التخطيط هو تنبؤ بمستقبل غير أكيد، لذا تجدهم يفضلون الحاضر المعلوم عن المستقبل المجهول.

- اعتقاد البعض أن العمل بموجب خطط مرسومة ومحددة تعيق روح المبادرة وحرية التصرف. هذا الأمر ينطبق أكثر على المؤسسات الكبيرة التي تتولى الجهات العليا فيها وضع السياسات والاجراءات.

28

— عدم توفير شروط نجاح الخطة مثل عدم توفر المعلومات الكافية، أو لقصور في فهم المخطط، أو للتغيرات الكبيرة والسريعة التي قد تلحق بالنشاط موضوع التخطيط. فإعداد الخطة قد يواجه نقص المعلومات وتأخر الحصول على بعضها وعدم دقة بعضها... لهذا يشترط توفير المعلومات الكافية والملائمة لتحسين أداء التخطيط.

— تقلب بيئة الأعمال يحد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمستقبل. — التخطيط قد يصاحب بشك في المعلومات التي تبني عليها الخطط. كما قد يساور الشك المسيرين بخصوص المستقبل المتوقع المتميز بالتقلب والغموض.²⁹

- ارتفاع تكلفة التخطيط، الأمر الذي يجعل البعض يرى أنه من أحسن إنفاق تلك الموارد على التنفيذ. لكن لا بد على مسيري المؤسسة أن يدركوا أن التخطيط الجيد وإن كلف الكثير فإن عوائده ستكون أكبر. وفي حالة اتخاذ قرار خاطئ في أن التكلفة ستكون غالبية تفوق ما تكلفه عملية وضع الخطة. وأكثر من هذا فإن نتائج التخطيط الجيد تكون كبيرة بحيث تغري بضرورة اعتماد التخطيط كوسيلة لبلوغ الأهداف المرسومة.

- التخطيط يتطلب الوقت الطويل في جمع المعطيات وتحليلها من أجل وضع الخطط، وهو ما يؤدي إلى التأخر في بدء العمل ومواجهة الأمور الطارئة التي لا تحتل التأجيل. إلا أن الواقع يبين أن الحالات العاجلة تعتبر حالات محدودة (استثنائية) وأن تنفيذها بشكل سريع لا يضمن نجاحها.³⁰

— محدودية مرونة الخطة. فالتخطيط الرسمي يلزم المنظمة بإطار محدد من الأهداف وتواريخ تحقيقها، وهي أمور تحدد في ظل افتراض بقاء الأمور على حالها. لكن مع مرور الوقت قد تتغير المعطيات والظروف، وهو ما يجعل المنظمة تواجه صعوبات لا يمكن التغلب عليها إلا بفضل مهارة وحس المسير. فهذا الأخير قد يضطر إلى تغيير الخطة جزئياً أو حتى كلياً.³¹ لذا يتعين على المؤسسات اعتماد خطط مرنة تسمح من جهة بمواجهة التقلبات، وتمكن المسؤولين من ناحية ثانية من استخدام حذسهم وإبداعهم، وهو ما تكون له آثار جيدة على سير المنظمة. خلاصة القول أن التذرع بعدم مرونة الخطة هو تصور خاطئ قد ينتج عن سوء فهم لخاصية أساسية من خصائص التخطيط الجيد، ألا وهي مرونة الخطة وقدرتها على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على عمل المؤسسة.

— عدم توفر المؤسسة على الإطارات القادرة على قيادة عملية التخطيط.

— حصر عملية التخطيط في بعض العناصر، في حين هي عملية متعددة الأطراف ومتشابكة العناصر.

²⁸ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 158. ²⁹ جميل أحمد

توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 157. ³⁰ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 158.

³¹ Stephen Robbins et Autres, Management, l'essentiel des concepts et pratiques. Op. cit. p.117.

- التخطيط الرسمي عندما يحقق نجاحا مستمرا يولد لدى المسيرين حالة من الطمأنينة والثقة الزائدة وهو ما يدفعهم إلى التقليل من درجة الانتباه (la vigilance)، إلا أن الظروف قد تتغير وهو ما قد يفاجئ المنظمة.
- عدم الالتزام بالتخطيط لا يسمح بتحقيق نتائج جيدة. هذا المبدأ يبقى أساسيا حتى وإن وجد من المسؤولين من يحقق نتائج إيجابية دون الاعتماد على التخطيط. فهذا النجاح قد يكون ظرفي. لهذا نجد أن احتمالات النجاح ستكون أكبر عند التقيد بالتخطيط.
- عدم إشراك مختلف مكونات المنظمة في وضع الخطة يشعرهم بعدم اهتمام الإدارة بها فتتميل إلى التراخي وعدم الجدية في العمل بشكل يعيق تحقيق أهداف الخطة.
- إن القيود أو العقبات التي تواجه التخطيط هي عقبات فيها الكثير من الحقيقة، لذا يتعين على مسيري المؤسسات أخذها بعين الاعتبار دون أن يؤدي ذلك إلى التشكيك في أهمية التخطيط، لأن التخطيط تبقى وظيفة أساسية ضمن وظائف الإدارة. ويمكن الحكم على أهمية هذه العقبات بمقارنة الآثار السلبية المترتبة عن ملازمتها لعملية التخطيط بالمزايا الكثيرة التي ترتبط بعملية التخطيط، وحينها يمكن لمدير المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة من أجل التقليل من الآثار السلبية لعملية التخطيط.
- الفرع الثالث: العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط**
- يمكن للتخطيط أن يفشل بسبب توفر جملة من الأسباب نوجزها في النقاط التالية:³²
- عجز المخطط عن التنبؤ بردود أفعال الأطراف المعنية بالخطة (المستهلكين، الموردين، العمال...).
- إسناد عملية التخطيط لأفراد بعيدين عن واقع المؤسسة المخطط لها، سواء كان ذلك بالنسبة لأفراد من داخل المؤسسة أو من خارجها. فالمعرفة التامة بظروف المؤسسة تعتبر شرطا ضروريا لوضع خطة جيدة.
- ضيق تصور علية التخطيط وحصرها في بعض العناصر، في وقت يكون فيه التخطيط عملية واسعة الأطراف ومتشابكة العناصر.
- عدم استغلال المعطيات الجيدة أو عدم الاستغلال الجيد للمعطيات الجيدة. - طول زمن وضع الخطة قد يؤدي إلى تغير المعطيات.
- التسرع في الحصول على نتائج التخطيط، في وقت تتطلب فيه عملية التخطيط وقتا وموارد كبيرة قبل أن تعطي ثمارا.
- إضاعة الوقت في اجتماعات اللجان المسؤولة عن التخطيط. - تضارب الخطط فيما بينها يؤدي إلى فشلها كلها.
- عدم تحديد واضح لمسؤوليات الأطراف المكلفة بالتخطيط.

³² سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص ص 76 - 77.

خلاصة الفصل الرابع

تبين لنا من خلال هذا الفصل أن التخطيط في المؤسسة هو وظيفة على درجة كبيرة من الأهمية، فهو أول وظيفة إدارية ضمن وظائف المؤسسة، وهو بمثابة البوصلة التي تقود المؤسسة وتسمح لها بالتنبؤ، انطلاقاً من اقع معين يتميز بتوفر موارد محددة، باتجاه الهدف المراد بلوغه في إطار زمني محدد، هدف يتميز بالدقة، الواقعية والقابلية للقياس وكذا مرونة التكيف مع المتغيرات التي تلحق بالمؤسسة.

ويعتبر التخطيط كما سبق القول أول وظيفة إدارية في المؤسسة تتكون من مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تميزها. وهي الخطوة التي تقود إلى خطوة ثانية تتمثل في رسم الأهداف الواضحة المراد بلوغها في إطار مرحلة ثالثة تتضمن وضع البدائل الممكنة التي يمكن اللجوء إليها في حالة ظهور عقبات تحول دون تجسيد البديل الأول. بعد ذلك يسعى مسؤولو المؤسسة إلى تجسيد الخطة من خلال تنفيذها ومتابعة سيرها وإيجاد حلول للعقبات التي تواجهها

الفصل الخامس: التنظيم في المؤسسة

تقديم

أدى تطور المنظمات الحديثة إلى تعقد مهامها وتعميق تقسيم العمل بها وتوزيع المهام ما بين أطراف عديدة. ولضمان السير الحسن للمنظمة تطلب الأمر اعتماد كل منظمة لتنظيم معين.

المبحث الأول:

مدخل عام للتنظيم في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: ماهية التنظيم، أهميته وخطواته المختلفة الفرع الأول:

ماهية التنظيم

التنظيم هو الوظيفة اللاحقة على وظيفة التخطيط. لكن في واقع الأمر نجد أن الهيكل التنظيمي يوجد قبل وجود عملية التخطيط. فالتنظيم يسمح بتحديد المناصب ثم تحديد الأشخاص الذين يتقلدون تلك المناصب والقيام ببقية وظائف المؤسسة.¹

الفقرة الأولى: تعريف التنظيم أولاً: تعدد معاني

التنظيم

يعبر مفهوم التنظيم عن معنيين. المعنى الأول يقصد به ذلك الكيان (المنظمة) المتمثل في مجموعة من الأفراد المرتبطين في ما بينهم بعلاقات والذين يسعون إلى تحقيق أهداف محددة. فنقول مثلاً تنظيم سياسي أو منظمة سياسية. أما المعنى الثاني للتنظيم فيقصد به إحدى وظائف المنظمة، وهي التي لا يمكن أن تمارس إلا بوجود أفراد يرتبطون فيما بينهم بعلاقات ويسعون إلى تحقيق هدف مشترك.

ثانياً: تعريف التنظيم كوظيفة تؤديها المنظمة

يعرف التنظيم بأنه ثاني وظيفة يقوم بها مديرو المنظمة، وهي تتمثل في مجموع الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني والأمثل لموارد المنظمة بغية تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف محددة مسبقاً. وتمارس وظيفة التنظيم في إطار هيكل تنظيمي رسمي واع محدد لسلطات ومسؤوليات كل أفراد المؤسسة، في إطار تقسيم للعمل وتبيان للعلاقات التي تقوم بين مكونات المؤسسة وتنسيق وتعاون بين مختلف الأطراف من خلال عمليات اتصال رأسية وأفقية، كل هذا لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.²

ثالثاً: العناصر الضرورية لوجود التنظيم

تقوم وظيفة التنظيم على توفر جملة من العناصر تتمثل في ما يلي:³

- توفر مكان للعمل يضم مختلف الوسائل المادية والبيئة الضرورية لأداء الأفراد للأعمال الموكلة إليهم. — قيام أفراد المنظمة بأعمال مختلفة.

- تحديد المهام الرسمية الواجب أدائها. — تجميع المهام في أقسام.

- تخصيص الموارد اللازمة لكل قسم من أقسام المؤسسة. — اعتماد تقسيم عمل داخل المؤسسة.

- تحديد السلطات وتحديد المسؤوليات التي تعتمد كأساس للمحاسبة. — تنسيق الوظائف فيما بينها.

- تحديد نطاق الإشراف.

- تحديد خطوط انسياب السلطة داخل المؤسسة.

- تحديد درجة المركزية واللامركزية الواجبة الاعتماد داخل المؤسسة.

¹سيد الهواري. مرجع سبق ذكره، ص 88.

²طارق طه، إدارة الأعمال. منهج حديث معاصر. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2007. ص 434. طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 438.

الفقرة الثانية: العلاقة بين التنظيم وبقية وظائف المنظمة

يعتبر التنظيم كوظيفة تجسيدا لأحد أهداف التخطيط المتمثل في اعتماد هيكل تنظيمي يسمح بتجسيد الأهداف المسطرة في الخطط المعتمدة من قبل المنظمة. كما يعتبر التنظيم إطارا يسمح بأداء التوجيه والرقابة في وظيفتي المؤسسة.

الفرع الثاني: أهمية التنظيم الجيد في المنظمات وخطوات تطبيقه الفقرة الأولى:

أهمية التنظيم الجيد في المنظمات

- يعتبر التنظيم الجيد مفيدا للمؤسسة. ويظهر ذلك من النقاط التالية: 4
- يسمح التنظيم الجيد بتوزيع المهام والأعمال بشكل مدروس وعقلاني.
- يسمح التطبيق الجيد للتنظيم بوضع الرجال في الأماكن التي تتوافق وقدراتهم، وهو ما يؤدي إلى كسب رضا الموظفين ويضمن إلى حد كبير الاستغلال الجيد للموارد وتحسين الأداء.
- تمكين المعلومات من الانتقال رسمي منظم وسهل بين مختلف مستويات المنظمة الواحدة. — تحديد معايير الأداء المقبولة.
- ضمان تحقيق رقابة فعالة داخل المنظمة.

الفقرة الثانية: خطوات تطبيق التنظيم الجيد في المنظمة

يمر التنظيم بمرحلتين رئيسيتين هما مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي ثم تنمية الهيئة الإدارية.

أولاً: مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي

يقصد بتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وضع هيكل تنظيمي يستجيب لأهداف ووظائف المنظمة دون مراعاة للأشخاص الذين يتولون تسيير المنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية. وتتم عملية التنظيم داخل المنظمة بجملة من الخطوات المتعاقبة التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحديد فلسفة وغاياتها وأهدافها والاستراتيجيات التي تعتمد عليها لتحقيقها. — تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات إدارية واحدة.
- تحديد العلاقات التنظيمية التي تربط الوحدات الإدارية، أي تحديد مفهوم السلطة والمسؤولية، تحديد مفهوم تفويض السلطة، تحديد مستويات المركزية واللامركزية، تحديد نطاق الإشراف.
- تحديد الاحتياجات التي يتطلب توفيرها لكي تبلغ المنظمة غاياتها وأهدافها.
- إعداد الدليل التنظيمي، وهو عبارة عن كتيب ملخص لاسم وعنوان وأهداف وسياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- إجراء مراقبة مستمرة لعملية التنظيم والقيام بالتعديلات الضرورية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ثانياً: مرحلة تهيئة الهيئة الإدارية

يقصد بمرحلة تنمية الهيئة الإدارية تحديد الشخصيات التي تتولى المناصب المتضمنة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

4سعيد الهواري. مرجع سبق ذكره، ص 89.
 — محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 221. — جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 76.
 — خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص 107.
 — جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص 191.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة للهيكل التنظيمية في المنظمات

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المنظم organigramme) تمثيلا مبسطا للعلاقات التي تقوم بين أجهزتها المختلفة، والتي تشمل الأجهزة العملية (les organes operationnels) التي تتولى إنتاج وتسويق السلع والخدمات، والأجهزة الوظيفية التي تأخذ على عاتقها دعم نشاط المؤسسة وأخيرا أجهزة التأطير (les organes d'état majors) التي تراقب العمليات وتدعم المديرية العامة في عمليات اتخاذ القرار. تسمح دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما بتحديد مستويات المسؤوليات المختلفة وتراتبية المؤسسة.

يتم إعداد الهيكل التنظيمي بما يستجيب لغايات وأهداف المنظمة ورغبتها في تنظيم جهود أفرادها والتعامل مع بيئتها. تتميز الهياكل التنظيمية بالتعدد، إذ نميز بين الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية المعاصرة.

الفرع الأول: الهياكل التنظيمية التقليدية

تشمل الهياكل التنظيمية التقليدية كلا من الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل المتعدد الأقسام.

الفقرة الأولى: الهيكل البسيط (structure simple) أولا: تعريف الهيكل

التنظيمي البسيط

تعتمد المؤسسات الناشئة هيكلا بسيطا يتميز بقلّة المستويات الإدارية وارتفاع درجة المركزية، حيث يتحكم المدير بشكل كبير في سير المنظمة.

ثانيا: إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي البسيط

يتميز الهيكل التنظيمي البسيط بجملة من الإيجابيات، لكنه لا يخلو من السلبيات.

أ — إيجابيات الهيكل البسيط: هذا الهيكل يصلح أكثر للمؤسسات الصغيرة، وهو يسمح بسرعة اتخاذ القرار، المرونة، محدودية التكاليف، وضوح المسؤوليات.

ب — سلبيات الهيكل البسيط

باعتبار أن الهيكل البسيط يتميز بتركز السلطة في يد شخص واحد الهيكل البسيط فغنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة. فالمؤسسة الكبيرة الحجم لا يمكنها الاعتماد على هيكل بسيط لأن ذلك يؤدي إلى تركيز السلطة بيد شخص واحد، وبذلك تصبح عملية اتخاذ القرار بطيئة بشكل يقلل من القدرة التنافسية للمؤسسة. هذا العيب يظهر واضحا في حالة غياب أو مرض أو موت صاحب المؤسسة. لهذا نجد أن نمو وتطور المؤسسات يدفع بها إلى التخلي عن الهيكل البسيط من أجل تبني هياكل أكثر تخصصا وأكثر اتساعا. وفي مثل هذه الحالة يكون الهيكل الوظيفي والهيكل المتعدد الأقسام أكثر الهياكل التنظيمية انتشارا.⁵

الفقرة الثانية: الهيكل الوظيفي

أولا: تعريف الهيكل الوظيفي للمنظمة

يقصد بالهيكل الوظيفي (la structure fonctionnelle)، وهو أكثر الهياكل التنظيمية اعتمادا من طرف المؤسسات، ذلك الهيكل الذي يقوم على إيجاد عدة مصالح (وحدات تنظيمية) تتولى إنجاز وظائف (مهام) متقاربة في إطار من التخصص (الإنتاج، البيع، المالية، البحث والتطوير...)، وحيث تتضمن كل

⁵Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 196.

وظيفة الواحدة جملة من النشاطات الفرعية ذات طبيعة واحدة. فوظيفة المالية تهتم بكل ما له علاقة بمالية المنظمة من مصاريف وإيرادات.⁶

ثانيا: إيجابيات وسلبيات الهيكل التنظيمي الوظيفي أ - إيجابيات الهيكل الوظيفية

- يسمح بتطبيق تقسيم العمل بشكل يعود بالكثير من المهارات والموارد النفع على المؤسسة، منها الاستفادة من المتاحة ويسهل التنسيق بينها ومراقبتها.
- تجميع الأنشطة القريبة من بعضها البعض بصورة منطقية، وهو ما يضمن الاستعمال الأمثل للموارد والاستفادة من اقتصاديات الحجم. في هذه الحالة يتم تقادي الاقتناء والاستعمال المتكرر للموظفين والتجهيزات، مع إمكانية خلق توافق بين الموظفين الذي يؤدون نفس المهام.⁷
- هذا النوع من التقسيم يضمن لرئيس كل قسم إشرافا كاملا على قسمه.
- ضمان وحدة القيادة، بحيث أن كل فرد داخل المؤسسة لن يتبع إلا مسؤولا واحدا، وهو ما يجعل خط الترابطية واضحا، ويسمح بالتالي للمسؤول الأول عن المؤسسة من التمتع بنظرة شاملة عن مختلف عمليات المؤسسة. كما يضمن له مراقبة عمليات المؤسسة وتوجيهها الوجهة الملائمة.⁸

ب - سلبيات الهيكل الوظيفية

- إمكانية غياب التنسيق والانسجام الكامل بين وظائف المؤسسة.
- قد يكون مستوى نشاط المؤسسة محدودا بحيث يصبح هذا التقسيم مكلفا.
- التقسيم على أساس وظيفي قد لا يسمح بتكوين رؤية شاملة عن المؤسسة. كما يكون من الصعب التنسيق بين مسؤولي الوظائف المختلفة.
- التماذي في الهيكل الوظيفية قد تؤدي إلى التركيز على الأهداف الوظيفية الخاصة، وهذا على حساب الأهداف العامة للمؤسسة. وهذا الشكل التنظيمي قد يجعل الأفراد في المصالح المختلفة يتصرفون بشكل انفرادي، مركزين اهتمامهم على تسيير مصلحتهم دون الاهتمام بما يجري في بقية المصالح، وهو ما قد يؤدي إلى تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة بشكل يولد تعارضا بين المصالح بشكل يفضي إلى تهديد تطور المؤسسة.
- يمكن للهيكل الوظيفية أن تدفع المسؤولين إلى تخصيص وقت كبير للمسائل اليومية دون الاهتمام الكبير بالمسائل الاستراتيجية، وهو ما يحد من قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات.⁹
- عدم تحمل الوظائف المختلفة للنتيجة العامة للمنظمة.

شكل رقم 5.1 : الهيكل الوظيفي للمنظمة

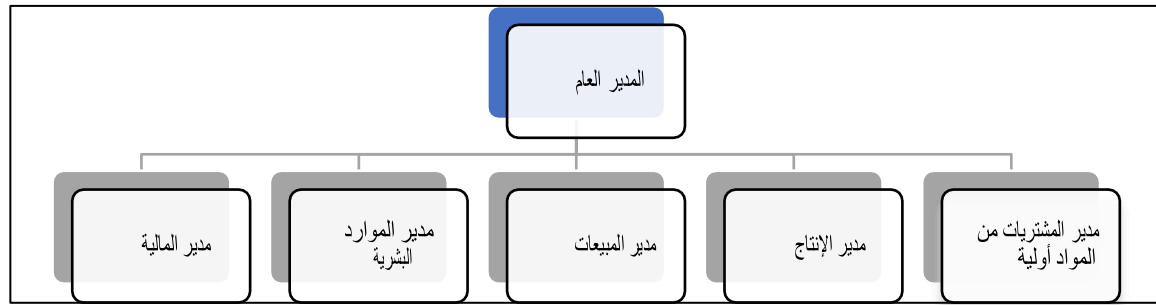
⁶ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 180.

⁷ Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 197.

- خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

⁸ Michel Barabel et Olivier Meier. Manageor. Dunod. OP cit. P101 .

⁹ Michel Barabel et Olivier Meier. Op. cit. P102 .



الفقرة الثالثة: الهيكل المتعدد الأقسام

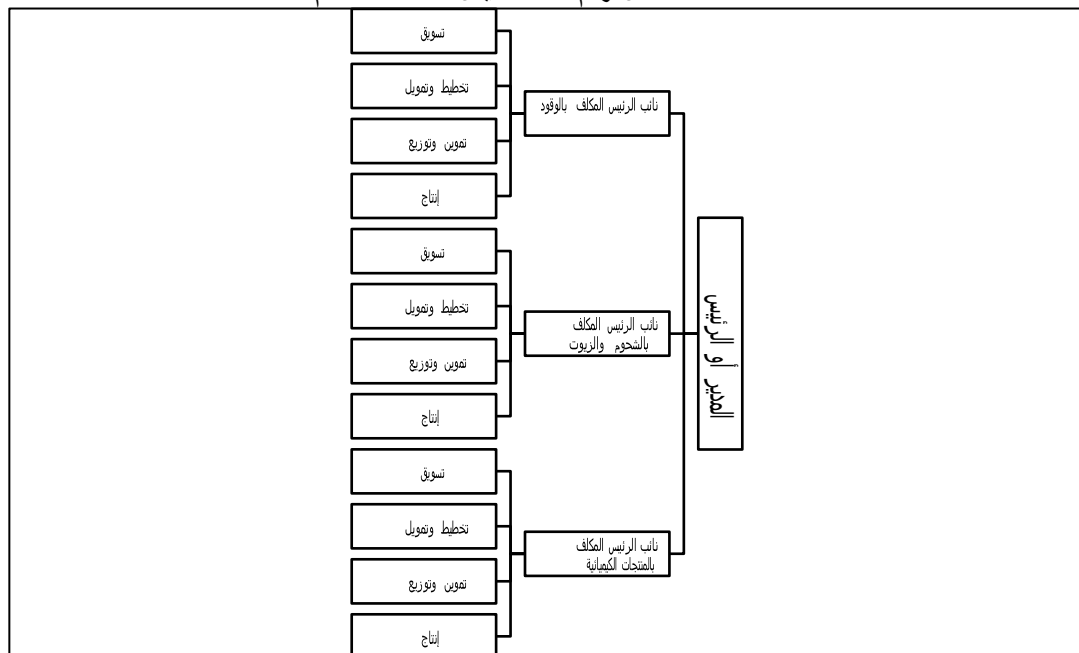
أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام

يقوم الهيكل التنظيمي المتعدد الأقسام (Divisional Structure ou structure multidivisionnelle) على

تجميع الوظائف والأفراد على أساس واحد، مثل تجميع النشاطات والأفراد بناء على طبيعة المنتج، أو بناء على طبيعة العملاء، أو بناء على المجال الجغرافي الذي يتم التعامل معه. كما يتم اعتماد معيار آخر خاص بطبيعة العمليات. ضمن هذا الهيكل تتمتع الوحدات أو الأقسام باستقلالية، حيث تخضع كل وحدة أو كل قسم لمسؤول يتولى تسير أداء الوحدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والعملية. وللتسيق بين الوحدات يمكن أن تقوم المنظمة بإيجاد مديرية مركزية لتقديم بعض الدعم للوحدات، مثل الدعم المالي... هذه المديرية المركزية تتصرف كمراقب خارجي يتولى التنسيق بين مختلف الوحدات التي تبقى تتمتع باستقلالية.

تهتم الوحدات أساساً بتحقيق النتائج الجيدة، حيث يهتم المسؤولون بإنتاج منتج واحد أو خدمة واحدة. كما يسمح هذا الهيكل لأفراد المديرية المركزية من التركيز على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط البعيد المدى. إلا أنه يعاب على هذه الهيكلية تكرار النشاطات واستعمال الموارد من وحدة لأخرى. فكل وحدة من وحدات المنظمة قد تضم على سبيل المثال دائرة للدراسات التسويقية، وهو ما يؤدي إلى تكرار المهام بين وحدة وأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المنظمة. 10

شكل رقم 5.2: هيكل متعدد الأقسام



المصدر: منقول بتصرف عن

Stephen Robbins et Autres, Management. L'essentiel des concepts et pratiques. Op. cit. P. 198.

ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية المتعددة الأقسام

نميز ضمن التقسيم المتعدد الأقسام ما بين التقسيم على أساس المنتج التقسيم على أساس وظيفي، التقسيم على أساس الزبون، التقسيم على أساس جغرافي، التقسيم على أساس العملية.

أ - التقسيم على أساس المنتج

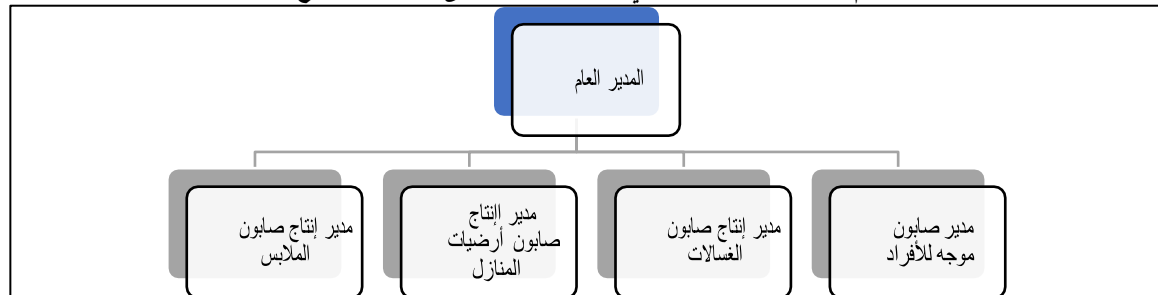
1 - تعريف الهيكل التنظيمي القائم على أساس المنتج

وفقاً لهذا التقسيم فإن كل وحدة إنتاجية تتولى أداء جميع المهام المتعلقة بالمنتج بصورة مستقلة عن بقية الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة.

يمكن اعتماد المنتج كأساس للتقسيم في حالة المؤسسات التي تنتهج استراتيجية تنوع المنتجات والتي يتميز إنتاجها بالضخامة. 11 في مطبعة كبيرة مثلاً يمكن تجميع الأنشطة بناء على طبيعة الكتب المطبوعة: كتب للأطفال، كتب علمية، كتب أدبية... وقد ينتج التقسيم على أساس السلع عن تطور المؤسسة وانتقالها من التقسيم على أساس الوظائف إلى التقسيم على أساس المنتج (السلع)، إذ يؤدي تطور المؤسسة إلى جعل مديري إدارة الإنتاج، إدارة البيع ... يواجهون العديد من الصعوبات المرتبطة بجساسة أجهزتهم الإدارية، هذا من جهة. من جهة ثانية يترتب عن اعتماد التقسيم على أساس الوظائف تقييد قدرة المؤسسة على زيادة عدد المرؤوسين المباشرين للمدير، لذا يتم اللجوء إلى الهيكل التنظيمي القائم على أساس السلع، وهو ما يتيح الفرصة للمدير بتفويض مديري إنتاج تلك السلع سلطات تخص وظيفتهم.

ووفقاً لهذا التقسيم فإن كل وحدة إنتاجية تتولى أداء جميع المهام المتعلقة بالمنتج بصورة مستقلة عن بقية الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة.

شكل رقم 5.3 : الهيكل الوظيفي للمنظمة بناء على طبيعة المنتج



2 - المعيار المعتمد في بناء الهيكل التنظيمي بناء على طبيعة المنتج

يقوم هذا الهيكل التنظيمي على مبدأ رئيسي يتمثل في تجميع النشاطات والمنتجات وفقاً للخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها. ولهذا فهذا الهيكل التنظيمي يصلح أكثر للمؤسسات التي تقدم منتجاتها في شكل مجموعة متنوعة من المنتجات (مزيج المنتجات mix

12. (Production

3 - إيجابيات وسلبيات الهيكل الوظيفي 1.3 -

إيجابيات الهيكل الوظيفي

يتميز الهيكل الوظيفي بجملة من الإيجابيات نحدد في النقاط التالية:

11خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص. 109. 12 طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 510.

— هذا الهيكل التنظيمي يصلح أكثر للمؤسسات التي تعمل في بيئة تتميز بالتطور المستمر، إذ أنها توفر للمسؤولين إمكانية القيام بتحسينات المستمرة على المنتجات لمواكبة تغيرات السوق.

— توفر إمكانية التزام العاملين في المديرية تجاه نوع المنتج الذي ينتجونه، ذلك أن جهودهم وخبرتهم تنصب على تحسين جودة المنتج.

— الاهتمام الممنوح لكل خط إنتاج ودراسة إنتاجيته ومقارنتها بإنتاجية وأهمية خطوط الإنتاج الأخرى، وهذا لمعرفة الأهمية النسبية لكل خط إنتاجي في المؤسسة وإجراء التعديلات الضرورية إن اقتضت الحاجة.

— تعميق تقسيم العمل واستخدام المهارات الشخصية في إنتاج السلعة استعمالاً أمثلاً — تسهيل استخدام التجهيزات الرأسمالية المتخصصة.

— إمكانية التنسيق الجيد بين مختلف وظائف المنظمة، من شراء، تخزين، إنتاج، التسويق...

— المسؤولية في هذا النوع من الهيكلة تكون واضحة، ومن ثم تسهل عملية مساءلة المسؤولين عن القسم عن النتائج

المحققة.¹³

— سهولة تداول المعلومات ذات الصلة بالمنتج.

2.3 - سلبيات الهيكل الوظيفي القائم على طبيعة المنتج

تتمثل عيوب هذا الهيكل التنظيمي في النقاط التالية:

— يعاب على الهيكل التنظيمي الوظيفي إمكانية حدوث ازدواجية في العمل، إلى جانب عدم الاستغلال الأمثل لموارد الوحدات الإنتاجية... فقد تتوفر وحدة إنتاجية على سيارة تستغل في قضاء الحاجات الإدارية، إلا أنها لا تستغل لكامل الوقت، في وقت تتوفر وحدة إنتاجية أخرى بدورها على سيارة تستعمل لنفس الأغراض، وفي كلتا الحالتين السيارتان لا تستغلان بكامل طاقتيهما، وهو ما يؤدي إلى ضياع بعض الموارد.

— صعوبة إيجاد مديرين قادرين على الإشراف الجيد على مختلف أنشطة المؤسسة. فهذا الهيكل التنظيمي يفرض على مديري المؤسسة في المستويات المختلفة معرفة بنشاطات المديرية أو الأقسام الأخرى للقيام بعملية المقارنة. على صعيد آخر يؤدي هذا التقسيم إلى تخصص عميق لموارد القسم، وخاصة موارده البشري، بحيث لا يمكن استغلال تلك الموارد في قسم آخر. ويظهر العيب الكبير لهذا التقسيم في حالة تعطل عمل أحد الأقسام، إذ لا يمكن توجيه موارده مؤقتاً إلى قسم آخر كما لا يمكنه الاستفادة من مساعدة الأقسام الأخرى. كما يولد هذا التقسيم صعوبة أخرى تتمثل في صعوبة مراقبة كل نشاطات المؤسسة، أو اللجوء إلى إيجاد فرق متخصصة تتولى هذه الوظيفة، وهو ما يعتبر تشبيهاً لجهود المؤسسة ومواردها.¹⁴

ت — التقسيم على أساس العملاء (الزبائن)

1 - تعريف الهيكل التنظيمي القائم على أساس العملاء (الزبائن)

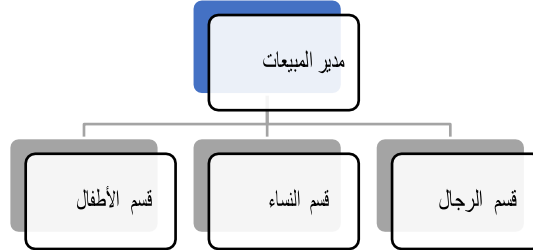
قد تهتم بعض المؤسسات بشكل أساسي بكسب رضا عملائها من أصناف مختلفة حسب السن، الجنس. وباعتبار أن العملاء الذين يتعاملون مع منظمة ما يتميزون بعدم تجانس رغباتهم، كما هو الحال بالنسبة لمتاجر بيع الألبسة، فإن المنظمة تميل إلى وضع نظام يراعي الفروقات الجنسية والعمرية

¹³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 510.

¹⁴ خيرى مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص. 110.

الموجودة بين الزبائن، وهذا بغرض إشباع حاجات العملاء بالصورة الأحسن. فقد تلجأ بعض المتاجر الكبيرة المتخصصة في بيع الملابس إلى التمييز بين ملابس الكبار وملابس الصغار، أو تعتمد معياراً مركباً يميز بين الكبار والصغار وبين الرجال والنساء.¹⁵ وقد تلجأ بعض المتاجر إلى تخصيص طوابق لبيع منتجات موجهة لشريحة من المشترين، كأن تلجأ إلى تخصيص الطابق الأول لمنتجات موجهة لذوي الدخل المحدودة. وهكذا يمكن اعتبار الطابق الواحد وحدة تنظيمية أساسية ضمن المتجر العام. وتعتبر طريقة التقسيم على أساس العملاء طريقة حسنة للترويج للمنتجات.

شكل رقم 5.4 : الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس فئات العملاء



2 - المبدأ المعتمد في بناء للمنظمة القائم على أساس فئات العملاء

يستند هذا الهيكل التنظيمي إلى معيار تجميع النشاطات التي تقوم بها المنظمة وكذا أفرادها وفق طبيعة العملاء الذين يتم التعامل معهم، وهذا انطلاقاً من كون عملاء المنظمة يتميزون عن بعضهم البعض من حيث احتياجاتهم.¹⁶ من هذا المنظور يمكن تجميع الزبائن وفق معايير متعددة، مثل الزبائن الذين يشترون السلع لاستهلاكها شخصياً، الزبائن الذين يشترون السلع من أجل إعادة بيعها

3 - إيجابيات وسلبيات التجميع على أساس العملاء 1.3 -

إيجابيات التجميع على أساس العملاء

- تتوفر طريقة التجميع على أساس العملاء على العديد من المزايا، مثل:
- هذا الهيكل التنظيمي يناسب أكثر المنظمات الكبيرة التي تتعامل مع تشكيلات متنوعة من العملاء تتميز بتنوع حاجياتها.
- الاعتماد على التخصص المتعمق في بيع السلع.
- سهولة نسبية في التنسيق بين الأنشطة المختلفة التي تهم شريحة من العملاء. — إمكانية توفير العناية والاهتمام الكافي بالزبائن.

2.3 - سلبيات التجميع على أساس العملاء

- لا يخلو التجميع على أساس العملاء من العيوب. من هذه العيوب نذكر:
- ازدواجية الأنشطة بشكل يؤدي إلى ارتفاع التكلفة، لهذا تسمى هذه الهياكل أحياناً بالهياكل التنظيمية المكلفة.¹⁷
- صعوبة التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس التقسيم حسب العملاء.
- إمكانية ظهور استغلال غير كامل للموارد نتيجة وجود موارد غير مستغلة على أحسن وجه.

ث — الهيكل التنظيمي القائم على أساس التقسيم الجغرافي (النمط الموقعي)

¹⁵عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 182. 16 طارق طه،

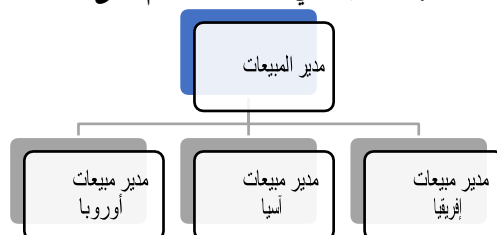
مرجع سبق ذكره، ص. 507.

¹⁷طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 508.

1 - تعريف الهيكل التنظيمي القائم على أساس التقسيم الجغرافي

تقوم المنظمات الكبيرة، مثل البنوك وشركات التأمين... التي تتوفر على فروع عدة داخل و/ أو خارج الوطن باعتماد منظم يجمع النشاطات والوحدات الإدارية وفقا للأماكن أو المواقع الجغرافية التي تمارس فيها. فقد تعتمد هيكلا تنظيما للمدن الكبيرة داخل البلد، أو حتى أنها تعتمد منظاما للفروع المتواجدة داخل المدينة الواحدة. أما المنظمات ذات التواجد على المستوى الدولي فقد تلجأ إلى اعتماد تقسيم يراعي المناطق الجغرافية الكبيرة، كمنطقة أوروبا، منطقة إفريقيا، منطقة أمريكا الشمالية، أو يتم اعتماد تقسيم يأخذ بعين الاعتبار الولايات (المحافظات) الكبيرة في البلد، أو حتى المناطق المختلفة (الشرق، الغرب، الشمال، الجنوب).

شكل رقم 5.5 : الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس جغرافي



2 - مبررات اعتماد الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس جغرافي

يقوم هذا المنظم على اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية. ويبرر اللجوء إلى هذا النوع من الهيكلة الإدارية بعدة أسباب مثل:

— صعوبة الاتصال بين فروع المؤسسة الواحدة والمؤسسة الأم. إلا أن هذا التبرير يبدو ضعيفا في ظل تطور وسائل الاتصال الحديثة.

— تمكين الفروع المتواجدة في مناطق بعيدة عن مركز المؤسسة الأم من اتخاذ إجراءات سريعة. — أخذ الاعتبارات المحلية (أنواق وميول المستهلكين، القدرة الشرائية ...) بعين الاعتبار عند ممارسة النشاط في منطقة معينة.

— السعي إلى تقليص تكاليف الإنتاج وتخفيض زمن الإنتاج وزمن تسليم البضاعة للزبائن.

— يسمح بتكوين المديرين وتقليص مخاطر الأخطاء التي قد يرتكبها المديرون المبتدئون، إذ أن آثار تلك الأخطاء تبقى محصورة في منطقة محددة.

تجدر الإشارة إلى أن النمط الموقعي (الجغرافي) يعتمد حتى في حالة المؤسسات التي تنتج في منطقة واحدة، مثل المتاجر الكبرى المقسمة إلى طوابق حيث يختص كل طابق في نشاط محدد، ويعتبر وحدة إدارية منفصلة. والغرض من اعتماد هذا التنظيم هو التواجد قرب الحدث بما يسمح بالتصرف السريع باستغلال المعرفة بالمنطقة، دون الحاجة إلى تقديم تقرير للإدارة العليا بالمركز الرئيسي للمنظمة وانتظار

ردها الذي قد يأخذ بعض الوقت 18 كما يقوم هذا التقسيم على فكرة التركيز على متطلبات زبائن منطقة معينة.

3 - إيجابيات وعيوب الهيكل التنظيمي الجغرافي 1.3 -

إيجابيات الهيكل التنظيمي الجغرافي

— يتمتع الهيكل التنظيمي الجغرافي بربح الوقت في اتخاذ القرارات.

- يوفر الفرصة لترقية مدراء جدد، وهذا بفضل تعدد الوظائف والمناصب التي يوفر الفرع المتواجد في منطقة جغرافية.
- يسمح للمديرين الإقليميين (الجهويين) بتوفير المعلومات الخاصة بالمنطقة التي يعملون فيها. - سهولة تنسيق النشاطات المختلفة التي تقع ضمن المنطقة الواحدة.
- سهولة اكتساب شهرة في المنطقة التي يعمل فيها فرع المؤسسة.
- توحيد المسؤولية الإدارية من خلال جعل المديرين الفرعيين يتحملون مسؤولياتهم في إطار لا مركزية اتخاذ القرارات، مع القدرة على التصرف وفق خصوصيات كل منطقة، وكذا استعمال تكنولوجيات الاتصال الحديثة من أجل التواصل مع الإدارة العليا وتزويدها بالمعلومات بسرعة.¹⁹

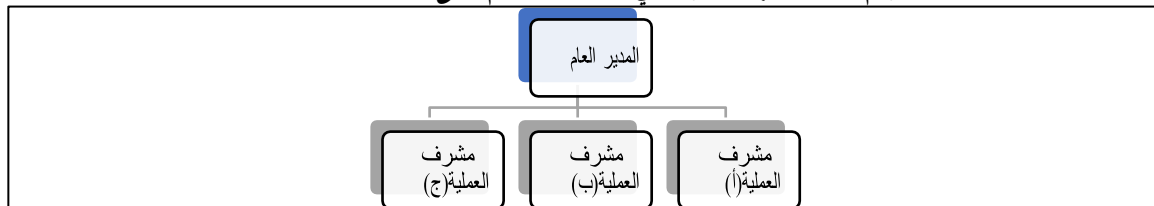
2.3 - سلبات الهيكل التنظيمي الجغرافي

- يعاني الهيكل التنظيم الجغرافي من جملة من السلبات، مثل:
- قد تؤدي اللامركزية إلى تطبيق المدراء الجهويين لسياسات لا تتطابق كلياً مع سياسة المركز.²⁰
- هذا النمط قد يواجه بعض الصعوبات ذات الصلة بعدم الاستخدام الأمثل للموارد في منطقة معينة، مع إمكانية وجود تنسيق ضعيف بين مديري المناطق المختلفة.
- صعوبة التنسيق بين وحدات المؤسسة الموزعين عبر مناطق متباعدة. ويترتب عن التوزيع الجغرافي طول قنوات الاتصال بين الوحدات التنظيمية الموزعة عبر مناطق متباعدة، إلا أن استعمال تكنولوجيا الاتصال الحديثة يقلل من هذه السلبية، لكن تباعد المسافات بين المناطق لا يسمح بالانتقال السهل للموارد بين المناطق في حالة ما إذا احتاجت مديرية متواجدة في شمال البلاد إلى منتجات أو موارد توجد بكميات فائضة في منطقة جغرافية تقع جنوب البلاد.

ج - الهيكل التنظيمي على أساس العمليات (Process)

تلجأ بعض المنظمات إلى تنظيم إدارتها على أساس العمليات، إذ يتم تجميع العمليات المتشابهة في عملية واحدة.

شكل رقم 5.6 : الهيكل الوظيفي للمنظمة القائم على أساس العمليات



المصدر: عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 183.

الفقرة الرابعة: التقسيم المركب (Mixed Structure)

قد تلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد تقسيم مركب، يجمع ما بين عدة أشكال من التقسيمات الفرعية.

أولاً: الهيكل التراتبي (الرتبوي)

¹⁹خيري مصطفى كنانة، مرجع سبق ذكره، ص. 111.

²⁰ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 183.

إن اتساع حجم المؤسسة يحد من قدرة مسؤولي القمة على توجيه المؤسسة، وهذا بسبب محدودية إمكانياتهم، وهو ما يدفع بهم إلى تبني سلطة وظيفية، تقوم على الاستعانة بأشخاص لهم قدرة على حل بعض المشاكل التي تواجه المؤسسة. ولتحقيق هذا الغرض تنشئ المؤسسة مديريات وظيفية بغرض تقديم الدعم والاستشارة لمتخذي القرار.

أ - تعريف الهيكل التراتبي

يقوم الهيكل التراتبي (la structure hiérarchique) على مبدأ وحدة القيادة والإدارة، بمعنى أن العامل الواحد لن يكون تابعا إلا لمسؤول رتبوي واحد. هذا المبدأ يؤدي إلى وجود تسلسل في المراتب، تسلسلا يكون مصحوبا بتفويض المستويات العليا من الهيكل لبعض من سلطاتها للمستويات التي تقع أدنى منها في سلم الهيكل. ومن ثم نجد أن السلطة تتحدد بالمكانة التي يحتلها الفرد ضمن المنظمة، وهي المكانة التي تظهر من خلال المسافة التي تفصله عن القيادة العليا (القمة الاستراتيجية). ونشير هنا إلى أن هذه المكانة لا تتوقف بالضرورة على القدرات الخاصة للفرد (الطبيعة، القدرة، الكفاءة، الشخصية). وضمن هذا الهيكل التراتبي نجد أن الأوامر تتدرج من الأعلى إلى الأسفل.

وتقوم التراتبية (الرتبوية) على التزام أفراد المنظمة باحترام قوانينها، وهم يخضعون للجزاء والعقاب.

ب - إيجابيات وسلبيات الهيكل التراتبي 1 - إيجابيات التراتبية

إن وحدة القيادة تضمن: -

استقرار المنظمة،

- الوضوح في ممارسة القيادة وتحديد المسؤوليات. - تقليص عمليات الشك.

2 - سلبيات التراتبية

إن التماذي في الرتبة تولد جملة من السلبيات يمكن حصرها في النقاط التالية: - صعوبة الاتصال، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الصاعدة.

- نقص المرونة.

- التأثير سلبا على مستوى الإنتاج بفعل المقاومة السلبية للعمال، نقص الحوافز والمبادرة.

- إمكانية التأثير سلبا على عملية المراقبة من خلال دفع العمال والمسؤولين في الدرجات الدنيا إلى إخفاء أخطائهم والإفلات من العقوبة.

ثانيا: الهياكل الفرعية (التقسيمية) أ - تعريف الهيكلة الفرعية

تقوم الهيكلة الفرعية (التقسيمية La structure divisionnelle) على تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات

(تقسيمات division) اقتصادية متجانسة ومستقلة بذاتها، تتمتع بموارد خاصة وتسعى إلى تحقيق أهداف

خاصة. ويمكن تقدير نتائج عملها اعتمادا على معايير محاسبية، مثل رقم الأعمال. وتتولى كل وحدة إنتاج منتج معين. ونشير هنا إلى أن تعدد نشاطات المؤسسة قد تدفع بها إلى توزيع وحداتها في مناطق جغرافية مختلفة. إلا أن هذا الأمر يقتضي وضع هيكل خاص بهذه الحالة، يسمح بالاستعمال العقلاني للموارد. هذا النوع من الهيكلة يخص المؤسسات الكبيرة التي تضطر إلى إيجاد عدد من الأقسام، كل قسم يخص في

إنتاج منتج معين. وهكذا نجد أن كل قسم يتخذ قرارات قصيرة المدى خاصة به، إلا أن القرارات البعيدة المدى يتم اتخاذها من طرف المديرية العامة، حيث يتم التخطيط واتخاذ استراتيجية واحدة. كمثال على هذا الهيكل نجد الهيكل الذي يمكن لمؤسسة تنتج مشتقات الحليب أن تتخذه، إذ نجدها تتوفر على أقسام متعددة، منها ما ينتج الحليب، منها ما ينتج الياغورت، ومنها ما ينتج الجبن.

ب - إيجابيات وسلبيات الهيكل الفرعي 1 -

إيجابيات الهيكل الفرعي

- إن تمتع القسم الواحد بالاستقلالية يسمح له الاستجابة لمتطلبات السوق في وقت قصير نسبي. - تحمل مسؤول التقسيمة الواحدة لنتائج عمله، ومن ثم سعيه إلى تطوير نشاطه.
- إمكانية القيام بإضافة أقسام أخرى لهيكل المؤسسة دون التأثير على بقية الأقسام. - إمكانية الوقوف على أداء كل قسم على حدة.

2 - سلبيات الهيكل الفرعي

- صعوبة الاستفادة من اقتصاديات الحجم، لأن الأقسام غالباً ما تكون صغيرة، وكل قسم يسعى إلى تعظيم نتائجه.
- غلبة المصلحة الجزئية للقسم على المصلحة العامة للمؤسسة، وهو ما قد يؤدي إلى نشوب خلافات وتنافس بين التقسيمات المختلفة على كيفية اقتسام موارد المؤسسة.
- صعوبة نقل المعارف ما بين الفروع المختلفة، وهذا بسبب اختلاف التجهيزات وتمتع كل تقسيمة بتجهيزاتها وإطاراتها.
- هذا النوع من الهياكل يتسبب في ارتفاع التكاليف بسبب ما يتطلبه كل قسم مستقل بذاته من موارد خاصة بها. فالأقسام المختلفة قد تستعمل بشكل منفرد وسائل كان بالإمكان استعمال بصورة مشتركة. كما قد تؤدي بعض الوظائف بصورة انفرادية، وهي وظائف تؤدي بصورة مركزية في هياكل غير هذا الهيكل. فعلى سبيل المثال نجد أن الفروع المستقلة تتوفر على سياراتها الخاصة وعلى مصالح تحليل النوعية...

عموماً نجد أن الهيكل الفرعي يقلل من إمكانية الترابط بين أقسام المؤسسة، وهذا لصالح السعي إلى التسيير الأمثل للوحدات المستقلة. وهنا نجد أن المؤسسة ستواجه مشاكل عديدة عندما يقتضي الأمر تقاطعاً بين مختلف نشاطات المؤسسة. في مثل هذه الحالة قد تلجأ المؤسسة إلى اعتماد هيكل يجمع بين عناصر خاصة بالهيكل الوظيفية وعناصر خاصة بالهيكل الفرعية (التقسيمية)، وهو هيكل يعرف بالهيكل المصفوفي.²¹

الفرع الثاني: الهياكل التنظيمية المعاصرة (Contemporary Organizational Structures)

(Les Structures d'organisation contemporaines)

أدى التغير المتزايد للمؤسسات وعدم استقرار محيطها إلى ظهور أشكال تنظيمية جديدة. فبعد أن كانت المؤسسات تسيير اعتماداً على أسس محددة (وضوح المسؤوليات، وجود هيئة مراقبة تتولى التنسيق ومراقبة المهام بصورة رتيبة، اعتماد إجراءات خاصة لحل الخلافات داخل المؤسسة...)، وبعد عجز الهياكل التقليدية على مواكبة البيئة المعقدة والمتغيرة التي تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر وعدم قدرتها على التمتع بالمرونة والتجديد الذي تحتاجه المؤسسات المعاصرة، كل هذا دفع بالمؤسسات

21 Michel Barabel et Olivier Meier. Manageor. Dunod. OP cit. P104 .

إلى تبني هياكل تنظيم جديدة مرنة وأقل جساوة، منها ما هو مؤقت ومتطور، مثل الهيكل في شكل مصفوفة،

هيكل الفريق، الهيكل حسب المشروع، المؤسسة الموسعة (entreprise étendue, boundaryless organization).

تتميز المنظمات الحديثة عن المنظمات التقليدية من حيث أشكال هياكلها التنظيمية. عموماً يمكن حصر أهم ملامح الهياكل التنظيمية للمنظمات الحديثة في النقاط التالية:²²

– انخفاض درجة التقيد بوحدة الأمر دون أن يعني ذلك إهمال مبدأ التقيد بوحدة الأمر. هذا التوجه تم لضمان مرونة

تنظيمية أكبر وتمكين المديرين من إصدار الأوامر بسرعة نسبية. هذا المبدأ يمكن تحقيقه بزيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية.²³

– الاكتفاء بالمستويات الإدارية الضرورية وبالتالي تقادي إطالة الهياكل التنظيمية التي تمتد لسلسلة

الأوامر والتعليمات وتبطل انتقال الأوامر والمعلومات من الرأس إلى القاعدة، هذا زيادة على إمكانية تحريف الأوامر أو سوء فهمها وما قد تؤدي إليه من اتخاذ قرارات خاطئة.²⁴

– تنوع الأعمال الموكلة للموظفين من خلال تكوينهم تدريبهم على أداء العديد من الأعمال وهذا لتقادي سلبات التخصص

الكبير الذي يسبب الملل، الغياب، تغيير مكان العمل، ضعف الإنتاجية... كما أن تنوع تكوين الموظفين يسمح لهم بتعويض زملائهم في

أماكن عملهم في حالة تأخرهم عن الوصول إلى مكان العمل أو في حالة التغيب أو حتى المغادرة النهائية للمنظمة. من ناحية أخرى

يؤدي تنوع مكان العمل إلى الحيلولة دون استغلال الموظف لمنصبه، الذي شغل منصبه لفترة زمنية طويلة، من أجل الترتيح غير

المشروع أو التملص من القانون بسبب معرفته بثغراته.

الفقرة الأولى: الهيكل التنظيمي في شكل مصفوفة (Matrix Structure)

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي في شكل مصفوفة

تلجأ بعض المنظمات إلى اعتماد هيكل تنظيمي في شكل مصفوفة. هذا الهيكل يجمع ما بين الهيكل الوظيفي والهيكل على أساس

الأقسام. هذا الجمع يتم بغرض الاستفادة من محاسن الهياكل الوظيفية (تخفيض

التكاليف نتيجة تجميع التخصصات في هيكل واحد) ومحاسن الهيكل التقسيمي (الفرعي) الناتجة عن التنسيق بين عدة مشاريع مترابطة،

وهذا في ظل تقادي سلبياتهما.

شكل رقم 5.7 : هيكل المصفوفة



²² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 475 – 491.

²³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 476.

²⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 476.

موظف 9	موظف 5	موظف 1	مدير المشروع (أ)
موظف 10	موظف 6	موظف 2	مدير المشروع (ب)
موظف 11	موظف 7	موظف 3	مدير المشروع (ج)
موظف 12	موظف 8	موظف 4	مدير المشروع (د)

المصدر: منقول بتصرف عن عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحني نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 183.

هيكل المصفوفة يظهر أن كل موظف يكون تابعا من جهة لمدير مشروع ما (الخطوط العمودية)، ويكون من ناحية ثانية تابعا لمدير وظيفي (علاقة عمودية) وهذا تبعا للوظيفة التي يؤديها. فالموظف رقم واحد مثلا يكون تابعا للمشروع (أ)، حيث يؤدي وظيفة إدارية تجعله من ناحية تابعا لمدير الموظفين...

وضمن هذا الهيكل يكون العامل تابعا في ذات الوقت لرئيس المشروع (أو المنتج) وللمسؤول الوظيفي. هذا الهيكل خاص بالمشاريع المركبة التي تقوم على تعاون عدة أطراف. فـرئيس المشروع يوجه العمال لتحقيق أهداف معينة، بينما يتولى المسؤول الوظيفي تأطير العمل في المجال الإداري، التقني، السياسي، التعويضي، الترقية...

يقوم هيكل المصفوفة على الجمع ما بين مختصين ينتمون إلى دوائر وظيفية مختلفة تنتمي إلى وحدات إنتاج تخضع لمسؤولية مسير المنتج أو المشروع. إن عمل هؤلاء المختصين ينتهي بمجرد انتهاء المنتج أو المشروع، وحينها يعودون إلى دوائرهم الوظيفيين. في مثل هذا النموذج يكون هؤلاء الموظفين تابعين على الأقل لمسؤولين اثنين، من جهة رئيس الدائرة ومن جهة ثانية رئيس المشروع أو رئيس المنتج. في مثل هذا التنظيم نجد أن الموظفين الملحقين مؤقتا بالمشروع يخضعون لمسؤولية مسير المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع، أما فيما يتعلق بترقية هؤلاء الموظفين وتسوية أجورهم فإنها تبقى من مسؤولية رئيس الدائرة. ولضمان فعالية المشروع يتعين على مسؤول المشروع ومسؤولي الدوائر التنسيق فيما بينهم وحل المشاكل التي يمكن أن تظهر.²⁵

هذا الهيكل التنظيمي يسمح بالتنسيق بين مدير المشروع والمديرين الوظيفيين. لكن هذا الترابط بين مدير المشروع والمديرين الوظيفيين قد يؤدي إلى نشوب بعض الصراخ، وهذا بسبب تعارض المصالح. فمدير المشروع قد يركز على تخفيض تكلفة الإنجاز في حين أن المدير الوظيفي قد يركز على جودة المنتج.²⁶

وبصلاح هذا الهيكل للمؤسسات التي تقوم بمهام مركبة وتستعمل إمكانيات ومهارات متنوعة في ظل محيط يتميز بالتغير وعدم التأكد.

ثانيا: المبدأ الذي يقوم عليه الهيكل المصفوفي

25Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 201.

26 عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحني نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 185.

يتم اعتماد الهيكل التنظيمي في شكل مصفوفة بغرض الاستفادة من مزايا الهياكل الوظيفية (تخفيض التكاليف نتيجة تجميع التخصصات في هيكل واحد) ومزايا الهيكل التقسيمي (الفرعي) الناتجة عن التنسيق بين عدة مشاريع مترابطة، وهذا في ظل تفادي سلبياتهما.

ثالثاً: تقييم الهيكل المصفوفي

أ - إيجابيات الهيكل المصفوفي

— تسهيل التنسيق بين عدد من المشاريع المترابطة.

ب - سلبيات الهيكل المصفوفي

يتضمن الهيكل المصفوفي جملة من السلبيات نوجزها في النقاط التالية: - ارتفاع تكلفة الاعتماد على هذا الهيكل.

- بطء اتخاذ القرار.

- إمكانية نشوب خلافات نتيجة ازدواجية القيادة.

الفقرة الثانية: الهيكل حسب المشروع (La structure par projet) أولاً: تعريف

الهيكل حسب المشروع

عند استحداث بعض المشاريع على مستوى بعض المؤسسات يتم وضع هيكل مؤقت يضم أحسن العمال المتوفرين على مستوى المؤسسة. هذا الهيكل يخص المؤسسات الكبيرة التي تعمل على تنفيذ برامج البناء، البرامج العسكرية، تصميم منتجات جديدة في مجال صناعة السيارات. وعندما يتم الانتهاء من المشروع يتم حل هذا الهيكل. بدلا من الاعتماد على هيكل في شكل مصفوفة تتبنى بعض المؤسسات هيكلا تبعا للمشروع، وفيه يتم توجيه الموظفين بشكل دائم إلى مشاريع. وبمجرد انتهاء مشروع معين يتم توجيههم لمشروع آخر. إن عمل هؤلاء المختصين ينتهي بمجرد انتهاء المنتج أو المشروع، وحينها يعودون إلى دوائرهم الوظيفية. في مثل هذا النموذج يكون هؤلاء الموظفين تابعين على الأقل لمسؤولين اثنين، من جهة رئيس الدائرة ومن جهة ثانية رئيس المشروع أو رئيس المنتج. في مثل هذا التنظيم نجد أن الموظفين الملحقين مؤقتا بالمشروع يخضعون لمسؤولية مسير المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع، أما فيما يتعلق بترقية هؤلاء الموظفين وتسوية أجورهم فإنها تبقى من مسؤولية رئيس الدائرة. ولضمان فعالية المشروع يتعين على مسؤول المشروع ومسؤولي الدوائر التنسيق فيما بينهم وحل المشاكل التي يمكن أن تظهر.²⁷

ثانياً: إيجابيات وسلبيات الهيكل حسب المشروع أ - إيجابيات

الهيكل حسب المشروع

- تمتع المشروع بمرونة كبيرة تسمح له بالاستجابة السريعة للتغيرات التي تلحق بالمحيط. — غياب دائرة أو بنية تراتبية جاسية بإمكانها تعطيل عملية اتخاذ القرار.

- الأهداف والأجال الخاصة بالمشروع تحفز الفرق وتجعل العمال يسعون إلى تحقيق نتائج جيدة.

ب - سلبيات الهيكل حسب المشروع

- إمكانية نشوب صراعات ما بين العمال القادمين من مصالح مختلفة، خاصة في بداية تنفيذ المشروع.

- ضرورة الحرص على مراقبة كيفية نقل المعارف. - صعوبة

تسيير العمال وتسيير مساراتهم.

²⁷Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 201.

— احتمال عدم توجيه أحسن الموظفين لهذه المشاريع.²⁸

الفقرة الثالثة: التنظيمات في شكل شبكات (Les organisations en réseau)

إن تطور الأسواق، وضعف تأثير الدولة، والمتطلبات التي تفرضها عملية الابتكار، وغيرها من الأمور، دفعت المؤسسات إلى تبني أنماط تنظيمية مرنة يتم فيها تقليص الروابط الرتبوية واعتماد نظام للاتصال يقوم على المعلومات الداخلية (Intranet) التي يمكن أن تصدر من عدة جهات. هذا التنظيم الجديد يسمح بخلق تكامل داخل المنظمة. يشمل هذا النوع من الهياكل أربعة هياكل، هي هيكل الفريق، الهيكل الشبكي، الهيكل غير المحدود، التنظيم الافتراضي. هذه الأنواع من الهياكل ظهرت استجابة للتطورات الحاصلة نتيجة استخدام التكنولوجيا والاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة.

أولاً: هيكل فريق العمل (Team Structure) أ -

تعريف هيكل فريق العمل

تميل المنظمات الحديثة للعمل في إطار فرق عمل مؤقتة أو دائمة متكونة من مجموعة أفراد يتعاونون لتحقيق أهداف مشتركة.²⁹ فمثلاً نجد أن شركة جوجل (Google) تسير مشاريعها الكبيرة اعتماداً على فرق محددة المهام. يتم تكوين هذه الفرق بصورة إرادية وبالشكل الذي يروونه مناسباً، لكنهم بالمقابل يتحملون نتائج عملهم. وقد يأتي هيكل الفريق مكماً لعمل الهيكل حسب الوظائف أو الهيكل المتعدد الدوائر، وهذا قصد الجمع بين فعالية التسيير البيروقراطي ومرونة هيكل الفريق.

ب - النوع المنظمات التي تعمل وفق هيكل الفريق 1 - فريق

العمل الوظيفي أو فريق العمل المؤقت

فريق العمل الوظيفي هو مجموعة مؤقتة من الموظفين المختارين من مختلف الأقسام الوظيفية للمنظمة من أجل حل المشاكل المشتركة التي توجه مختلف الأقسام.³⁰

2- فريق العمل الدائم

هو مجموعة من العاملين الذين يتولون معالجة المشاكل الدائمة المتكررة التي تظهر داخل المنظمة.

ج - لإيجابيات وسلبيات هيكل الفريق 1 -

إيجابيات فرق العمل

- تعمل في ظل انعدام الحواجز بينها وفي ظل تعدد الآراء. فهي تدعم التعاون الأفقي بين وحدات المنظمة الواحدة.
- تقوي التفاعل بين أعضاء الفريق الواحد المنتمين إلى عدة أقسام.
- القرارات المتخذة من قبل الأقسام والمنظمة بصورة عامة تتميز بالجودة نتيجة مساهمة أعضاء الفرق في صياغتها.

2 - عيوب فرق العمل

يؤدي عمل فرق العمل إلى بروز بعض العيوب، منها:

- إمكانية نشوب خلافات بين أعضاء الفريق الواحد مما يؤثر سلباً على المنظمة.³¹

28 Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 199.

29 عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 186. 30 طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 513.

31 عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 186.

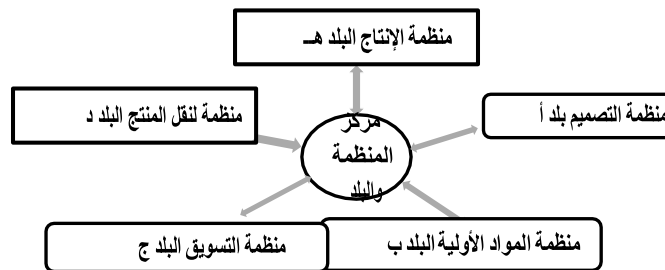
- تعارض ولاء أعضاء الفريق الواحد في بعض الأحيان، فهل ولأنهم سيكون لمديري الأقسام التي ينتمون إليها أم لقائد فريق العمل الذي يعملون ضمنه.³²
- عدم وضوح السلسلة التراتبية.
- خضوع الموظفين لضغوط تحقيق نتائج جيدة.
- عمل فرق العمل يتطلب الوقت الكثير، إذ أن الجزء من الوقت يقضى في جمع المعلومات من الإدارات الوظيفية التي تولوا معالجة بعض مشاكلها، وهذا من خلال مقابلة مختلف العمال.³³

ثانياً: الهيكل الشبكي (Organisation en réseau, Network Structure)

أ – تعريف الهيكل الشبكي

الهيكل الشبكي هو شكل من أشكال المؤسسات التي تسعى إلى إلغاء الحدود التنظيمية. هذا النوع من التنظيم يقوم على وجود نواة من موظفي المؤسسة المعنية الذين يتعاونون مع شبكة من الموردين الخارجيين. ففي ظل هذا الشكل التنظيمي تميل بعض المنظمات المتطورة، في ظل تطور وسائل النقل والاتصال، إلى ربط مركزها الموجود في بلد معين بمجموعة من المراكز الفرعية الموزعة على مناطق مختلفة خارج البلد. ويتولى كل مركز القيام بمهمة معينة (تصميم منتج، شراء المواد الأولية، إنتاج المنتج، نقل المنتج، تسويق المنتج) تدرج في نهاية الأمر في إطار صنع منتج معين.³⁴ في ظل هذا الشكل التنظيمي تقوم المؤسسة المعنية بممارسة النشاط الذي تتحكم فيه بشكل جيد والتعاون، في إطار مناولة، مع أطراف أخرى فيما يخص أجزاء النشاط الأخرى. هذه المناولة تتم مع أطراف خارجية موزعة على مناطق مختلفة من العالم.

شكل رقم 5.8 : الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: منقول بتصرف عن عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 187.

ب - إيجابيات وعيوب التنظيم الشبكي 1 - إيجابيات التنظيم الشبكي

- تقليل استعمال الموارد البشرية لتخفيض التكلفة.
- سرعة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، لأن الوحدات الموجودة في بيئات مختلفة تمتلك المعلومات التي تسمح لها باتخاذ القرارات التي تتلاءم والبيئة التي تعمل فيها.
- اعتماد التنظيم الشبكي على المعلومات يدفع بمسيريها إلى استعمال تقنيات المعلومات الحديثة، وهو ما يساهم في تحسين مستوى موظفيها في هذا الجانب.³⁵

³² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 515.

³³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 515.

³⁴ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 186.

³⁵ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 517.

2 - عيوب التنظيم الشبكي

- يؤدي إلى تقنيت تكامل البناء التنظيمي للمنظمة.
- يؤدي هذا التنظيم إلى إمكانية حدوث ضعف الرقابة على المنظمات وضعف التنسيق فيما بينها. — عجز أي من مكونات المنظمة عن أداء دوره سيؤدي إلى تعطيل بقية مكونات المنظمة عن أداء دورها.³⁶

ثالثاً: الهيكل غير المحدود أو المؤسسة الموسعة (Boundaryless Structure)

إن مفهوم المؤسسة الموسعة هو مفهوم معاصر يعبر عن حالة مؤسسة غير محددة بواسطة بنية عمودية أو أفقية. هذا المفهوم، ابتدعه جاك ولش، مدير سابق لمؤسسة جنرال إلكتريك، عندما كان يبحث عن إلغاء الحدود الأفقية التي تقوم بين المصالح، وكذا إلغاء الحدود العمودية التي تفصل بين المستويات المختلفة داخل المؤسسة، هذا إلى جانب إلغاء الحدود بين المؤسسة ومورديها وزبائنها. إن "تفكيك" المؤسسة بهذا الشكل (déstructurée) وتبني بنية مرنة غير منغلقة وغير محددة بشكل مسبق يسمح للمؤسسة بتحسين أدائها.³⁷ إن المؤسسة تعرف نوعين من الحدود: حدود داخلية تظهر على المستوى الأفقي وترتبط بالتخصص والدورنة، كما تظهر على المستوى الرأسي، وترتبط بالمستويات المختلفة لممارسة السلطة. أما النوع الثاني من الحدود فهي الحدود الخارجية التي تقوم بين المؤسسة وزبائنها ومورديها وكل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة. ومن أجل إزالة هذه الحدود يلجأ المسيرون إلى تبني مبادئ التنظيم الافتراضية والتنظيم الشبكي.³⁸

الهيكل غير المحدود هو هيكل يمزج بين هيكل الفريق والهيكل الشبكي، وهو يتمثل في منظمة ترتبط بمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون بدورهم ببعضهم البعض بواسطة الإنترنت، الفاكس، الفيديو، حيث يتولون إنجاز أعمال مشتركة (مؤتمرات...). هؤلاء الأفراد ليسوا بالضرورة موظفين عند المنظمة الجامعة، يرتبطون بها مؤقتاً بعقود رسمية تنتهي بمجرد انتهاء موضوع العقد. يتميز هذا التنظيم بعدم وجود هرم منظم للسلطات، ومن ثم فإن عمل الأفراد يكون حراً غير مقيد بحواجز محددة، وهو ما يسمح بوجود اتصال وتفاعل مستمر بين أعضاء المنظمة. كما يسمح هذا التنظيم بالاستفادة من خبرات الخبراء المتواجدين في مناطق مختلفة من العالم، مع عدم تحمل تكاليف إدارية كبيرة. ورغم ما يتمتع به هذا التنظيم من أهمية إلا أن انتشاره يواجه نقص المدراء المتخصصين القادرين على إدارة مثل هذه التنظيمات.³⁹

36 عبد البارى ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 187.

37 Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 201.

38 Stephen Robbins et autres, Op. cit. P. 201.

39 عبد البارى ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 188.

المبحث الثاني:

مبادئ التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

نتولى في المطلب الأول من هذا المبحث تقديم عرض موجز لأهم مبادئ التنظيم في المؤسسة، ثم نقوم في المطلب الأخرى بتفصيل بعض هذه المبادئ، والتي تشمل نطاق الإشراف، تفويض السلطة، اعتماد المركزية واللامركزية. هذا التفصيل سيعتمد بسبب أهمية هذه المبادئ وما تتطلبه من تحليل موسع.

المطلب الأول: عرض موجز لمبادئ التنظيم في المؤسسة

يقوم التنظيم الجيد على جملة من المبادئ هي:⁴⁰

– التنظيم ضروري بالنسبة للمنظمات. فعندما يزيد عدد الأفراد داخل المنظمة الواحدة يصبح من الضروري إخضاعهم لتنظيم معين وتطبيق تقسيم للعمل يسمح بتحقيق الأهداف بفعالية. المنظمة تمتلك هيكلًا تنظيميًا يوضح تدرج السلطة والعلاقات التي تقوم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

– التنظيم يجب أن يحدد عدد الأفراد الذين يمكن للمشرف الواحد الإشراف عليهم (مبدأ نطاق الإشراف) في كل مركز إداري.

– وحدة الهدف: أي وجود هدف عام خاص بالمنظمة وأهداف جزئية خاصة بالوحدات، لكنها أهداف مستمدة من الهدف العام، وهي أهداف تحكم نشاط المنظمة.

– التحديد الدقيق للوظائف والأهداف والسلطة التنظيمية وعلاقات السلطة. – وحدة القيادة أو وحدة الأمر.

– التنظيم الجيد يقتضي تفويض المسؤول لجزء من سلطته، وهذا في إطار نوع من اللامركزية. – التنظيم الموضوعي يقوم على وجود جملة من الوظائف (الأعمال المحددة) وليس على وجود أفراد. وعند تحديد المناصب تحدد شروط تقلدها.

– سلطة الرئيس تتناسب مع مسؤوليته. كما أن مسؤوليته تتناسب مع سلطته، وهذا ما يعرف بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية. فلا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة.

– التنظيم يجب أن يقوم على الكفاءة حتى يتمكن أفرادها من تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مبدأ الحكم والسلطة والمسؤولية الفرع الأول:

ماهية السلطة (L'autorité)

تعرف السلطة بأنها القدرة على جعل الآخرين ينفذون الأوامر بشكل إرادي (طوعي). هذا الأمر يتوقف على الثقة التي يضعها الأفراد في الشخص الذي يعطي الأوامر أو النصائح.⁴¹

الفرع الثاني: تعريف القوة التنظيمية (Le pouvoir)

40- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة. النظريات، العمليات، الوظائف، مرجع سبق ذكره، ص ص 222 - 223 . – جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال. مدخل وظيفي. مرجع سبق ذكره، ص ص 197 - 200.

تعرف القوة التنظيمية، أو ما يمكن تسميته بالمكن، بأنها القدرة على حمل الآخرين وإرغامهم على الاستجابة للأوامر، وهذا باستعمال وسائل المكافأة أو العقاب التي تتوفر عليها المؤسسة.

الفرع الثالث: العلاقة بين القوة التنظيمية (المكن) والسلطة

إن السلطة بدون قوة تنظيمية تكون غير مستقرة في الزمن. كما أن القوة التنظيمية بدون سلطة غالباً ما تكون غير فعالة، لأن استعمال الإيجار لحمل الآخرين على تنفيذ عمل ما قد يجعل المأمورين ينفذون ذلك الأمر لكنهم ينفذونه بصورة أبطأ مما لو توفرت لديهم القبول الإرادي للأوامر. لذا نجد أن السير الجيد لأية مؤسسة يتوقف على توفر سلطة تسمح بممارسة الحكم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل مبدأ نطاق الإشراف في المؤسسة

الفرع الأول: تعريف نطاق الإشراف وحدوده والعوامل المحددة له الفقرة الأولى:

تعريف نطاق الإشراف

يقصد بنطاق الإشراف أو نطاق الإدارة (Span of control) عدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد، بالشكل الذي يضمن كفاءة عملية الإشراف الإداري.

الفقرة الثانية: حدود نطاق الإشراف ونطاق الإشراف الأمثل

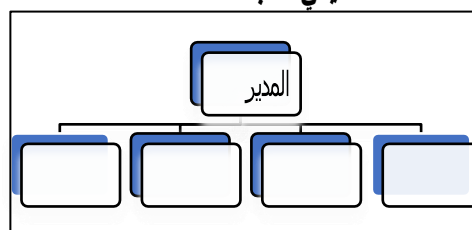
منطقياً نطاق الإشراف يجب ألا يكون جد متسعاً ولا جد ضيق. فالمسؤول الواحد لا يمكن أن يكون نطاق إشرافه هو واحداً أو اثنين من الموظفين، لأن ضيق نطاق الإشراف يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التسيير. أما إذا كان نطاق الإشراف واسعاً جداً فإن فعالية الإشراف تقل، إذ يؤدي ذلك إلى إجهاد المسؤول وضيق وقته المخصص للإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.⁴²

الفرع الثاني: أثر نطاق الإشراف على الهيكل التنظيمي للمنظمة

في حالة المؤسسة التي يكون فيها المدير هو المشرف الوحيد على مرؤوسيه (حالة 1: الهيكل المبسط) فإن نطاق الإشراف سيكون واسعاً. أما في حالة المؤسسات الكبيرة فإن الوضع يفرض على المدير تفويض بعض صلاحياته لبعض مساعديه، وهو ما يؤدي إلى تقليص نطاق إشراف المشرف الواحد ومعه يتسع الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

شكل رقم 5.9 : الهياكل التنظيمية لمؤسسة في ظل وجود نطاق إشراف متنوع حالة 1: الهيكل

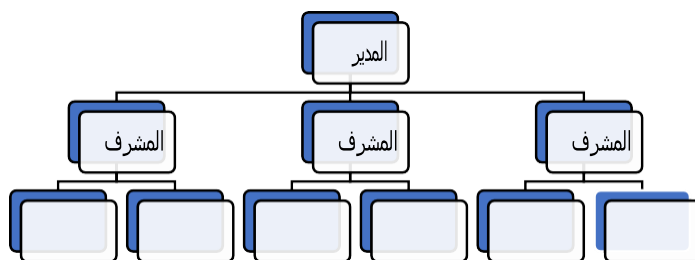
التنظيمي المبسط



حالة 2: الهيكل التنظيمي الطويل

⁴² طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 465.

— سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 105.



المصدر: نقلا عن عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 177.

المطلب الثالث: مضمون عملية تفويض السلطة في المؤسسة كشكل من أشكال اللامركزية الفرع الأول: تعريف تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة قيام الرئيس الإداري بنقل بعض صلاحياته، أي نقل مهمة أداء بعض المهام، لبعض مرؤوسيه، بما يسمح لهم باتخاذ قرارات معينة وأداء أعمال معينة دون الرجوع إليه، مع تحمل المفوض له مسؤولية النتائج المترتبة عن القيام بعمله ذلك.⁴³

الفرع الثاني: أهمية تفويض السلطة في المنظمة

تتمثل أهمية تفويض السلطة في المؤسسة في جملة النقاط التالية:⁴⁴

- تمكين رئيس المنظمة من التفرغ للمهام القيادية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تمكين المرؤوسين المفوضين من اتخاذ القرارات السريعة دون الرجوع إلى رئيس المؤسسة. — تمكين الموظفين المفوضين من تنمية قدراتهم وجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة. كما ينمي التفويض لدى المفوضين روح الاهتمام بعملهم وسعيهم للنهوض بالوظائف الموكلة إليهم على أحسن وجه، وهي أمور تزيد في اعتزازهم بأنفسهم وتنمي ثقتهم في أنفسهم...
- باعتبار التفويض يساهم في تكوين قيادات جديدة فذلك يضمن تحملهم لمسؤوليات وتقلد مناصب في حالة شغورها لأسباب عديدة، مثل ترقية مسؤول، تغييره لمكان عمله، إحالته على التقاعد، ومن ثم فالتفويض يضمن وفاته... استمرار المؤسسة في أداء وظائف المختلفة.

الفرع الثالث: مبادئ تفويض السلطة في المؤسسات الحديثة

تقوم عملية تفويض السلطة على جملة من المبادئ إلى جانب توفر جملة من الشروط. تقوم عملية تفويض السلطة على جملة من المبادئ هي:

- مبدأ وضوح الوظائف.
- مبدأ تدرج السلطات وتحديد الصلاحيات في كل مستوى تنظيمي.
- مبدأ وحدة الأمر أو القيادة، بمعنى تبعية المرؤوس لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات. — مبدأ تساوي السلطة بالمسؤولية، لأنه لا سلطة بدون مسؤولية ولا مسؤولية بدون سلطة.
- مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية مطلقة، بحيث لا يمكن للمرؤوس التهرب من مسؤوليته أو تفويضها لغيره. وحتى إن قام المرؤوس بتفويض بعض صلاحياته لغيره من الموظفين فإنه يبقى هو المسؤول تجاه الرئيس.

⁴³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 44 أنس عبد

¹⁵⁰

الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص

¹⁵³

المبحث الثالث:

المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة

تتوزع السلطة في المؤسسة ما بين مركزية ولا مركزية وأشكال تسيير تتراوح ما بين هذين الشكلين الرئيسيين من أشكال التسيير. ولكل من المركزية واللامركزية مزايا وعيوب، بحيث أن مزايا المركزية تمثل عيوب اللامركزية، كما يمكن لمزايا اللامركزية أن تشكل عيوب للمركزية.

المطلب الأول: تحديد معنى المركزية ومحتواها وآثارها الإيجابية والسلبية الفرع الأول: تعريف المركزية

تتمثل المركزية في حصر عملية اتخاذ القرار بيد شخص واحد أو هيئة واحدة، وهو ما يعني احتفاظ المستوى الإداري الأعلى بالسلطات وعدم تخويلها للمستويات الإدارية الدنيا، بحيث لا يمكن لهذه الأخيرة اتخاذ القرارات إلا بناء على أوامر وتعليمات صادرة عن الجهة الإدارية العليا.⁴⁵

الفرع الثاني: أثر المركزية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالأسلوب المعتمد في الإدارة. فإذا كانت المؤسسة تعتمد على نظام مركزي في الإدارة فإن هيكلها التنظيمي يتميز بطابعه العمودي مع اتساع قاعدته، وهذا لانعدام أو قلة الوظائف والمستويات الإدارية الوسطى المساعدة للإدارة العليا، بحيث أن الهيكل التنظيمي يتضمن مستوى إداري واحد يحتكر كل السلطات. أما قاعدته المتكونة من كل الموظفين فتتميز بالاتساع الكبير.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب تطبيق المركزية في المنظمة

تتميز المركزية بجملة من المزايا والعيوب. الفقرة الأولى: مزايا تطبيق المركزية في المنظمة تتمثل مزايا المركزية في النقاط التالية:⁴⁶

— المركزية تمنح رئيس المؤسسة قوة ومكانة تتيح له مراقبة المؤسسة بما يضمن عدم انحراف الأعمال عن الإطار المحدد لها.

— تعتمد على نظام اتصال محدود يسمح للمنظمة بتقليل تكاليف وضع قنوات الاتصال. — تحد من تعدد الوظائف.

— رفع درجة التنسيق بين دوائر وأقسام المنظمة بشكل يسمح بمواجهة العديد من مشكلات التمايز.

45— أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 137. — طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 461.

46— أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 138. — طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 447.

— الاستفادة الكبيرة من الموارد التي يمكن استغلالها بشكل مشترك من طرف دوائر وأقسام المنظمة. — توحيد السياسات المطبقة على كافة دوائر وأقسام المنظمة.

— تقليل جهود الرقابة وحصرها في جهة واحدة.

— ضمان توحيد مصدر القرارات وتوجيهها بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة.

الفقرة الثانية: عيوب تطبيق المركزية في المنظمة

إن التمادي في تطبيق المركزية ينتج جملة من العيوب، منها:⁴⁷

— بطء اتخاذ القرارات ما يتسبب في ضياع الوقت بالنسبة للمنظمة. — تزايد مسؤوليات وأعباء المستويات الإدارية العليا.

— عدم تمكين المسؤولين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من اتخاذ المبادرات لحل المشاكل التي تعترضهم، الأمر الذي يؤثر في قدراتهم وإمكانياتهم واستعدادهم لتسلم مهام أكبر. كما يحد من روح الإبداع لدى المروسين وعدم تحفزهم.

المطلب الثاني: تحديد معنى اللامركزية ومحتواها وآثارها الإيجابية والسلبية الفرع الأول: تعريف

اللامركزية وتحديد مؤشرات

الفقرة الأولى: تعريف اللامركزية

اللامركزية هي شكل من أشكال تنظيم المنظمة يقوم على تقاسم حق اتخاذ القرار ما بين أطراف عدة في المنظمة، وهذا بموجب قواعد وقوانين محددة لذلك. وتظهر اللامركزية من خلال تخويل رئيس المنظمة بعض صلاحياته لبعض مساعديه بما يمكنهم من اتخاذ بعض القرارات والتصرف.⁴⁸

الفقرة الثانية: مؤشرات اللامركزية الحقيقية في المنظمة

يمكن الوقوف على درجة اللامركزية الحقيقية في المنظمة من خلال جملة المؤشرات التالية:⁴⁹ — تناقص عدد

القرارات المتخذة من قبل القائد. وتزايد عدد وأهمية القرارات المتخذة من طرف

المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.

— قرب سلطة اتخاذ القرار من مكان تنفيذ العمليات. — تمتع

المفوض له بصلاحيات واضحة غير مقلصة.

— كلما تحسنت النتائج المحققة من طرف المؤسسة كلما دل ذلك على التطبيق الحقيقي للامركزية.

الفرع الثاني: تقييم مزايا وعيوب تطبيق اللامركزية في المنظمة

تتضمن اللامركزية بعض المزايا وبعض العيوب. الفقرة الأولى:

مزايا تطبيق اللامركزية في المنظمة يمكن حصر أهم مزايا

اللامركزية في النقاط التالية:

— توفير جو من الانسجام في المنظمة ما بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التي توجد أسفل منها، وبالتالي ارتفاع

درجة رضا المسيرين في الدرجات الوسطى والدنيا من المنظمة بسبب انتشار الروح الديمقراطية في تسيير المنظمة.

— توفر الظروف للرفع من فعالية الأداء في المنظمة واتخاذ القرارات الملائمة.⁵⁰ — تخفيف العبء عن

الإدارة العليا.

⁴⁷ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 138. ⁴⁸ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 139. ⁴⁹ سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 113، ص 117 - 118. ⁵⁰ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 462.

— تسمح باتخاذ القرارات في ظروف سهلة خالية من القيود التي قد تسبب ارتباك المسيرين. — تمكين مدراء الوحدات الجهوية التابعة للمنظمة من اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.

— السرعة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل الطارئة، الأمر الذي يحسن من كفاءة المنظمة. — تدريب المديرين الفرعيين على اتخاذ القرارات وجعلهم على استعداد لتحمل مسؤوليات أكبر وتقلد مناصب أكبر عندما تقتضي الحاجة.

الفقرة الثانية: عيوب تطبيق اللامركزية في المنظمة

تتضمن اللامركزية بعض العيوب، مثل: 51

— إمكانية فقدان السلطة العليا لسيطرتها على المستويات الأخرى في المنظمة ومراقبتها عليهم. — ارتفاع تكاليف ممارسة اللامركزية، نظرا لتعدد مراكز اتخاذ القرار وما تتطلبه من موارد. — إمكانية تعارض القرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة

يمكن القول أنه لا توجد مستويات محددة لدرجة المركزية أو اللامركزية، بل الأمور تختلف باختلاف المؤسسات وطبيعة أعمالها وطبيعة مسيريتها، أي أن درجة المركزية واللامركزية مسألة نسبية. ويجب على المسيرين إيجاد التوليفات المثلى من هذين النمطين التسييرين.

51 أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 140. — طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص. 463.

خلاصة الفصل الخامس

يمكن القول في نهاية هذا الفصل الخاص بالتنظيم أن هذه الوظيفة تمثل الوسيلة التي تسمح للمؤسسة بتجسيد أهدافها المسطرة من قبل وظيفة التخطيط. وعليه يتميز التنظيم بأهمية كبيرة تظهر من خلال التنظيم الجيد للمسؤوليات بما يضمن عدم تداخل الصلاحيات ، وهو شرط لضمان الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة في إطار تقسيم جيد للأعمال واتصال مناسب بين مكونات المؤسسة، كل هذا في إطار تمكين المسيرين من مراقبة السير الحسن للأعمال.

وكما سبق الإشارة ف متن هذا الفصل عند التطرق لمساهمة هنري فايول في مجال الإدارة أن عملية التنظيم تقوم على جملة من المبادئ مثل ضرورة التنظيم، وحدة الهدف، وحدة القيادة، تدرج السلطات ووضوح المسؤوليات.... وهي مبادئ تسمح بتسهيل تحقيق أهداف الخطة.

الفصل السادس: التوجيه في المؤسسة

تقديم

يتمثل التوجيه، كوظيفة من وظائف المدير، في قيادة أفراد المؤسسة وتحفيزهم باستعمال طرق الاتصال المختلفة وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ويتوقف نجاح عملية التوجيه على توفر المدير المتمكن الذي يمتلك سلطة وقوة ويحسن الاتصال ويتوفر على المعلومات الكافية التي تسمح بتوجيه المرؤوسين وتساعدهم في أداء المهام المسندة إليهم.

تعد وظيفة التوجيه من أكثر وظائف المدير حساسية وأصعبها لأنها تعنى بالمورد البشري من حيث قيادته وإرشاده وتوجيهه وتحفيزه وغرس روح العمل الجماعي بداخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، وبالتالي فعلى أي مدير في كل مستوى إداري أن يوجه مرؤوسيه بالشكل المطلوب وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر الاتصال الداخلي من بين مكونات إدارة الأعمال، حيث تتمثل مهمته في توفير المعلومات عن سير المؤسسة. في هذا الإطار يتولى مديرو المؤسسة توضيح أهداف المؤسسة للموظفين.

المبحث الأول:

مفهوم التوجيه في المؤسسة الاقتصادية

يتمثل التوجيه في المؤسسة في إرشاد المرؤوسين خلال أداء العمل، وهذا اعتماداً على التوجيهات، الإرشادات، التعليمات والأوامر الضرورية لحسن أداء الأعمال قصد تحقيق الأهداف المسطرة. فعندما ينتهي مديرو المؤسسة من وضع خططهم ووضع هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، يتم الانتقال إلى عملية توجيه الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة. هذه الوظيفة تعتبر ذات أهمية. فإذا كانت القيادة تعني القدرة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، فهذا يعني أن القائد يجب أن يكون متمتعاً بقدرات تسمح له بأداء هذه الوظيفة.

المطلب الأول: تعريف التوجيه وتحديد مكوناته

الفرع الأول: تعريف وظيفة التوجيه في المؤسسة

التوجيه هو الوظيفة التي يؤديها المدير أو القائد في المؤسسة والتي تتضمن جملة من الأنشطة التي تتمثل في القرارات، الأوامر الإدارية، الاتصال بالمرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم في العمل بأقصى طاقاتهم في إطار يسمح بفهم هؤلاء الأفراد ومعرفة قدراتهم وطموحاتهم ودوافع العمل لديهم والسعي لتلبية من خلال منحهم الثقة اللازمة وتحقيق أهدافهم الشخصية في ظل توحيد وتنسيق جهودهم وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع بما يضمن إنجاز الخطط المسطرة التي تسمح ببلوغ أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مكونات وظيفة التوجيه في المؤسسة تتكون وظيفة

التوجيه من جملة من العمليات المتمثلة في: - القيادة.

- التحفيز.

- الاتصال.

الفرع الثالث: مبادئ وخصائص وأسس التوجيه الفقرة

الأولى: مبادئ التوجيه

يقوم التوجيه الجيد على جملة من المبادئ نلخصها في النقاط التالية:

أولاً: مبدأ تجانس الأهداف

يقصد بتجانس الأهداف في المؤسسة توافق أهداف أفراد المؤسسة وأهداف المؤسسة في عمومها. فسعي المؤسسة إلى تحقيق أرباح مثلاً يترتب عليه تحسن أجر العامل واستفادته من الأرباح الموزعة.

ثانياً: مبدأ وحدة الأمر

التوجيه الناجح يقوم على مبدأ تبعية الموظف الواحد لرئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات. فدرجة استجابة الموظف تكون كبيرة حينما يكون تابعاً لمسؤول واحد. أما في حالة تعدد الجهات المسؤولة عن الموظف فإن ذلك يخلق لديه ارتباكاً.

ثالثاً: توفر المعلومات

يسمح توفر القائد على المعلومات بالكم والكيف اللازمين ووفي الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً: السلطة الرسمية

إن تمتع القائد أو المدير بسلطة يمنحها إياه القانون يسمح له بإصدار الأوامر والتوجيهات للموظفين من أجل دفعهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

خامسا: تفويض السلطة

قد يضطر القائد أو مدير في ظل تعدد مهامه وتشعبها إلى تفويض بعض سلطاته إلى من يثق في قدراته وفي ولائه له.

سادسا: العدالة في التعامل مع الموظفين

يقوم التوجيه الجيد على مبدأ تحقيق العدل بين الموظفين، سواء من حيث العقاب أو من المكافأة.

الفرع الثاني: أسس التوجيه

يقوم التوجيه على جملة من الأسس تتمثل في:

- اعتماد هدف وتوجيهات واضحة منطقية، مقنعة وقابلة للتنفيذ وتتناسب وقدرات الموظفين بشكل يسمح في الأخير بتحقيق

الأهداف بصورة فعالة. كما يتطلب الأمر تحديد من يقوم بالعمل، متى وكيف.

- لا يمكن إصدار التوجيهات والأوامر إلا إذا كان ذلك أمرا ضروريا. - ضرورة

متابعة القائد لتنفيذ الأوامر التي يصدرها.

- تفادي توجيه العامل أمام زملائه عندما يتعلق الأمر بشيء يخصه لوحده. أما عندما يتعلق الأمر بتوجيهات عامة فيمكن

القيام بذلك أمام الجماعة. وفي نفس الإطار يتعين على المسؤول في المؤسسة استخدام أسلوب لائق في التوجيه، بعيدا عن استعمال الألفاظ غير المناسبة.

- ضرورة اختيار المكان المناسب لتوجيه الموظفين.

- القائد يفترض أن الموظفين لم يفهموا كل توجيهاته، لذا يتعين عليه سألهم إن كانوا فهموا توجيهاته

أم لا.

- استعمال وسائل التحفيز المختلفة لدفع العاملين على تنفيذ التوجيهات. - ضرورة تعاون مختلف

مكونات المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

- اعتماد الموظف لمبدأ الرقابة الذاتية وتنمية روح الولاء تجاه المؤسسة والإحساس بالمسؤولية.

المطلب الثاني: أهمية وظيفة التوجيه بالنسبة للمؤسسة

باعتبار التوجيه في المؤسسة يتعلق بالعنصر البشري لكونه المسؤول على تجسيد خطط المؤسسة، فإن أهميته تكمن في كيفية دفع

العاملين للعمل بفعالية لتجسيد أهداف المؤسسة. تتمثل أهمية التوجيه في المؤسسة في كونه أداة لدفع العاملين وتحفيزهم على العمل، من

خلال توحيد وتنسيق الجهود والعمل على مواجهة الصعاب التي تواجه المؤسسة، كل هذا في إطار تنمية الأفراد وتدريبهم

ورعايتهم وتحفيزهم وتمكينهم من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، كل هذا من أجل جعل المؤسسة تصل إلى

تحقيق أهداف المسطرة.

يسمح التوجيه بتسهيل مهمة الموظفين من خلال تمكينهم من استغلال ما يتمتعون به من قدرات من خلال إرشادات وأوامر

المدير. وهكذا تتاح للموظف فرصة لعدم الانحراف وتصحيح أخطائهم إن وقعت وتحسين مستواهم تحت إشراف المدير

ومتابعته المستمرة لعمل الموظف. ويظهر هذا الأمر بشكل واضح في حالة الموظفين الجدد الذين يجدون في دعم القائد لهم فرصة

لتحسين مستواهم والاندماج السريع في المؤسسة.

ويمكن النظر للتوجيه الذي يقوم به القائد على أنه تدريب للموظفين بصورة غير مباشرة. فوقوف المدير إلى جانب الموظف وتنبيهه إلى الأخطاء التي يرتكبها ومساعدته على تصحي هو بمثابة تدريب غير مباشر.

كما يسمح التوجيه الذي يقوم به القائد بتحديد الهدف بشكل دقيق. كما يسمح بتوحيد جهود الموظفين وتوجيهها نحو الهدف دون تشتت، ومن ثم يسمح التوجيه بتجاوز الصعوبات ليتمكن الموظفون مجتمعين من مواجهة المشاكل وحلها.

من ناحية أخرى يسمح التوجيه بتمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها. فالتكيف هو الضمان الوحيد لاستمرار المؤسسة وعدم زوالها. وفي سعيها لمواكبة التغيرات التي تحصل في بيئتها قد تواجه المؤسسة مقاومة من بعض موظفيها. هنا يتدخل التوجيه السليم ليقنع الموظفين من خلال الشرح والتفسير والتحفيز والتطمين، وهو ما يجعلهم يقبلون بالتغيير والسعي لإنجاحه. فقد يقدم مدير المؤسسة مثلاً على تغيير آلات الإنتاج واستعمال آلات متطورة. هذا التغيير قد يخيف العمال، لأنهم قد يعتقدون أن هذه الآلات ستؤدي إلى تقليص عددهم، ومنهم من يرى أن الآلات الجيدة تفرض عليه تحسين قدراته ومعارفه للتمكن من التحكم في سيرها. هنا يتدخل التوجيه الجيد لطمأنة الموظفين وإظهار النتائج الجيدة التي تعود عليهم من تشغيل هذه الآلات، وحينها فقط يمكن للعمال القبول بهذا التغيير.

المبحث الثاني:

القيادة كمكون من مكونات وظيفة التوجيه في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر القيادة المكون الرئيس ضمن وظيفة التوجيه في المؤسسة. تتطلب وظيفة التوجيه من القائد أو المدير أو الرئيس التمتع بمؤهلات عديدة تسمح له بإقناع المرؤوسين والتأثير عليهم بحيث يتصرفون بالشكل الذي يسمح بتنفيذ الخطط المسطرة وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة. ومن ثم يمكن القول أن عملية التوجيه تتطلب من القائد فهم طبيعة سلوك الموظفين وتوجيهه بالشكل الفعال الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية القيادة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الفرع الأول:

القيادة: تعريفها ومحدداتها

الفقرة الأولى: تعريف القيادة

القيادة (Leadership) أو التوجيه هي عبارة عن قدرة القائد (Leader) على الاستفادة من قدراته الخاصة والصلاحيات التي يخولها إياه القانون منصبه كمسؤول رسمي، والتي تسمح له بتحقيق أهداف منظمته. فالقائد يتمتع بمؤهلات وقدرات إبداعية وسمات خاصة تجعله يتمتع بسلطة تسمح له بكسب ثقة وحب أفراد المؤسسة، مما يمكنه من التأثير إيجاباً في آرائهم وسلوكهم، ودفعهم للعمل منفردين ومجتمعين بشكل جاد وطوعي ومنسق، وذلك باستعمال وسائل التحفيز الممكنة وطرق الاتصال الفعالة التي تتيح الاستفادة من مختلف الجهود بفعالية وكفاءة بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.¹ كما عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على تشخيص وفهم العالم الحالي، وتصور وتجسيد العالم المرغوب وتحديد المعابر التي تسمح للأخريين بالوصول إلى العالم المرغوب.

ولقد عرف رجل الأعمال الكندي شارل ألبرت بواسون² (1925 – 2011) (Charles-Albert Poissant) المشهور بحبه لبني الإنسان، القائد بأنه ذلك الشخص الذي يرى الممكن حيث يرى الآخرون ذلك غير ممكن، وذلك هو مفتاح التفوق والنجاح.

يمكن تعريف القيادة بأنها سيرورة يمكن من خلالها لشخص محدد التأثير على مجموعة من الأشخاص وخلق تآلف بينهم بلوغ هدف مشترك (رؤية، أهداف متعددة تقود العمل). هذا التأثير يتولد من سلطة يتمتع بها القائد والمستمدة من العلاقات التي تربطه بأفراد الفريق، وهي علاقة تقوم على الثقة المتبادلة

¹Leadership — Wikipédia. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>. Article consulté le 25/02/2017.

²رجل أعمال من الكيبك (كندا) مشهور بحبه لبني الإنسان (1925 – 2011).

والاحترام المتبادل والاستماع المتبادل، مع تميز القائد بالمثالية التي تضمن استمرار الثقة الموضوعية فيه. كل هذا الأمر يتم خلال مدة محددة، لأن الظروف تتغير بسرعة وهو ما يجعل القائد يفقد دوره، لذا يتعين على القائد معرفة التوقيت الذي يجب أن يتخلى عن دوره وإفساح المجال للآخرين لأداء أدوارهم متى ما توفرت لهم القدرات لأداء هذا الدور. وهذه الصفة تعبر عن تواضع القائد، لأن وجوده مرهون بوجود واحترام الآخرين.³

مما سبق نجد أن مكونات القيادة تتمثل في: القائد، العاملين، الأهداف، اتخاذ القرارات؛ الدافعية (الدوافع والحوافز)؛ الاتصال.

الفقرة الثانية: صفات القائد

القائد هو من يكون قدوة ومثالا لأتباعه من الموظفين. هذا الأمر يظهر من خلال الصفات التالية: — لا يكلف أتباعه بأداء وظائف لا يستطيع هو أدائها. فالقائد غير مطالب أن يعرف كل شيء ويستطيع أداء كل شيء، لكنه يجب أن يكلف أتباعه بما هو معقول، أي أن يكون هو ذاته قادر على أداء تلك الوظائف التي يكلف بها أفراد. فعلى سبيل المثال من غير المعقول أن يطلب القائد من موظفيه الحضور إلى مكان العمل في الوقت المحدد، في حين هو لا يلتزم بهذه القاعدة.

— ضرورة تمتع القائد بالاستقامة والصدق في العمل، وهو ما يمكنه من إلهام موظفيه ودفعهم إلى التصرف بالمثل.
— قدرة القائد على تكوين فرق عمل متلاحمة من خلال ربط علاقات تعاون قوية بينهم تسمح بتفادي الصراع بينهم. هذا الأمر يتطلب تمتع القائد بقدرة على التواصل مع موظفيه، وهو ما يسهل عليه توزيع المهام وتحميل كل فرد داخل المؤسسة مسؤوليته على أداء مهمة محددة بعد أن يكون قد فهم دوره. ولا يمكن للقائد أداء هذا الدور إلا إذا تمتع بقدرة كبيرة على الاستماع، التعاون، العمل في جماعة...

— يتميز القائد بقدرته على إيجاد حل للمشاكل المطروحة في مجال العمل. هذا الأمر يمكن تحقيقه عندما يتمتع القائد ببهوئه بما سمح له بفهم المشكل المطروح والبحث له عن حل. كما يجب أن يتمتع القائد بعقلية نقدية وتحليلية ومولع بالبحث. وعندما يتوفر القائد على هذه الخاصية سيكون بإمكانه اتخاذ القرارات الصائبة في وقت قصير نسبيا لحل المشاكل المطروحة.
— تمتع القائد بثقة أتباعه (La fiabilité) هي صفة يجب أن يتحلى بها القائد، وهذا ما يجعله قادرا على طمأنة أفراد و يظهر لهم إمكانية اعتمادهم عليه في حالة مواجهتهم لية صعوبة. بالإضافة إلى هذا لا يمكن للقائد التمتع بالموثوقية إلا إذا كان بسيطاً في تعامله مع الأفراد، منفتحاً، محترماً بتعهداته، متمتعاً بالاستقامة، للأجل وملتزماً بالصدق، سعيه لتحقيق أهداف معقولة قابلة للتحقيق.

الفقرة الثالثة: مصادر قوة القائد

يستمد القائد قوته من مصدر رسمي و/أو مصدر شخصي. فالمنصب الإداري يمنح القائد سلطة مستمدة من القانون، تسمح له بمراقبة سلوك وأداء العاملين وتمكنه من التأثير عليهم من خلال مكافآتهم أو معاقبتهم. إلى جانب السلطة الرسمية يتمتع القائد بجملة من الصفات تتمثل في الخبرة (المعرفة الفنية المتخصصة) وامتلاك شخصية جذابة ومحبة للمرووسين، الأمر الذي يجعله محبوباً من طرف العاملين في المؤسسة. وتسمح الصفات المميزة للقائد بالتأثير في الآخرين ويضمن له حملهم على العمل حتى ولو

³Antonin GAUNAND » Leader ou manager
www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager

لم يكونوا مجبرين على ذلك. إن حب الرئيس لمؤسسه يعتبر عاملا هاما في نجاح القائد في أداء دوره القيادي. ولهذا يمكن القول أن القيادة تبدأ بالقلب قبل الرأس. وهكذا نجد أن القائد يعتمد أكثر على العلاقات الإنسانية. فالتشجيع والتعاطف والتعامل الإنساني يعتبر شرطا ضروريا لتحسين فعالية المنظمة.⁴

الفقرة الرابعة: إمكانية وجود قائد في المؤسسة دون أن يكون مديرا

يمكن للمؤسسة أن تعرف وجود قائد دون أن يكون مديرا. هذا الأمر يتحقق عندما يتصرف الفرد كقائد. هذا الأمر يتحقق عندما يعبر الفرد عن رأيه حتى وإن كان مخالفا لرأي المدير، قدرة الفرد على الاتصال الإيجابي، القدرة على الدفاع عن مصالح الموظفين، القدرة على توجيه الموظفين، القدرة على تحديد الأولويات والأهداف.

أولا: قدرة الفرد على الكلام في مسألة معينة مخالفة لرأي المدير ومعبرة عن آراء الموظفين

تعتبر من قبيل سمات القائد امتلاك الفرد الشجاعة التي تجعله يعبر عن رأيه في مسألة ما حتى ولو كان مخالفا لرأي المدير، لكنه موافق لتطلعات الموظفين الذي كانوا يخشون التعبير عن مواقفهم خوفا من تأثير ذلك على مستقبلهم المهني. ويظهر ذلك عندما يتلقى ذلك الشخص شكرا من طرف الموظفين.

ثانيا: اعتماد أسلوب اتصال صريح ولطيف ومعبرا عن مصلحة الموظفين

الفرد القائد يستغل كل فرصة تتاح له للتعبير عن رأيه باستعمال أسلوب اتصال صريح، لطيف وإيجابي ومعبرا عن مصلحة الموظفين.

ثالثا: القائد له قدرة على رسم أهداف واضحة وذات أولويات

يستطيع القائد التفاعل مع موظفي المؤسسة من خلال رسم أهداف واضحة وإسنادها لموظفين يفهمون مهامهم وحدود مسؤولياتهم والسير خلفهم لإرشادهم عند الضرورة.

الفرع الثاني: مفاهيم قريبة من مفهوم القائد: المدير، القائد المدير والمسير (المتدبر)، المقاول الفقرة الأولى: تعريف المدير أو المسير

المدير* هو كل شخص يشغل منصبا رسميا ضمن مؤسسة ويتمتع بموجبه ذلك بسلطة رسمية (قوة تنظيمية) تمنحه حق إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه أفراد المنظمة ومكافأتهم ومعاقبتهم عندما يستحقون ذلك. التعريف السابق للمدير يركز على الجانب الرسمي في وظيفة المدير، وهو يوحي بأن المدير لا يتمتع بالصفات المتوفرة في القائد، ومن ثم فإن أفراد المنظمة سيحترمون المدير التزاما منهم بالقانون وخوفا من العقاب، وقد يبذلون الحد الأدنى من الجهد المطلوب منهم دون التفاني في العمل وبدل جهد كبير.

الفقرة الثانية: تعريف القائد المدير

يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذي يتمتع بسلطة تمكنه من التأثير في أفراد المجموعة، أو الفريق، أو المؤسسة. بناء على تعريف القائد، يمكن تعريف القائد المدير بأنه الشخص الذي يجمع ما بين صفات القائد وصفات المدير كمسؤول رسمي. فبموجب المنصب المعين فيه يتمتع المدير بصلاحيات يمنحه إياها

⁴ — عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 216.

-- Ivan de Borde. Management d'équipe. Les neuf missions du manager. Ellipses. Paris 2008. P. 16.

* قد يستعمل مفهوم المسير (Le manager) كمترادف لمفهوم المدير.

القانون. إلا أن توفر المدير على صفات شخصية تمنحه سلطة تمكنه من ترسيخ قيادته. فحب أفراد المؤسسة وثقتهم بالقائد المدير تدفعهم لاحترام أوامره والعمل قدر الإمكان على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

الفقرة الثالثة: أوجه الاختلاف بين مفهومي القائد والمدير

يوجد فرق بين المدير والقائد في طريقة ممارسة كل واحد منهما للسلطة التي يتمتع بها. فالمدير يمتلك سلطة الإشراف والتسيير والإدارة، في حين يمتلك القائد القدرة على تكليف الآخرين وتحملهم مسؤولية قراراتهم. فحسب البعض فإن المدير يسأل دائما "كيف: ننجز العمل و"متى" يتحقق ذلك، في حين أن القائد يسأل دائما "ماذا نفعل" و "لماذا هكذا".

ويمكن إرجاع الفرق الرئيسي بين المدير والقائد إلى أصل السلطة التي يمارسها كل منها في المؤسسة التي يعمل بها.⁵ فالمدير يتم تعيينه من طرف السلطة العليا في منظمته. فالمدير يحتل منصب في المؤسسة، أي أنه يتمتع بموقع (un statut). ومن تم فإن سلطة المدير مستمدة من منصبه ومن موقعه في هيكل المؤسسة.

أما القائد فإن موقعه ومكانته في المنظمة مستمدة من اعتراف الآخرين به كشخص، وليس كمسؤول مرتبط بمنصب. هذا الاعتراف من قبل الآخرين بالقائد مستمد من علاقة القائد بالموظفين. وأن يكون الشخص قائدا يمثل اعترافا من قبل أفراد الجماعة وليس مكانة قانونية مكتسبة بموجب تقلد منصب (C'est une reconnaissance et non un statut).

المدير أو المتدبر (le manager) هو كل شخص يشغل منصبا رسميا ضمن مؤسسة ويتمتع بموجبه ذلك بسلطة رسمية (قوة تنظيمية) تمنحه حق إصدار الأوامر والتعليمات وتوجيه أفراد المنظمة ومكافئتهم ومعاقبتهم عندما يستحقون ذلك. بمعنى أن أفراد المنظمة مجبرون على احترام المدير التزاما منهم بالقانون وخوفا من العقاب، وقد يبدلون الحد الأدنى من الجهد المطلوب منهم دون التفاني في العمل وبذل جهد كبير.

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين القائد والمدير اعتمادا على الجدول التالي:

جدول رقم 6.1: الاختلافات الموجودة بين القائد والمدير (الرئيس)

العنصر	المدير (الرئيس)	القائد
السلطة	الرئيس يتمتع بسلطة مستمدة من منصبه المحدد من قبل الجهة الوصية	القائد يعتمد على سمعته الطيبة وإرادته وثقة الناس فيه واعترافهم به
القوة Pouvoir	مستمدة من التنظيم الهرمي للمؤسسة	مستمدة من العلاقات التي تربطه بأعضاء الفريق الذي ينتمي إليه
الاهتمام	الرئيس يهتم أكثر بالأشياء المادية للمؤسسة، يركز على المهمة المكلف بها الرئيس يعمل جاهدا لينتج	القائد يهتم أكثر بأفراد المؤسسة القائد يعمل بحيث يكون قوة لأفراد المؤسسة.
الموقع	يتوفر على فريق رسمي يمارس سلطته عليه	يحتل مركز الفريق غير الرسمي الذي ينتمي إليه والذي يعترف له بسلطة غير رسمية
العلاقة مع أعضاء الفريق	الرئيس يستخدم أفراد المؤسسة الرئيس يأمر أفراد المنظمة الرئيس يؤنب أفراد المنظمة عند فشلهم في أداء مهامهم الرئيس يثير خوف أفراد المؤسسة	القائد يحفز أفراد المنظمة ويعمل على تطويرهم القائد يقود ويرشد أفراد المؤسسة ويسألهم القائد يحسن أفراد المؤسسة

⁵Antonin GAUNAND » Leader ou manager. www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager

الهدف	له اهداف يسعى لتحقيقها	القائد يصحح اخطاء الآخرين
المهام	الرئيس يحسن تنظيم العمل ويعرف ماذا يفعل لتنظيم، تنسيق، مراقبة نشاط فريقه	له رؤية يسعى إلى تجسيدها القائد يوضح طريقة أداء العمل يقترح، يحفز، يبادر، يؤثر يؤدي دور المحرك في الفريق الذي ينتمي إليه
الرؤية	الرئيس له نظرة قصيرة الأجل، أي ينظر إلى اليوم	القائد يزاوج بين النظرة القريبة المدى والنظرة المستقبلية
اللغة	تنظيم، تخطيط، اهداف، نتائج، تنسيق، انضباط، سيروية الرئيس يستعمل عبارة "اعملوا" الرئيس يتكلم بصورة المفرد ويقول أنا	تحفيز، مسؤولية، ثقة، تواصل، استماع، تعاون، أصالة القائد يستعمل عبارة "لنعمل" القائد يتكلم بصورة الجمع مستعملا كلمة نحن
الاتصال	موجود	موجود بقوة وبفعالية

المصدر: منقول بتصرف عن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن 21، ص 123.

-- Ivan de Borde, Management d'équipe. Les neuf missions du manager. Ellipses. Paris 2008. P. 16.

-- Antonin GAUNAND » Leader ou manager. www.antonin-gaunand.com/leadership/leader-ou-manager

الفقرة الرابعة: تطور عالم الأعمال وضرورة تغيير نظرة وطريقة عمل المديرين

يشهد عالم الأعمال تطورا سريعا، بحيث لم يعد من الممكن على المديرين الإبقاء على طرق الإدارة القديمة القائمة على إعطاء الأوامر. فالموظفون في المؤسسات الحديثة ينتظرون من مديريهم تخويلا لبعض

صلاحياتهم وتكليفهم بحيث يصبح عملهم هادفا. فالجيل الجديد من الموظفين العاملين في المؤسسات

يتميزون بحيوية كبيرة وبرغبة في التمتع باستقلالية أكبر. هذا الوضع الجيد يفرض إذن على هؤلاء المديرين إعادة النظر في طريقة تفكيرهم وطريقة تعاملهم مع موظفيهم.

فالجيل الجديد من الموظفين يبحثون عن الجديد ويريدون أن يعيشوا تجارب بها مغامرة، وهم لا يخفون من المخاطرة، ويذهبون لحد كسر طرق الإدارة التقليدية، منها مثلا المطالبة بإعادة النظر في توقيت العمل المتميز بالجسابة، إعادة النظر في الإجراءات الإدارية المقيدة...

هذا يعني أن المديرين الجديدين مطالبين اليوم بالتكيف مع الأوضاع المستجدة، وهذا يتطلب منهم امتلاك صفات القادة أو بعضا منها على الأقل.

ننهي هذه الفقرة بعبارة جميلة تلخص هذا الجدل. هذه العبارة مفادها أن "التعريف التقليدي للإدارة هو الحصول على العمل المنجز من خلال الناس، ولكن الإدارة الحقيقية هي تطوير الناس من خلال العمل".

6

مما سبق نخلص للقول أن مهام المدير ومهام القائد تتطلب مؤهلات مختلفة بعض الشيء. لكن بالإمكان جعل المدير يتبنى الكثير من صفات القائد وهذا لتمكين الموظفين من التمتع باستقلالية أكبر وتوفير الفرص للتطور والرقى، وهذا من خلال تحميلهم مسؤولية أعمالهم وتمكينهم من المبادرة، وعدم حصرهم في أداء مهام محددة، بل يجب السماح لهم بإطلاق العنان لقدراتهم ومواهبهم. كما يمكن القول أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد أحسن من المدير ولا المدير أحسن من القائد، بل يمكن اعتبار الاثنين وجها واحدا لعملة واحدة، إذ أن وجود الاثنين ضروري للسير الحسن للمؤسسة. فالمدير الجيد ضروري للمؤسسة، لأنه يضمن التنظيم الفعال للمؤسسة، في حين أن وجود القائد ضروري لسير المؤسسة من أجل تحفيز الموظفين ودفعهم للعمل.

⁶Christine Chartrand Manager ou leader: Y a-t-il une différence? - atmanco.com
atmanco.com/.../manager-ou-leader-difference

الفرع الثالث: علاقة وظيفة القيادة ببقية وظائف المؤسسة وشروط نجاح القائد

ترتبط القيادة (التوجيه) بوظائف المؤسسة الأخرى. فالقيادة الجيدة هي التي تسمح بوضع خطط واضحة واقعية وإشراك المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة واقتراح الحلول المناسبة لتجاوز الصعوبات التي تعترضها، وهذا ما يجعلهم أكثر استعدادا للانخراط العفوي في تحقيق الأهداف المسطرة. كما تتولى القيادة تحديد المهام والمسؤوليات والأفراد الذين يتولون تلك المسؤوليات والتنسيق بينهم، وبث روح التعاون بين أفراد المؤسسة بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة في ظل الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وهذا باتباع أسلوب رقابي يضمن الفعالية بعيدا عن أشكال التعسف في استعمال السلطة أو التساهل في ممارسة السلطة، مستفيدا في ذلك من أدوات الاتصال والتحفيز المختلفة.

يتوقف نجاح القيادة على جملة من العوامل ذات الصلة بكل من التخطيط والتنظيم. ويمكن إظهار هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

- نجاح القيادة يتوقف على وضوح الأهداف الواردة في الخطة وقدرة المرؤوسين على فهمها. – نجاح القيادة يتوقف على مدى وضوح المسؤوليات وملائمة الإجراءات والبرامج الزمنية. – نجاح القيادة يتوقف على طبيعة التنظيم والعلاقات التي تقوم بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- نجاح القيادة يتوقف على قدرات الموظفين ومؤهلاتهم.

المطلب الثاني: أنواع القيادة: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة المتساهلة. الفرع الأول: القيادة الاستبدادية (الفردية)

تتميز القيادة الاستبدادية باحتكار القائد للسلطة وانفراده باتخاذ القرارات، مؤديا بذلك إلى تهميش أفراد المؤسسة بشكل يضعف روح التعاون والابتكار والمبادرة ويتسبب في نشوب خلافات داخل المؤسسة.⁷ بهذا الشكل لا نكون أمام قائد بالمعنى الحرفي للكلمة، بل نكون أمام مسؤول فقط.

الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية

تقوم القيادة الديمقراطية على قبول القائد إشراك مرؤوسيه في تحديد أهداف المنظمة واتخاذ القرارات التي تساهم في تحقيقها، دون أن يؤدي ذلك إلى تنازله عن ممارسة دوره كقائد موجه ومراقب. يتميز هذا الشكل من أشكال القيادة بفعاليته في تسيير المؤسسات الحديثة، لأنه يشعر أفراد بأهميتهم، وهو ما يزيد من ثقتهم المؤسسة في قائدهم ويدفعهم للتعاون والتفاني في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثالث: القيادة المتساهلة (قيادة عدم التدخل)

تتميز القيادة المتساهلة بميل القائد إلى منح الحرية الكاملة لمرؤوسيه لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وهو ما يعني تخلي هذا القائد عن مسؤولياته بشكل يفقده احترام مرؤوسيه وثقتهم به، وهو ما يتسبب في ظهور تسبب وفوضى تنتهي بعجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها. هنا أيضا لسنا أمام قائد حقيقي، بل نحن أمام مسؤول. هذا الشكل من القيادة قد يوجد في الحالات التي يعين المسؤول على رأس المؤسسة بناء على اعتبارات غير اعتبارات الكفاءة، وحينها يكون المسير أقل مستوى من مرؤوسيه. يمكن القول أن مثل هذا الشخص لا يستحق تسمية المدير ولا تسمية القائد.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

⁷ أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 128.

بدأت دراسة وظيفة القائد بطريقة منهجية مع منتصف القرن العشرين، وتجسدت في العديد من النظريات، مثل النظرية الكلاسيكية، النظريات الموقفية وغيرها من النظريات... وهي نظريات تناولت بالدراسة وبدرجات متفاوتة العديد من المسائل ذات الصلة بالقائد، مثل تحديد من هو القائد وما هي صفاته الشخصية وسلوكه، كيف يمكن الوصول إلى رتبة القائد، وكيف يمارس القائد وظيفته، ما هي مواقفه وما العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: القائد من منظور النظريات الكلاسيكية

نميز ضمن المدرسة الكلاسيكية بين نوعين من النظريات، نظريات تهتم بالسمات الشخصية للقائد ونظريات أخرى تركز على تصرفات القائد.

الفقرة الأولى: نظرية سمات القائد (Traits Theory)

تعتبر نظرية سمات القائد من أولى النظريات التي اهتمت بموضوع القيادة. وهي تقوم على فكرة مفادها أن القائد رجل عظيم بطبعه، يمتلك سمات ومواهب وقدرات كبيرة خاصة تمكنه من ممارسة تأثير إيجابي وقوي على أفراد المنظمة، وتكسبه حبهم وولائهم، وهو ما يمكنه من تحقيق أعمال عظيمة. هذه السمات الطبيعية، التي تختلف من قائد لآخر، لا تكتسب بالتعلم، حتى وإن كان التعلم والممارسة يزيدانها قوة.⁸

وتحصر نظرية السمات الشخصية للقائد (la théorie des traits de personnalité du leader) أهم سمات القائد في النقاط التالية:

- التمتع بالنسب العالي.
- امتلاك سمات أخلاقية كالأمانة، الاستقامة، تطابق الأفعال مع الأقوال، التسامح، خفة الروح، الانفتاح على الآخرين والاهتمام بأمورهم... وهذا ما يجعل القائد يفوز بحبة وثقة مرؤوسيه ويجعلهم يطمنون إليه ويتبعونه دون تردد.
- التمتع بالقدرات المهنية والمعارف ذات الصلة بمهمة المؤسسة، وهو ما يسمح له باتخاذ القرارات الصائبة وتصور النتائج التي يمكن أن تترتب عليها، هذا إلى جانب اتساع معرفة القائد وذكائه وقدرته على التحليل والتقييم، التمتع بالذاكرة القوية، البصيرة، سرعة البديهة، الفصاحة والخطابة، القدرة على صنع القرارات.
- التمتع بسمات جسمانية كالصحة، القوة، الطول، حسن المظهر والسن والحيوية إلى جانب سمات أخرى كحسن الذوق.

— التمتع بالدافعية، المبادرة، الطموح، الشجاعة والقدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في وقت الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة حسب الظروف، قوة الشخصية والقدرة على ضبط النفس في الحرجة.

الفقرة الثانية: النظريات السلوكية (Behavioral Theories) وأشكال القيادة أولاً: المنطلقات

الفكرية للنظريات السلوكية وشروط وأشكال القيادة

أدى عجز نظرية سمات القائد عن تفسير فاعلية القائد إلى ظهور نظريات أخرى ركزت على دراسة سلوك (محددات التصرف) القائد الفعال أثناء أداء عمله. كان ذلك مع نهاية أربعينيات القرن العشرين.⁹ واعتبر ذلك تحولاً جذرياً في النظرة إلى القائد. وقامت هذه النظريات على فكرة مفادها أن الفرد

⁸ أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 130.

⁹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 217.

قد لا يولد قائدا بالضرورة، لكن هناك سمات محددة لممارسة دور القائد بإمكان الفرد التدرب عليها وتعلمها من خلال برامج تنمية وتطوير سمات القيادة.¹⁰

ولقد انصب اهتمام النظريات السلوكية على دراسة الاهتمامات المختلفة لقائد المنظمة، مثل درجة الاهتمام بالعمل، درجة الاهتمام بالموظف، درجة الاهتمام بهيكل العمل، سلوك القائد وتعاطفه مع أفراد المنظمة.

ثانيا: الاهتمامات الرئيسية للنظرية السلوكية للقائد

نميز ضمن النظريات السلوكية للقيادة بين نظرية القيادة المهمة بالعمل، نظرية القيادة المهمة بالموظف، نظرية القيادة المهمة بهيكل العمل، نظرية القيادة التي تبنى على التعاطف مع أفراد المنظمة.

المبحث الثالث:

مفهوم التحفيز، محدداته وأهميته

يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على المشاركة الطوعية لموظفيها وحماسهم في أداء العمل. وهذه بدورها مرهونة بمدى دافعية (تحفيز) هؤلاء الموظفين (motivation). لذا يتعين على الرئيس التأثير في سلوك مرؤوسيههم وتحفيزهم على العمل لترشيد وتفعيل تصرفاتهم. هذا يعني أن عملية التحفيز

¹⁰ Stephen Robbins et autres, Op. cit p.350.

- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 218.

في المؤسسة مهمة ذات تأثير بالغ في إدارة العاملين. وتزداد أهميتها في ظل تباين تأثير المحفزات على المرؤوسين. لذا يتعين على مديري الأعمال إيجاد المحفزات التي تحفز غالبية موظفيهم.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم: التحفيز ، الدوافع والحوافز الفرع الأول:

المفهوم العام للدافعية

الدافعية (la motivation)، كمفهوم ذو صلة بنفسية الفرد، هي مجموعة من العناصر الحيوية الموجودة داخل الفرد والتي تولد لديه إرادة في بذل جهد كبير لبلوغ الأهداف المسطرة، أو أنها تؤدي به إلى تغيير سلوكه الحالي. وتكون هذه الإرادة مشروطة بأن يسمح ذلك الجهد بتلبية حاجة شخصية. فالمكافأة الجيدة، الترقية، الثقة ... هي عناصر داعمة للتحفيز وهي التي تعطي للعمل معنى. وإذا انتفى التحفيز يصبح العمل غير ذي معنى ويميل الموظف إلى تغيير منظّمته.¹¹

يمكن تعريف الدافعية (la motivation) كمفهوم ذو صلة بنفسية الفرد بأنها مجموعة من العناصر الحيوية التي توجه عمل الفرد نحو هدف محدد وتحدد تصرفاته وتوجد لديه سلوكا معيناً أو أنها تؤدي به إلى تغيير سلوكه الحالي.¹² أي أنها الإرادة في بذل جهد كبير لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتكون هذه الإرادة مشروطة بأن يسمح ذلك الجهد بتلبية حاجة شخصية.

كما يمكن تعريف الدافعية بأنها ذلك البناء الافتراضي المستعمل لوصف القوى الداخلية و/أو الخارجية التي تؤدي إلى إطلاق، توجيه، وتحديد درجة حدة وإصرار تصرف الفرد.¹³

كما يمكن تعريف الدوافع بأنها مجموعة من المحركات الداخلية التي تقود سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين. والتحفيز يعتبر المحرك للهمم داخل المؤسسة. فالمكافأة الجيدة، الترقية، الثقة ... هي عناصر داعمة للتحفيز وهي التي تعطي للعقل معنى. وإذا انتفى التحفيز يصبح العمل غير ذي معنى ويميل الموظف إلى تغيير منظّمته.

إن الدافعية (الحافز) ليست صفة طبيعية تولد مع الإنسان وتلازمه بل هي سلوك يميز الفرد في وقت ما، وينتج عن تفاعله مع الوضع الذي يعيشه في لحظة معينة. وإذا كان البشر يختلفون عن بعضهم البعض من حيث درجة الحيوية، فإن الدافعية قد تختلف بالنسبة للفرد الواحد من فترة لأخرى وهذا تبعاً لوضعه وتبعاً للظروف التي يحيط به في لحظة معينة.

تعتبر الدافعية سيرة ملازمة لوجود حاجات (رغبات مادية ومعنوية) غير مشبعة (اختلال). فوجود هذه الأخيرة يولد لدى الفرد ضغطاً يدفع باتجاه معين ويجعله يعمل على إشباع حاجاته تلك. وبمجرد إشباع هذه الحاجات يقل الضغط. فشعور الفرد بضغط دخله يدفعه إلى البحث عن سبل تحسينه. فيقرر مثلاً البحث عن عمل إضافي في مكان غير مكان عمله الأصلي، فيقوم بتحديد السلوك المتوقع أن يحقق الهدف. وبعد أن يؤدي العمل ويتلقى دخلاً يتعين عليه معرفة ما إذا تمكن من إشباع حاجته أم لا، وهذا من خلال مقارنة دخله الكلي بحاجاته. فإذا وجد بأن دخله الكلي يسمح بتلبية كافة حاجياته فإنه يرضى بذلك. أما في حالة عدم كفاية الدخل الكلي الجديد فإن هذا الفرد سيستمر في البحث عن وظيفة جديدة تسمح له بالحصول على الدخل المنشود.

¹¹Vallerand et Thill, 1993, p.18, Voir Les théories de la motivation

aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches.../Les-theories-de-la-motivation-a

¹²Motivation : Définition de Motivation - Cnrtl. www.cnrtl.fr/definition/Motivation

¹³Vallerand et Thill, 1993, p.18, Voir Les théories de la motivation

aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches.../Les-theories-de-la-motivation-a

وتستعمل الدوافع أو الحوافز من قبل الرئيس لإثارة الحاجات لدى المرؤوسين والسعي لتلبيتها. ومثال ذلك تحسين مستوى الأجر، العلاوات، الترقية... ويتوقف أداء الفرد على تفاعل قدراته الخاصة على العمل (معارف، مستوى تعليمي، خبرة...) مع دافعيته للعمل.

الفرع الثاني: الدافعية كتصرف خلال زمن محدد لا كصفة طبيعية في الإنسان

الدافعية (الحافز) ليست صفة طبيعية تولد مع الإنسان وتلازمه بل هي سلوك يميز الفرد في وقت ما، وينتج عن تفاعله مع الوضع الذي يعيشه في لحظة معينة. وإذا كان البشر يختلفون عن بعضهم البعض من حيث درجة الحيوية، فإن الدافعية قد تختلف بالنسبة للفرد الواحد من فترة لأخرى وهذا تبعا لوضعه وتبعاً للظروف التي يحيط به في لحظة معينة. فالدافعية سيرورة ملازمة لوجود حاجات (رغبات مادية ومعنوية) غير مشبعة (اختلال). فوجود هذه الأخيرة يولد لدى الفرد ضغطاً يدفع باتجاه معين ويجعله يعمل على إشباع حاجاته تلك. وبمجرد إشباع هذه الحاجات يقل الضغط. فشعور الفرد بالحاجة إلى تحسين مستوى معيشته يدفعه إلى تغيير مجال عمله أو البحث عن عمل إضافي في مكان غير مكان عمله الأصلي. وبعد أن يؤدي العمل ويتلقى دخلاً يتعين عليه معرفة ما إذا تمكن من إشباع حاجته أم لا، وهذا من خلال مقارنة دخله الكلي بحاجاته. فإذا وجد بأن دخله الكلي يسمح بتلبية كافة حاجاته فإنه يرضى بذلك. أما في حالة عدم كفاية الدخل الكلي الجديد فإن هذا الفرد سيستمر في البحث عن وظيفة جديدة تسمح له بالحصول على الدخل المنشود.

وتستعمل الدوافع أو الحوافز من قبل الرئيس لإثارة الحاجات لدى المرؤوسين والسعي لتلبيتها. ومثال ذلك تحسين مستوى الأجر، العلاوات، الترقية... ويتوقف أداء الفرد على تفاعل قدراته الخاصة على العمل (معارف، مستوى تعليمي، خبرة...) مع دافعيته للعمل.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز في المؤسسة

نميز بين أنواع عدة من الحوافز التي تختلف عن بعضها البعض تبعاً للفاعلية، وحسب طبيعة المستفيدين وكذا وفقاً للطبيعة.

الفرع الأول: أنواع الحوافز بالنظر إلى الفاعلية أو بغرض التأثير على المرؤوسين

تستعمل المنظمة الحوافز الإيجابية كزيادة الراتب، تقديم مكافآت... لتشجيع العمال على تحسين أدائهم. كما قد تستعمل الحوافز السلبية، مثل الحرمان من المكافآت والعلاوات، الخصم من الراتب... لمعاقبة العمال على أخطاء ارتكبوها ومنعاً لتكرارها وحدث غيرهما من السلوكات المرفوضة. وتمارس هذه الحوافز أثراً إيجابياً على المرؤوسين، إذ أنها تشجعهم على الأداء الجيد وتردع كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء المنظمة.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز بالنظر إلى المستفيدين منها

نميز في هذا الإطار ما بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. ويؤدي منح الحوافز لأشخاص محددين إلى تقوية المنافسة بين العاملين.

الفرع الثالث: أنواع الحوافز بالنظر إلى طبيعتها

يمكن التمييز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية التي تمنحها المنظمات لموظفيها.

الفرع الرابع: الفرق بين التحفيز والتنشيط

هناك عدم اتفاق حول الفرق بين التحفيز (la motivation) والتنشيط (la stimulation). فهناك من يرى أن التحفيز هو عنصر رئيسي ضمن عملية إدارة الأعمال، إذ أنه يعبر عن استراتيجية بعيدة المدى تتميز

بالديمومة، وهي تقوم على الاتصال المتواصل، وهو بذلك يسمح بتوليد الطاقة. أما التنشيط فيعبر عن استراتيجية قصيرة الأجل ذات طابع مؤقت، حيث يعتمد فيه المسؤول على الاتصال المناسب، ويترتب عنه إنفاق لطاقة.¹⁴ مقابل هذا التعريف للتنشيط والتشجيع هناك من يربط التحفيز بمكافأة مادية، كأن يمنح العامل علاوة في حالة تمكنه من تحقيق مستوى معين من الإنتاج. أما التنشيط حسب البعض فهو التشجيع الشفوي الذي يمكن أن يحظى به العامل الجيد من قبل رئيسه. على صعيد آخر هناك من يعتبر التحفيز الشخصي دافع شخصي نابع من داخل الفرد، في حين أن التنشيط يخص عامل خارجي يدفع الفرد للتحرك وتغيير تصرفه.

يوجد فرق بين التحفيز (la motivation) والتنشيط (la stimulation). فالتحفيز هو عنصر رئيسي ضمن عملية إدارة الأعمال، إذ أنه يعبر عن استراتيجية بعيدة المدى تتميز بالديموم، وهي تقوم على الاتصال المتواصل، وهو بذلك يسمح بتوليد الطاقة. أما التنشيط فيعبر عن استراتيجية قصيرة الأجل ذات طابع مؤقت، حيث يعتمد فيه المسؤول على الاتصال المناسب، ويترتب عنه إنفاق لطاقة.¹⁵

الفرع الخامس: محددات الدافعية في المؤسسة

إن التوافق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة هو الضمان الوحيد لجعل جهود الفرد تخدم أهداف المؤسسة. وفي حالة التعارض بينهما فإن ذلك يكون على حساب مصالح المؤسسة. فقد نجد داخل مؤسسة ما أفرادا يشبعون حاجاتهم الخاصة من خلال التحدث لمدة طويلة مع زملائهم خلال العمل، أو أنهم يقضون وقتا طويلا في قراءة الجرائد وممارسة الكلمات المتقاطعة... هذه الأمور تتم على حساب مصلحة المنظمة.

وتتحدد الدافعية في المؤسسة بثلاث عناصر، هي الجهد، أهداف المؤسسة وحاجيات الفرد. وتقاس درجة الدافعية بالجهد المبذول من طرف الفرد عند أداء عمل ما. فتمتع الفرد بدافعية عالية تجعله يعمل بقوة أكبر ولمدة أطول. وعند دراسة الدافعية يجب مراعاة طبيعة الجهد المبذول، واختيار الجهد الذي يتوافق وأهداف المؤسسة.¹⁶

الفرع السادس: أساليب الحفز الحديثة

هناك العديد من أساليب الحفز الحديثة، والتي يمكن إجمالها في أربع مجموعات:

الفقرة الأولى: أساليب الحفز الحديثة المتعلقة بتصميم العمل

تضم هذه الأساليب مجموعة من الأساليب الفرعية التي تقوم على تغيير جو العمل داخل المنظمة من خلال تدوير العامل في أداء مهام عدة وتوسيع العمل وإثرائه.

الفقرة الثانية: أساليب الحفز الحديثة المتعلقة باندماج وتمكين العاملين

إن توفير مناخ عمل ملائم وإشراك العاملين في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم وفتح قنوات الاتصال بينهم وبين المسؤولين يشعرهم بأن الإدارة تحترمهم وتقدر أهميتهم، وهو ما يحفزهم أكثر ويرفع من معنوياتهم ويحسن أدائهم. ولا يقتصر الأمر على اندماج العاملين في المؤسسة بل يتعداه إلى تمكينهم من اتخاذ القرارات بمفردهم دون استشارة الإدارة، ويتم ذلك بتوسيع سلطاتهم في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وهو ما يجعلهم يتقانون في تحقيق أهداف منظمتهم.

المطلب الثالث: نظريات الدافعية

¹⁴ Ivan de Bord. Op. cit. P. 81.

¹⁵ Ivan de Bord. Op. cit. P. 81.

¹⁶ Stephen Robbins et autres. Op. cit p 310

شكلت الدافعية موضوعا للدراسة من طرف العديد من النظريات التي ظهرت ابتداء من خمسينيات القرن العشرين. عموما يمكن تمييز ثلاث مجموعات من نظريات الدافعية. المجموعة الأولى تضم مختلف النظريات التي ركزت على محتوى عملية الدافعية (العوامل الداخلية). بينما اهتمت المجموعة الثانية من النظريات بالبحث في تأثير العوامل الداخلية على الدافعية وآلية حدوثها. أما المجموعة الثالثة من النظريات فقد تعرضت بالدراسة لتأثير البيئة الخارجية على سلوك الأفراد.

ورغم الانتقادات التي وجهت لهذه النظريات، ورغم ظهور نظريات حديثة في الدافعية فإن النظريات الأولى في الدافعية تبقى مهمة، لأنها تسمح بالتعرف على أسس المفاهيم الحالية في الدافعية، كما أن الفرضيات التي قامت عليها ما زالت تلهم المسيرين. لهذا نرى أنه من الضروري التعرف على هذه النظريات.

الفرع الأول: مجموعة نظريات محتوى عملية الدافعية (العوامل الداخلية)

تتضمن هذه المجموعة الأولى من نظريات الدافعية مجموعة من النظريات التي تركز على دراسة العوامل الداخلية (الحاجات، الغرائز، الرضا...) وتأثيرها على دافعية الأفراد. وضمن هذه المجموعة يمكن تصنيف نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، نظرية العاملين لهرزبرج...

الفرع الثاني: مجموعة نظريات العملية للدافعية أو المقاربات المعاصرة للدافعية

تهتم نظريات العملية للدافعية بدراسة تأثير العوامل الداخلية على الدافعية وآلية تحققها. ونميز ضمن النظريات المعاصرة للدافعية بين نظرية العدالة، نظرية فروم للتوقع أو الانتظار، نظرية وضع الأهداف. وتعتبر نظرية العدالة لعالم النفس ستاسي آدمس J. Stacy Adams أهم هذا النوع من النظريات، إذ يرى هذا الأخير أن شعور الفرد أو عدم شعوره بالعدالة داخل المنظمة يؤثر في دافعيته. ويشمل مفهوم العدالة داخل المؤسسة كل من العدالة التوزيعية (عدالة توزيع المداخل، الترقية)، والعدالة التفاعلية (Interactional Justice) والتي تتعلق بمدى إحساس العاملين بعدالة الإدارة في التعامل معهم، وهذا يظهر من خلال احترام المدير لموظفيه والصدق في التعامل معهم، ومراعاة مطالبهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

المبحث الرابع: الاتصال في المؤسسة

يُعتبر الاتصال في المؤسسة أمراً بالغ الأهمية. فغياب الاتصال الفعال لا يمكن للمؤسسة أن تتنجح، فحينها تكون علاقات الترانزيتية غير فعالة، بحيث لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال المؤسسي وأهميته الفرع الأول: مفهوم الاتصال

الفقرة الأولى: معنى الاتصال لغة

في اللغة العربية كلمة الاتصال مشتقة من مصدر "وصل" بمعنى الصلة وبلوغ الهدف. أما في اللغة الفرنسية فمفهوم Communication تجد أصولها في الكلمة اللاتينية Commuins التي تعني الشيء المشترك.

الفقرة الثانية: الاتصال اصطلاحاً

اصطلاحاً يقصد بالاتصال عملية التواصل بين طرفين والاشتراك في معنى من خلال التفاعل في مكان ما وزمن محدد. هذا يعني أن الاتصال عملية اجتماعية تقوم على نقل المعلومات، الأفكار، المشاعر، الآراء، الأوامر والتعليمات بين أطراف الاتصال. ويترتب عن عملية الاتصال موقفاً من طرف المستقبل (الرفض، القبول) يأخذ شكل تغذية عكسية. نميز ضمن عملية الاتصال بين الاتصال البشري والاتصال التنظيمي. يقصد بالاتصال البشري تلك العلاقات الجارية العادية التي تقوم بين الأفراد خلال حياتهم. أما الاتصال التنظيمي فهو الاتصال الذي يتم في إطار رسمي لتحقيق أهداف محددة.

الفقرة الثالثة: تاريخ الاتصال الداخلي في المؤسسة

أدى حدوث الثورة الصناعية إلى تطور نشاط المؤسسة، وهو ما جعل الهيكل التنظيمي لها يتسع، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى انتقال المعلومات ما بين مختلف مستويات المؤسسة. بدأت عملية الاتصال في المنظمة تنشط مع نهاية القرن التاسع عشر، حيث تم الاعتماد على بعض المنشورات أو الجرائد الداخلية. إلا أن هذا النشاط لم يتحول إلى وظيفة بآتم معنى الكلمة إلا في حدود ثمانينيات القرن العشرين، حيث صار

لهذه الوظيفة مكلفين بالاتصال الداخلي. كما شهد عالم الاتصال ظهور أولى وكالات الاتصال (agences de conseil et d'audit).

الفرع الثاني: أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة وسبل تفعيله

يسمح الاتصال التنظيمي بتسيير الوظائف الإدارية للمنظمة، من تخطيط، تنظيم، توظيف، قيادة، رقابة. وإذا لم يكن الاتصال هو العنصر الرئيسي ضمن وظائف المؤسسة فإن غيابه سيضعف فعالية المؤسسة.

الفقرة الأولى: شروط تحقيق الاتصال التنظيمي

يتوقف الاتصال الفعال داخل المؤسسة على توفر المسير على المعلومات الكاملة من كافة مستويات المؤسسة، وهو ما يسمح له بوضع استراتيجية المؤسسة (اتخاذ قرار). وبحاجة اتخاذ القرار أو رسم استراتيجية المؤسسة إلى وجود اتصال بين الرئيس والمؤوس يتم من خلاله تبليغ المؤوسين بالقرارات المتخذة بذلك باعتبارهم منفذي القرارات والاستراتيجيات.

يؤدي غياب الاتصال الفعال إلى حرمان المؤوسين من تلقي توجيهات الرئيس وعجزهم عن إيصال أفكارهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم، وهم ما يحبط إرادتهم ويؤثر في إنتاجيتهم ويحد بالتالي من فعالية المؤسسة. إن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة تقتضي من المسؤولين حل مختلف المشاكل الصلة بعملية الاتصال. ذات

الفقرة الثانية: أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة

يتمتع الاتصال التنظيمي بأهمية تظهر من خلال النقاط التالية:

– يسمح الاتصال التنظيمي بتسيير الوظائف الإدارية للمنظمة، من تخطيط، تنظيم، توظيف، قيادة ورقابة.

– يتيح الاتصال، سواء الداخلي أو الخارجي، عندما يكون معد بشكل جيد بإقامة علاقات جيدة ما

بين مكونات، وما بين المنظمة والمتعاملين معها من خارجها.

– الاتصال الداخلي الجيد يجعل الموظفين يشعرون براحة تدفعهم للتعاون والإبداع. فإعلام الموظفين بوضعية

مؤسستهم وأهدافهم تدفع بهم إلى السعي لتحقيق أهدافها. كما أن الاستماع لانشغالات الموظفين يساهم في رفع معنوياتهم بشكل يؤثر إيجاباً على مردوبيتهم.

المطلب الثاني: أشكال وطرق الاتصال في المؤسسة الفرع الأول:

أشكال الاتصال في المؤسسة

نميز شكلين رئيسيين من الاتصال بالنسبة للمؤسسة. اتصال داخلي واتصال مع الخارج.

الفقرة الأولى: الاتصال الداخلي في المؤسسة

أولاً: مهام مسؤول الاتصال في المؤسسة وشروط نجاحه في أداء مهمة الاتصال

لا يمكن لمديري المؤسسات بلوغ الأهداف التي سطروها إلا باستعمال اتصال فعال يسمح بنقل المعلومات إلى الجهات المعنية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

ولإنجاح عملية الاتصال في المؤسسة يتعين على مدير الاتصال القيام بالمهام التالية:¹⁷

– حسن الاستماع للموظفين من خلال استغلال المعلومات الصاعدة التي تعبر عن مواقفهم من القرارات المتخذة من طرف المديرين.

– إنتاج المعلومة المفيدة والضرورية.

– توزيع المعلومات وإيصالها للجهات المعنية في الوقت المناسب وفي أحسن شكل.

– تنشيط عملية الاتصال بين مكونات المؤسسة من أجل تقريبها من بعضها بما يسمح بتحسين أداء المؤسسة.

¹⁷ Memoire Online - La communication d entreprise - DURAND Anthony ...Op. cit. P. 09.

– تقديم مديري الاتصال للنصح والمشورة لبقية أفراد المؤسسة. فمسؤول الاتصال في المؤسسة يتولى تجميع وتحليل المعلومات الصاعدة من القاعدة ونقلها للجهات العليا ودعمهم بالمشورة المناسبة بناء على المعلومات المتوفرة.

– المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة يجب أن تخضع للتخطيط والتنسيق والترتيب حسب جدول زمني واضح ومنطقي.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يسمح الاتصال في المنظمة برسم الأهداف وتبليغها إلى أفراد المنظمة، تطوير خطط المنظمة، تنظيم الموارد بشكل فعال.

يهدف الاتصال الداخلي في المنظمة إلى تهيئة ثقافة المؤسسة ودفع الموظفين إلى تبنيها، وهذا من

خلال:

– إعلام الموظفين عن وضع المؤسسة الحالي وتطوراتها المستقبلية، الأسواق التي تعمل فيها وتلك التي تعمل على دخولها مستقبلا.

– العمل على جمع مكونات المؤسسة الواحدة وتوحيدهم من أجل تطوير المؤسسة. وهذا الأمر يتطلب جعل الموظفين يفهمون استراتيجية المؤسسة بما يضمن تفاعلا داخليا (faciliter les synergies).

ثالثا: أشكال الاتصال في المؤسسة

نميز ضمن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين أشكال مختلفة، وهذا تبعا للمعيار المعتمد في تمييز الاتصال. في هذا الإطار يمكن الكلام عن الاتصال حسب الجهة المتصلة، كما يمكن الكلام عن المسار التي تتخذه المعلومات.

أ – أشكال الاتصال حسب المسار التي تتبعها المعلومات

نميز ضمن الاتصال الداخلي في المنظمة ثلاث أشكال من الاتصال، وهي الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي.

1 – الاتصال النازل في المؤسسة

يقصد بالاتصال النازل هو مختلف المعلومات المقدمة من طرف الجهات العليا في المؤسسة إلى الموظفين في المستويات الأدنى.

يقوم مديرو المؤسسات بنقل معلومات إلى موظفيهم باستعمال وسائل عديدة، مثل الجريدة الداخلية، المعلقات، الاجتماعات، الفيديوهات، اللقاءات الرسمية وغير الرسمية،

يسمح الاتصال النازل بتحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية: – تحديد الأهداف

المرسومة والطرق الواجبة الاتباع لبلوغها.

– إعلام الموظفين بالنتائج المحققة من قبل المؤسسة، وهذا من خلال كشف نقاط القوة دون إغفال الكلام عن نقاط الضعف والبحث عن مسبباتها.

– الإعلام عن حياة المؤسسة، الأشكال التنظيمية الجديدة التي يمكن أن تتبناها وكذا المنتجات الجديدة أو الخدمات

الجديدة التي تهدف إلى إنتاجها وتسويقها.

2 – الاتصال الصاعد في المؤسسة

يقصد بالاتصال الصاعد في المنظمة انتقال المعلومات من قاعدة المنظمة إلى الجهات العليا فيها. ضمن هذا النوع من

الاتصال يمكن إدراج علبة المقترحات أو الشكاوي التي يستطيع الموظفون من خلالها

إبداء آراءهم ومواقفهم من بعض المسائل التي تهم المنظمة. كما يمكن لأفراد المنظمة التعبير عن أفكار من خلال نشرات ومعلقات في أماكن محددة معروفة من طرف موظفي المنظمة.

ويسمح الاتصال المساعد لموظفي المنظمة الموجودين في القاعدة بالتعبير عن آرائهم، ومن ثم فهو يعتبر وسيلة يعتمد عليها الميرون للاستماع للموظفين.

3 - الاتصال الأفقي في المؤسسة

الاتصال الجانبي أو الاتصال الأفقي (communication interne latérale, horizontale)، هو انتقال

المعلومات ما بين شخصين من ذات المؤسسة يوجدان في نفس المستوى الترتيبي (hiérarchique même niveau). يتم الاتصال الأفقي بين مديري الوظائف المختلفة. كما قد يتم هذا الاتصال بين موظفين في مديريات ومصالح مختلفة. وهنا نجد أن التراتبية لا معنى لها، بحيث تنتقل المعلومات بصورة طبيعية.

ب - الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب وسائل الاتصال

يتخذ الاتصال بين الأطراف المختلفة أشكالاً متعددة، منها الشفوي المباشر، الشفوي باستعمال الهاتف، ومنها الكتابي وصولاً إلى استعمال أدوات الاتصال الحديثة مثل الانترنت، الفاكس... وتجدر الإشارة إلى أن اختيار طريقة الاتصال يختلف تبعاً لنوع المخاطبين والظروف وطبيعة الرسالة المراد إبلاغها. ولا بد من القول أن كل طريقة من طرق الاتصال لها جوانبها الإيجابية والسلبية.

ج - الاتصال الداخلي في المؤسسة حسب الجهات المرسل والمستقبل: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي

بين نوعين من الاتصال، وهما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي. 1 - الاتصال الرسمي في المؤسسة

1.1 - تعريف الاتصال الرسمي في المؤسسة

يقصد بالاتصال الرسمي (la communication formelle) ذلك الاتصال الصادر من جهة رسمية اعتماداً على وسائل عديدة خاصة منها التعليمات المكتوبة، وهو الاتصال الذي يتم عبر قنوات اتصال رسمية محددة مسبقاً.

1.2 - أهمية الاتصال الرسمي بالنسبة للمؤسسة

يسمح الاتصال الرسمي في المؤسسة بالتنسيق مع أطراف المنظمة بشكل رسمي وعلني. ويترتب عن هذا الاتصال المباشر دعم التواصل بين مكونات المؤسسة بشكل يساهم في دعم فعاليتها.

2 - الاتصال غير الرسمي في المؤسسة: التعريف والأشكال والأهمية

يقصد بالاتصال غير الرسمي في المنظمة انتقال المعلومات في مختلف اتجاهات المنظمة وهذا اعتماداً على قنوات غير رسمية.

1.2 - تعريف الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

يقصد بالاتصال غير الرسمي (la communication informelle) في المؤسسة ذلك الشكل من الاتصال الذي يتم بصورة غير رسمية، وهو يتم عادة ما بين أعضاء المؤسسة الواحدة خلال فترات الراحة، فترة تناول الطعام. ويظهر الاتصال غير الرسمي بشكل عفوي عبر قنوات غير رسمية تقوم بين أفراد وجماعات تجمعهم بعض القيم، الحاجات والنشاطات.

2.2 - الإشاعة كشكل من أشكال الاتصال غير الرسمي في المنظمة

تعتبر الإشاعة نوعاً من المعلومات غير المتأكد منها التي تنتشر في المنظمة، حيث تنتقل من الأفواه إلى الأذان. تستعمل الإشاعة من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم في اتجاه معين (manipulation)، وهي

تظهر نتيجة غياب أو نقص الاتصال في المنظمة. وباعتبارها كذلك فالإشاعة قد تلحق ضررا ببعض الخاص وبالسير العادي للمنظمة.

3.2 – إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة

هذا النوع من الاتصال له إيجابية تتمثل في أداء دور إعلامي سريع وفعال. بالمقابل فإن طريقة الاتصال هذه لا تخلو من السلبيات، فهي تؤدي إلى ظهور جماعات غير رسمية، تكتلات وعصب تمتلك بعض القوة بحيث بإمكانها أن تؤثر في السير الحسن للمنظمة.¹⁸

الفقرة الثانية: الاتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسة أولا: تعريف

الاتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسة

يقصد بالاتصال الداخلي في المنظمة تبادل المعلومات ما بين طرف أو أطراف مرسله من داخل المنظمة إلى طرف أو أطراف مستقبلة في نفس المنظمة. وتتعدد عمليات الاتصال داخل المنظمة، وهي تؤثر على سير هذه الأخيرة. يقصد بالاتصال الخارجي بالنسبة للمنظمة مختلف الأعمال أو الإجراءات (actions) التي تقوم بها المؤسسة نحو جمهورها الخارجي من أجل ممارسة نشاطها والتعريف بنفسها وبمنتجاتها. الأطراف المقصودة بالاتصال الخارجي هم المستهلكين، متخذي القرار، الفرقاء، الموردين، المستثمرين، الهيئات المحلية، الصحافة، جمعيات حماية البيئة، جمعيات حماية المستهلك...

الاتصال الخارجي هو مجموع العمليات التي تقوم بين المنظمة ومحيطها، وهي العمليات التي تتضمن تقاسم المعلومات ما بين المنظمة ومكونات بيئتها الخارجية (الزبائن، الموردين، المستثمرين، الزبائن، الوكلاء، الهيئات الحكومية، الجمهور...).

يعتبر الاتصال الخارجي اتصالا رسميا، وهذا باعتبارها يعتمد على وثائق رسمية صادرة عن المؤسسة. فمن خلال الاتصال الخارجي تقوم المنظمة بنقل الكثير من المعلومات إلى مكونات بيئتها الخارجية. تسمح المعلومات الموجهة من المنظمة إلى محيطها الخارجي بالتأثير على هذا المحيط بدرجات محددة. وتسمح المعلومات المنقولة إلى مكونات المحيط باطلاع العملاء الخارجيين وتمكينهم من تكوين فكرة عن المنظمة التي يتعاملون معها.

ثانيا: أشكال الاتصال الخارجي بالنسبة للمؤسسة

نميز نوعان من الاتصال الخارجي هما: الاتصال الرسمي والاتصال التسويقي.

أ – الاتصال الرسمي أو المؤسسي (la communication institutionnelle)

يقوم هذا النوع من الاتصال على ربط علاقات عامة، وهو يهدف إلى دعم وتلميع صورة المنظمة. وهنا يمكن للمنظمة اللجوء إلى استعمال وسائل مختلفة، مثل تقديم الدعم (التمويل sponsors) لأطراف مختلفة، مثل الفرق الرياضية، التظاهرات العلمية...

هذا النوع من الاتصال لا يخص منتجات المؤسسة بل ينصب فقط على صورتها، أهدافها، مهامها.

ب – الاتصال التسويقي

¹⁸ La communication dans les organisations - STG 974. stg974.over-blog.com/article-32442620.html.

يتحقق الاتصال التسويقي (la communication marketing) عندما تتوجه المنظمة أو المؤسسة لأطراف تتعامل معهم، مثل اتصال المؤسسة بالمستهلكين من أجل بيع منتجاتها. بعبارة أخرى فإن الاتصال التسويقي يهدف أصلاً لبيع المنتجات.

ج - الاتصال الوظيفي

يتولى المرسل التعامل مع بيئته الخارجية من خلال إطلاع مكونات البيئة الخارجية عن السير اليومي لأعمال المنظمة.

د - وسائل الاتصال الخارجي في المنظمة

تعتمد المنظمة في اتصالها مع محيطها الخارجي على جملة من الوسائل مثل الإشهار، تعليقات الزبائن، بيانات إعلامية، الدعوات، المنشورات، المطبوعات المحددة لنوع المنتجات التي تعرضها المؤسسة وأسعارها...

الفرع الثاني: أهمية التنسيق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي في المؤسسة

رغم اختلاف أهداف الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي في المؤسسة، حيث أن كلا منهما موجه لأطراف محددة ويستعمل وسائل مختلفة، إلا أن تفاعلها مفروض عليهما لعدة أسباب.

الفقرة الأولى: أهمية إعلام موظفي المؤسسة في الوقت المناسب

إن نجاح المنظمة في كسب ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة يقتضي إعلامهم بشؤون المنظمة في الوقت المناسب. فمن غير المعقول أن يحصل الموظف على معلومات تخص منظمته من الخارج، وهذا في ظل توفر وسائل اتصال تمكنه من ذلك، لأن ذلك يخلق لديه حالة من عدم الرضا التي قد تنعكس سلباً على مردوبيته.¹⁹

الفقرة الثانية: الموظفون هم سفراء المؤسسة التي يشتغلون لصالحها

يساهم الموظف في نشر معلومات منظمته في الوسط الذي يعيش فيه خارج منظمته. فهو يتوفر على المعلومات التي تسمح له بالكلام عن مديره، الكلام عن وظيفته أو مهنته وكذا المنتجات أو الخدمات التي يساهم في وجودها. لذا فإن تمكين الموظف من الحصول على المعلومات اللازمة عن منظمته وفي الوقت المناسب سيسمح للمنظمة كسبه وتحويله إلى قناة لنقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمنظمة.²⁰

الفقرة الثالثة: استعمال الموظفين لوسائل الإعلام الاجتماعية

يمكن للمنظمة نقل معلومات معينة إلى بيئتها الخارجية، وهذا بإعلام موظفيها بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بتقدير واهتمام من قبل إدارة المنظمة، وهو ما يدفع بهم إلى التفاني في نقل هذه المعلومات باستعمال مختلف شبكات التواصل الاجتماعي، مما يعطي صورة إيجابية عن المنظمة. إلا أن الاستفادة الجيدة من هذه الوسائل يقتضي من المنظمة تدريب موظفيها على استعمالها بالشكل الجيد. وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من قنوات الاتصال هذه في إبلاغ معلوماتها على محيطها الخارجي.²¹

الفقرة الرابعة: ضرورة إشراك موظفي المنظمة في أعمال الاتصال الخارجية للمنظمة

¹⁹Communication interne et externe : pourquoi doivent-elles cohabiter ?<https://hyzy.fr> > Communication

²⁰Communication interne et externe : pourquoi doivent-elles cohabiter ?<https://hyzy.fr> > Communication

²¹Communication interne et externe : pourquoi doivent-elles cohabiter ?<https://hyzy.fr> > Communication

يمكن للمنظمة إشراك بعض موظفيها في بعض عمليات الاتصال الخارجي، مثل الكلام عن منتج يمتلك حوله معلومات تفيد الزبائن، وهو ما يجعل رسالته أكثر فائدة. من ناحية أخرى يؤدي تكليف الموظفين بعملية الخارجي بتحفيز الموظفين، إذ يرون في عملية التكليف هذه اعترافاً بقدراتهم وهو ما يحفزهم على العمل أكثر.²²

المطلب الثالث: معوقات عملية الاتصال بالنسبة للمؤسسة وسبل تحسينه

تواجه عملية الاتصال جملة من المعوقات ذات صلة بالأشخاص والمنظمات والبيئة. إلا أنه يمكن للمؤسسة تجاوز هذه الصعوبات باعتماد سبل اتصال ملائمة.

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجه الاتصال بالنسبة للمؤسسة الفقرة الأولى:

معوقات الاتصال ذات الصلة بالأشخاص

تتأثر عملية الاتصال بجملة من المعوقات التي يتسبب فيها الأشخاص المتصلون ببعضهم البعض. ومن بين أهم معوقات الاتصال

نجد:²³

- اختلاف إدراك الأشخاص للحقائق والظواهر.
- اختلاف مرجعيات والخلفيات العلمية لكل من المرسل والمستقبل. — اختلاف لغة المرسل عن لغة المستقبل.
- اختلاف طبيعة الشخص المرسل عن طبيعة الشخص المستقبل.
- عدم الاستفادة من أدوات الاتصال غير اللفظية، مثل عبارات الوجه، حركات الأعضاء... — عدم تحكم أحد الطرفين أو كلاهما في مهارات الاتصال.

الفقرة الثانية: معوقات الاتصال بالنسبة للمؤسسة تواجه المؤسسة

جملة من صعوبات الاتصال مردها إلى: — درجة تعقد الهيكل

التنظيمي ومستوى رسميته.

— نقص في نظام الاتصال بين الدوائر والأفراد. — الاعتماد

المفرط على اللجان.

— غياب نظام كفاء للمعلومات. — التغير

المستمر للتنظيم.

.

الفقرة الثالثة: معوقات الاتصال ذات الصلة بالبيئة

تمارس بيئة المؤسسة جملة من المعوقات على المؤسسة تحد من فعالية عملية الاتصال فيها. ويمكن ذكر أهم هذه المعوقات من

خلال النقاط التالية:

- درجة القرب أو البعد الجغرافي عن مركز اتخاذ القرار. — عدم توفر وسائل اتصال متطورة.
- وجود قيود سياسية واقتصادية تعرقل تطور الاتصال.
- اختلاف ثقافة المجموعات والمنظمات يصعب عملية الفهم والترابط.

²²Communication interne et externe : pourquoi doivent-elles cohabiter ? <https://hyzy.fr> > Communication

²³ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 319.

— عدم تقبل الآخر وانتشار العنصرية.

— كثرة الأفكار المسبقة والخلفيات بخصوص الأشخاص والمجموعات الأخرى.

الفرع الثاني: وسائل الرفع من فعالية الاتصال في المؤسسة

يمكن تحسين فعالية الاتصال في المؤسسة بتوفير جملة من الشروط نحصرها في النقاط التالية:

— توفر المسير على المعلومات الكاملة من كافة مستويات المؤسسة، وهو ما يسمح له استراتيجياً المؤسسة بوضع

(اتخاذ قرار).

— التخطيط المحكم لعملية الاتصال.

— تحديد الهدف المراد بلوغه من وراء عملية الاتصال. — مراعاة العوامل

الإنسانية والمادية لعملية الاتصال. — تقليص قناة الاتصال التي تصل المرسل

بالمستقبل.

— تبسيط الرسالة المراد تبليغها باستخدام أسلوب مفهوم ومقتضب ودعمها بأمثلة توضيحية تسهل الفهم، وإعادة النقاط المهمة في

الرسالة.

— الابتعاد عن الرتابة في إلقاء الرسالة وتغيير النبرة وفق ما تقتضيه الأمور. — تنويع وسائل الاتصال

واستعمال وسائل الاتصال غير الشفوي.

— الاهتمام بما يقال من طرف المرسل.

— طمأننة المستقبل ومنحهم الثقة من أجل كسبهم. — تقليل

مسببات التشويش على عملية الاتصال.

المطلب الرابع: نماذج ونظريات الاتصال الفرع

الأول: نماذج الاتصال

توجد العديد من نماذج الاتصال التي تمثل عملية الاتصال. وفي هذا الإطار يمكن ذكر نموذج

شانون و ويفر (Shanon and Weaver)، نموذج وينر (Wiener)...

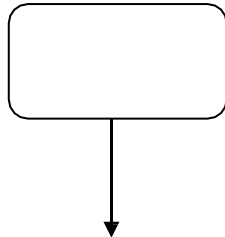
الفقرة الأولى: نموذج شانون و ويفر (Shanon and Weaver)

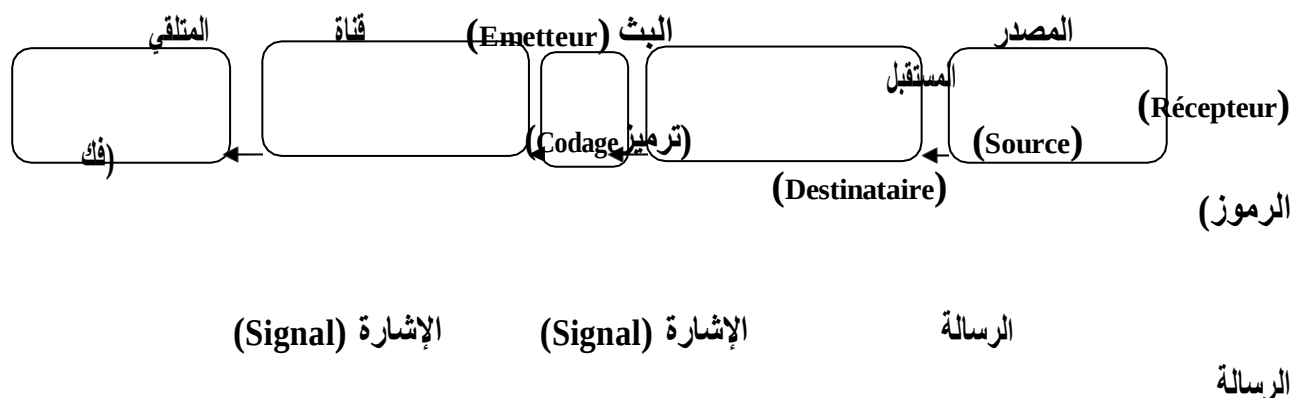
قام كلود شانون (1916-2001) بمساعدة فيفر (Warren Weaver) (1896-1978) في وضع

نموذج للاتصال.²⁴ هذا النموذج ظهر في نهاية أربعينيات القرن العشرين، وهي الفترة التي كانت متأثرة بالصناعة الحربية.

شكل رقم 6.1 : نموذج شانون للاتصال

صوت





يمكن قراءة الشكل السابق على النحو التالي: يتولى مصدر المعلومة بث الرسالة، ثم يقوم جهاز البث بتشفيرها بتحويلها إلى إشارة يتم نقلها عبر قناة ليتولى بعد ذلك جهاز التلقي فك رموزها ليحولها إلى رسالة توجه في النهاية إلى المرسل إليه. الصوت هو كل مصدر يمكن أن يؤثر على الرسالة. أما جهاز البث، القناة، والمتلقي فهي عبارة عن وسائط تقنية تستعمل في عملية الاتصال.

حيث تنتقل الرسائل على شكل إشارة على طول قناة الاتصال، بعد أن يتم تحويلها إلى طاقة كهربائية بوساطة المرسل، ومن ثم يعيد المستقبل بناء الإشارة إلى شكلها كما أنه نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيق عملية الاتصال. ومع مرور الزمن أعيدت تسمية العناصر السابقة الذكر لتأخذ صيغة أكثر شمولية تلائم التطبيقات المختلفة في أنظمة الاتصال. والنموذج المعدل للتسمية هو: المصدر والرمز والرسالة والقناة وكاشف الترميز والمستقبل.

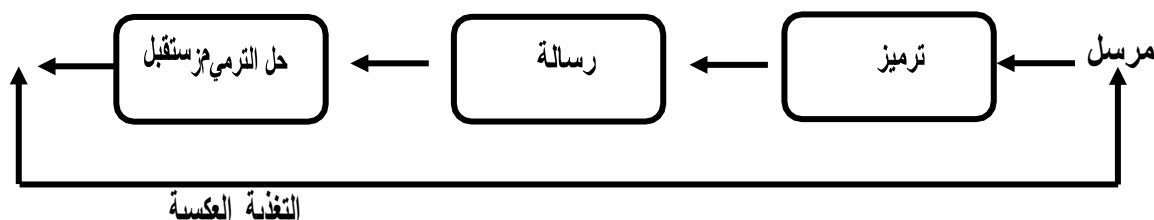
هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة (التغذية العكسية).

الفقرة الثانية: نموذج وينر

قام نموذج " Wiener " بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة عنصر الضبط : التغذية

العكسية "back Feed" و هي ارتداد المعلومات و تعديلها عن الرسالة، حيث تعتبر رسالة جديدة مختلفة عن الأولى. وقد أعطى فينر هذا النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدل رسالته انطلاقاً من تلك المعلومات المرتدة.

شكل رقم 6.2: نموذج فينر للاتصال



الفقرة الثالثة: نموذج مدرسة بالو ألتو (Palo Alto)

تشير مدرسة بالو ألتو إلى مجموعة من الباحثين الذين عملوا معًا حول نظرية التواصل والعلاقات بين الأفراد. حسب هذا النموذج أن الإنسان موجود منذ ولادته ضمن الاتصال. يقوم هذا النموذج على تسعة مبادئ، هي:

— حتمية اعتماد الإنسان على الاتصال وهو يعيش ضمن مجتمع. — الاتصال يكون مع الغير.

— الاتصال عملية تتميز بالشمولية، أي يخص مجموعة من المعلومات التي تخص أكثر من فرد. — الملائة: ويقصد بها التكيف مع العناصر الجوهرية للاتصال.

— الاتصال يتم في وقت محدد.

— الاتصال عبارة عن نظام يشمل المرسل، المستقبل، الرسالة، البيئة، الاتصال... — التفاعل: أي ان كل اتصال يولد رد فعل.

— المواجهة: الاتصال يولد صراعا.

— الاستباق: الاتصال يفترض رد فعل والاستباق بالتنبؤ باستراتيجيات الجواب.

الفرع الثاني: نظريات الاتصال التنظيمي

نميز ضمن الاتصال نظريات ثلاث أساسية هي: نظرية التبادل، نظرية التفاعل، نظرية الحتمية التكنولوجية

الفقرة الأولى: نظرية التبادل

تتميز عملية الاتصال بأنها عملية تفاعل وتبادل المعلومات وتبادل ونقل الأحداث بين الأفراد. وتتميز عملية التبادل هذه بطابعها الهادف القائم على وجود علاقات مباشرة لضمان عملية التبادل.

الفقرة الثانية: نظرية التفاعل

تسمح عملية الاتصال بوجود تفاعل بين عدة أطراف. هذا التفاعل يأخذ شكل تعاون، تنافس، توافق،

صراع.

الفقرة الثالثة: نظرية الحتمية التكنولوجية

خص بعض المهتمين بعملية الاتصال مكانة كبيرة لوسائل الاتصال، حيث اعتبرت هذه الأخيرة أن

المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال تؤثر في طريقة التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات.

خلاصة الفصل السادس

يمكن القول في خلاصة هذا الفصل أن التوجيه كوظيفة ضمن وظائف المؤسسة تضمن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من خلال جملة من العملية التي تشمل القيادة، التحفيز والاتصال، وهي عمليات تسمح للعاملين بأداء الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه بما يخدم مصلحة المؤسسة ويعود عليهم هم كعاملين بالنفع المادي والمعنوي.

ويتبين من خلال دراسة هذه الوظيفة أن عملية التوجيه تقوم على جملة من المبادئ تشمل التحديد الجيد للهدف واعتماد وحدة الأمر ، توحيد السلطة وتفويض بعض منها، في إطار توفير المعلومات التي تسمح بأداء المهام على أحسن وجه.

ولقد تبين من خلال دراسة هذه الوظيفة وتحليل مكوناتها المختلفة انه وظيفة تتمتع بأهمية كبيرة كونها تسمح بتجسيد الأهداف المسطرة في إطار علاقات اجتماعية ملائمة تضمن انسجام أفراد المؤسسة وتعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كل هذا في ظل توفر قيادة رشيدة تحسن استعمال وسائل التحفيز المادية والمعنوية وتحسن استغلال وسائل الاتصال المتاحة.

الفصل السابع: الرقابة في المؤسسة

تقديم

إن وظائف التخطيط، التنظيم والتوجيه مهما كان إعدادها جيدا فلا يوجد ما يضمن تنفيذها على أحسن وجه إلا الرقابة (التفتيش). وبالتالي فالرقابة تعتبر إحدى أهم وظائف المدير والتي تتضمن القرارات والأنفعال التي يقوم بها المدير للتأكد من مستوى أداء المنظم، وكذا التأكد من كون النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة تتوافق وما كان مخططا. ولا تقتصر هذه الوظيفة على مستوى إداري واحد بل تشمل كافة المستويات الإدارية. حيث يتولى كل مستوى إداري وضع معايير بصورة قبل الشروع في العمل واعتماد تلك المعايير كأدوات للرقابة والتأكد من التطبيق الجيد لخطط المؤسسة وقياس مدى الانحراف مقارنة بالأهداف المرسومة والسعي إلى تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وهذا بتحديد مسببات الانحراف والسعي لمعالجتها.

كما أن الرقابة في المؤسسة لا تقتصر على متابعة تصرفات وأداء الأفراد، بل تشمل التغيرات التي تلحق بالموارد المادية، مثل دخول وخروج التجهيزات والمنتجات وما يترتب عنها من تغيرات في الجانب المالي للمؤسسة.

المبحث الأول:

ماهية الرقابة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة

المطلب الأول: تعريف وظيفة الرقابة في المؤسسة وتحديد مضمونها الفرع الأول:

تعريف وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعددت تعريفات الرقابة. ونرى أن نقدم هنا تعريف هنري فايول باعتباره أحد كبار المفكرين الذين اهتموا بمسائل الإدارة. ثم نستنتج ذلك بتعريف ملخص لمضمون هذه الوظيفة.

يعرف هنري فايول الرقابة كما يلي "الرقابة هي التأكد فيما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وأن هدفها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها. وهي تطبق على كل شيء، سواء كانت أشياء أم أشخاصاً أم تصرفات".¹

تسمح الرقابة من منظور فايول بالتأكد من سير كافة الأعمال وفق ما الخطة المسطرة والأهداف المرسومة والتعليمات المقدمة، وذلك بغرض الوقوف على الأخطاء التي تصاحب عملية تنفيذ الخطة وتقديم الحلول المناسبة لها والعمل على تفادي حدوثها مجدداً. لكن يلاحظ على تعريف هنري فايول للرقابة عدم ذكره لدور الرقابة في تقييم أداء المؤسسة.²

تعرف وظيفة الرقابة بأنها عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ومقارنته بالأداء المتوقع للوقوف على أوجه الانحرافات المختلفة وتصحيحها في الوقت المناسب بما يضمن عودة نشاط المنظمة إلى طريقه الصحيح المخطط له.

فالرقابة هي الوظيفة التي تمكن المسؤول من توجيه المرؤوسين لأداء الأعمال وفق ما هو مخطط لها ومتابعة نشاط المنظمة والقيام بالقياس المستمر لأداء العاملين للوقوف على أوجه الخلل في سير الأعمال قبل وقوعها أو عند وقوعها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمواجهة الانحرافات الكبيرة مع إمكانية التجاوز عن الانحرافات الصغيرة، مع السهر على تفادي وقوع تلك الأخطاء مستقبلاً. وبذلك يمكن اعتبار الرقابة جهازاً للإنذار المبكر داخل المنظمة.

الفرع الثاني: مضمون عملية الرقابة في المؤسسة

تنصب عملية الرقابة على نقطتين أساسيتين:

- من جهة مراجعة عمل وظائف التخطيط والتنظيم. فعلى مستوى التخطيط يسعى المديرون إلى التأكد من كفاءة الخطط المعتمدة من قبل المنظمة وتصحيح الأخطاء التي تعترض تصميمها وتنفيذها، أو حتى اعتماد خطط جديدة تكون أكثر فعالية. أما على مستوى التنظيم فإن وجود الانحرافات السلبية يدفع بمسيري المؤسسة إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- من جهة ثانية تشمل عملية الرقابة قيام قيادي المؤسسة بتقييم نمط القيادة المعتمد من قبلهم ومدى قدرته على معالجة الصراعات داخل المؤسسة وتنمية ولاء الأفراد تجاه مؤسساتهم وإثارة دافعيتهم نحو

¹ جميل أحمد توفيق. مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص 375 — 376.

² السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME). رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسير الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع والديمقراطية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة. بدون سنة النشر. ص 27.

العمل بما يسمح بتحسين مستوى الأداء. وعلى هذا المستوى تسمح الرقابة بتصحيح المواقف السلبية للعاملين التي تنعكس سلباً على أدائهم.

الفرع الثالث: مبادئ الرقابة

تقوم الرقابة الفعالة على جملة من المبادئ نوجزها في النقاط التالية:

الفقرة الأولى: استمرارية الرقابة وسرعة تنفيذها

الرقابة عملية مستمرة تضمن جملة من الخطوات تنطلق من تحديد أهداف معينة وتحديد معايير محددة. فتوقف الرقابة قد يجعل المؤسسة تتحرف عن تحقيق أهدافها.

وحتى وإن كانت الرقابة تتميز بالاستمرارية فإنها يجب أن تتميز بالسرعة في تحديد أوجه الخلل في سير المؤسسة في حالة وقوعه والتبليغ عنها للجهات المسؤولة عن معالجة الخلل.

الفقرة الثانية: شمولية الرقابة

لمختلف مكونات المؤسسة مع التركيز على النقاط الاستراتيجية: باعتبار وظيفة المؤسسة هي استغلال الموارد المتاحة لها استغلالاً أمثلاً قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، فإنه من المفروض على المؤسسة اعتماد رقابة شاملة، أي رقابة تمس مختلف مجالات عمل المؤسسة. ويمكن حصر مجالات الرقابة في: الرقابة المالية؛ الرقابة على المدخلات من مختلف المواد والتجهيزات؛ الرقابة على الإنتاج؛ الرقابة على جودة المنتجات؛ الرقابة على الوقت؛ الرقابة على الموظفين وترقيتهم وتكوينهم؛ الرقابة على التسويق. ويجب أن تركز الرقابة على المسائل الاستراتيجية في المؤسسة التي تحدد سلامة المؤسسة واستمراريتها.

الفقرة الثالثة: دقة الرقابة ووضوحها وملاءمتها للنشاط المؤدي

دقة الرقابة تتطلب الاعتماد على بيانات ومعلومات دقيقة تسمح بفهم المشكل المطروح ومعالجته. من ناحية ثانية يجب أن تكون عملية الرقابة واضحة ومفهومة من قبل المكلفين بالرقابة والمعرضين للرقابة.

وهذا ما يضمن حسن التطبيق. فوضوح إجراءات الرقابة وبساطتها يسهل تطبيقها من طرف المكلفين بممارستها والخاضعين لها. ولتطبيق الرقابة يمكن اعتماد الخرائط، الرسوم، البيانات...

كما تقوم الرقابة الفعالة على مبدأ سرعة كشف الانحرافات قبل وقوعها، والقيام بتصحيحها.

كما ينبغي أن يتلاءم نظام الرقابة المعتمد مع نشاط المؤسسة. فنظام الرقابة التي تعتمد المؤسسة في مجال الإنتاج ليس هو نفسه المعتمد في مجال التسويق. كما أن النظام الرقابي المعتمد من قبل مؤسسة كبيرة ليس هو نفسه المعتمد من قبل مؤسسة صغيرة الحجم... فالنظام الرقابي الجيد هو النظام الذي يوافق التنظيم الخاص للمؤسسة ويتمشى مع أهدافها ومع التطور الذي تشهده ومع اختيار الوقت المناسب لتطبيق الرقابة.

الفقرة الرابعة: واقعية وموضوعية الرقابة

يقصد بواقعية الرقابة اعتمادها على معلومات واقعية يتم تجميعها باستعمال شبكة اتصال متطورة. كما تقوم الرقابة الفعالة على الموضوعية، بمعنى اعتمادها معايير غير شخصية، وعدم مراقبة أشخاص دون آخرين أو أنشطة دون أنشطة، لأن مثل هذه التصرفات تخلق بلبلة داخل المؤسسة.

الفقرة الخامسة: فعالية الرقابة ومعقولية تكلفتها

يجب أن يراعى عند القيام بعملية الرقابة ضرورة تحقيق النظام الرقابي المعتمد الهدف المحدد من تطبيق الرقابة من خلال اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها ومعرفة أسبابها والإسراع بتصحيحها حين اكتشافها.

كما يجب أن تسمح الرقابة بتحقيق توازن التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء القيام بالرقابة مع المنافع التي تجنيها من هذه العملية.

الفقرة الخامسة: مرونة الرقابة

أي أن المؤسسة مطالبة بتطوير وتكييف وسائل الرقابة وأساليبها بما يتماشى والتطور الذي تعيشه المؤسسة، دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير جوهري في نظام الرقابة المعتمد من قبل المؤسسة.

الفقرة السادسة: توسيع مشاركة أفراد المؤسسة

الرقابة الجيدة هي الرقابة المقبولة من طرف العاملين في المؤسسة والتي لا تؤثر في معنوياتهم وفعاليتهم. وتحقيق هذا المبدأ يتطلب إشراك العاملين في وضع معايير الرقابة وتطبيقها على الأمور الاستراتيجية دون اللجوء إلى العقاب في حالة الإخفاق في عدم بلوغ الأهداف في المسائل غير المهمة، وكذا دفع العاملين إلى تطوير الرقابة الذاتية.

الفقرة السابعة: اعتماد مبدأ لاستثناء في الرقابة

الرقابة الجيدة هي الرقابة التي تقوم على مراقبة الأمور التي تسير بشكل طبيعي، بل هي الرقابة التي تركز على الأمور الضرورية، وبذلك يتم تجنب المؤسسة تحمل تكاليف غير ضرورية.

الفقرة الثامنة: القبول بحد معين من الخطأ

يمكن للمراقب أن يقبل بمستوى معين من الخطأ، لأن الفرد قد لا يتمكن من تحقيقه عمله بشكل صحيح كلياً. لذا يمكن التغاضي عن بعض الأخطاء بشرط أن تكون في حدود المعقول وألا تتكرر.

المطلب الثاني: دواعي وأهداف تطبيق الرقابة في المؤسسة الفرع الأول:

دواعي تطبيق الرقابة في المؤسسة

تتميز بيئة الأعمال بحركية دائمة نتيجة تغير السياسات الحكومية والمناخ السياسي، وهو ما يؤثر على أداء المؤسسات سلبيًا وإيجابيًا. كما يتأثر أداء المؤسسة نتيجة وجود صراعات داخل المؤسسة وتعارض أهداف أفراد المؤسسة وأهداف المؤسسة. هذه الأمور تؤدي إلى عجز المؤسسة عن تحقيق أهدافها المخططة، ومن ثم يتعين عليها كشف القصور الذي يعتري مختلف الوظائف التي تؤديها. كما يتطلب الأمر قياس كل انحراف يقع في السير العادي للمؤسسة والعمل على تفسيره ومعالجته قدر الإمكان. إن الحاجة إلى الرقابة تنبع من سببين رئيسيين هما:

— إن إمكانية اختلاف أهداف المنظمة عن أهداف الأفراد العاملين بها يتطلب مراقبة إن كان الأفراد يوجهون جهودهم صوب تحقيق أهداف المنظمة، وإلا فإن نشاط الأفراد قد يكون نشاطاً عشوائياً غير منسق.

— خلال الفارق الزمني بين رسم الأهداف وإنجازها قد تطرأ متغيرات لم يكن بالإمكان أخذها بالحسبان، وهي متغيرات تؤدي إلى اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المطلوب.³

الفرع الثاني: فوائد الرقابة بالنسبة للمؤسسة والعاملين فيها الفقرة الأولى: فوائد

الرقابة بالنسبة للمؤسسة

تسمح الرقابة للمؤسسة من تحقيق جملة من الفوائد، هي:

— تمكين إدارة المؤسسة من التأكد من سير الخطة وفق ما هو مرسوم لها.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم، ط2، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977. ص 213.

- اكتشاف الأخطاء بمجرد وقوعها ومعالجتها بسرعة، أو حتى التنبيه بالأخطاء والعمل على تفاديها. وتسمح الرقابة باكتشاف كل من الانحرافات السلبية والانحرافات الإيجابية. وتنتج الانحرافات السلبية بسبب عدم التزام العاملين بالإجراءات والتوجيهات المحددة من قبل الإدارة، سواء من حيث الكم (عدد أو كمية الوحدات المنتجة) والنوع (الشكل، الوزن). أما الانحرافات الإيجابية فتتمثل في تجاوز العاملين لحدود الإنتاج المسموح بها. ففعل مثل هذا يؤدي إلى تشغيل الآلات لمدة أطول من اللزوم مما قد يعرضها للتلف. كما أن إنتاج كمية ن السلع تزيد عن اللزوم يجعل المؤسسة تتحمل تكاليف إضافية، منها تكاليف الإنتاج وتكاليف التخزين. وفي كلتا الحالتين يجب محاسبة المتسببين في هذين الشكلين من الانحراف.⁴

- التأكد من الاستخدام الكفء لموارد المؤسسة.

الفقرة الثانية: فوائد الرقابة بالنسبة لعمال المؤسسة

تعتبر الرقابة عملية مفيدة لعمل المؤسسة. ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية:

- الرقابة الصحيحة تسمح بالوقوف على حقيقة المجهودات المقدمة من طرف مختلف العمال، وبالتالي فهي أداة لا تزعج العمال الأكفاء، فهي تسمح بتمييز العمال الأكفاء عن غيرهم من العمال، وهي بالتالي أداة تسمح بضمان حقوق العمال الأكفاء في المكافآت المادية والمعنوية.

- قد تؤدي الرقابة إلى دفع العمال الأقل كفاءة إلى تحسين كفاءاتهم بالتدريب، وهذا طمعا في المكافآت وتجنباً لمختلف صور العقاب، كالخصم من الأجر- الحرمان من الترقية أو حتى الطرد من العمل.⁵

- ضمان حقوق الجهات المتعاملة مع المؤسسة.

⁴ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، بشرى بنت بدير المرسى غنام.. مبادئ إدارة الأعمال. الأساسيات والاتجاهات الحديثة. العيكان. للنشر. الطبعة السادسة 2009. ص ص 326 - 327.

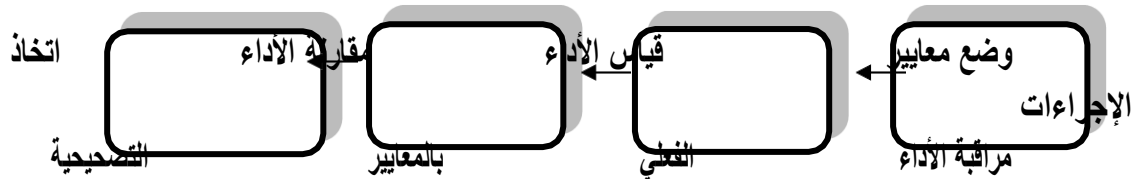
⁵ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، بشرى بنت بدير المرسى غنام. ص 330.

المبحث الثاني:

مراحل عملية المراقبة في المؤسسة

تعتبر عملية المراقبة عملية مستمرة تتضمن جملة من الخطوات تنطلق من تحديد أهداف معينة وتحديد معايير محددة. هذه المرحلة تندرج في إطار عملية التخطيط، لذا لا تعتبر من صميم عملية المراقبة، بل هي الأساس الذي يعتمد في القيام بالمراقبة. وتتم عملية الرقابة بأربع مراحل أساسية نبينها من خلال الشكل الوارد أدناه.

شكل رقم 7.1 : مراحل عملية الرقابة الإدارية في المؤسسة



المطلب الأول: وضع معايير مراقبة الأداء

تعد عملية وضع معايير الأداء أولى خطوات عملية الرقابة. فلكي تجرى عملية الرقابة لابد من وجود معايير تتم مقارنة الأداء الفعلي بها مثل المعايير الكمية، معايير الجودة، معايير الوقت والمعايير المالية.

يقصد بالمعايير مجموع المقاييس المعتمدة من طرف المنظمة لقياس وتقييم أداء مختلف وظائف المؤسسة، من الوظيفة المالية (مصادر أموال المؤسسة، معدل العائد على الاستثمار الفعلي) ووظيفة الشراء، وظيفة الإنتاج، وظيفة العمال (التوظيف، الأمن، التدريب...). وتأخذ المعايير أشكالاً متعددة. فهي معايير كمية، معايير نوعية، معايير خاصة بالتكلفة، معايير ذات صلة بالتكلفة، معايير زمنية ومعايير معنوية.

– فالمعايير الكمية هي قيم قابلة للقياس. مثل عدد الوحدات المقرر إنتاجها من منتج ما خلال فترة زمنية محددة. تكلفة إنتاج وحدة واحدة من هذا المنتج. المدة الزمنية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من هذا المنتج.

– أما المعايير النوعية فتخص شكل الأداء المطلوب. كأن يتم تحديد مدى مطابقة المنتج المحقق للمواصفات المحددة، مدى ولاء الموظفين لمؤسستهم (معدل التغيب، معدل التسرب خارج المؤسسة)، درجة رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة، استمرار الموردين في التعامل مع المؤسسة

- من جهة أخرى تحدد المؤسسة معايير تكلفة، أي عدد من الوحدات المنفقة في إنتاج المنتج. كأن نقول أن إنتاج عصير لتر من عصير البرتقال تطلب كيلو غراما من البرتقال. ويمكن أن نقيم كيلو غرام البرتقال بمبلغ نقدي.
- وقد تعتمد معايير ذات صلة بالعائد، كأن نقول مثلا أن المؤسسة حققت خلال السنة الجارية عائدا قدره كذا ألف وحدة نقدية.
- كما يمكن للمؤسسة اعتماد معيار الزمن للحكم على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها. فمثلا قد تحدد المؤسسة فترة شهر للانتهاء من تركيب معدات الإنتاج، أو تحديد مدة شهرين لإنتاج مسكن بمواصفات محددة.
- أخيرا هناك المعايير المعنوية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها. تتميز هذه المعايير بعدم قابليتها للقياس، لكنها قابلة للتقدير. مثال ذلك سمعة المؤسسة لدى الزبائن، مدى إقدام الزبائن على شراء هذا المنتج.

المطلب الثاني: قياس الأداء الفعلي

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الفعلي

المرحلة التي تلي مرحلة وضع المعايير هي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، أي مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة بالأهداف المرسومة. فالجهات المختصة في المؤسسة تتولى جمع المعلومات الخاصة بالنتائج المحققة من قبل الجهات الدنيا فيها وتقوم بتحليلها ومعالجتها والحكم عليها في ضوء الأهداف المرسومة والمعايير المحددة. بعد ذلك تقوم هذه الجهات المختصة باستخلاص النتائج وتبليغها للجهات الإدارية العليا في المؤسسة لتتخذ القرارات المناسبة بخصوصها.⁶

خلال هذه المرحلة تظهر الفروقات بين ما هو منجز وما كان يجب أن ينجز. كما تتحدد درجة التفاوت بين الأهداف المرسومة وتلك المحققة. وبناء على هذه الفروقات يمكن الحكم على مدى أهمية تلك الفروقات. فهناك حالات لا يمكن السماح فيها بوجود فروقات بين ما هو مرسوم وما هو محقق. ففي صناعة قطعة غيار لتشغيل سيارة مثلا لا يمكن القبول بقطعة غيار يزيد قطرها عن القطر اللازم ولو بمليمتر واحد، لأن ذلك يعني ببساطة عدم القدرة على تركيب قطعة الغيار تلك في مكانها. أما في مجال إنتاج الأحذية مثلا فلا ضرر إن أنتجت المؤسسة 999 حذاء خلال اليوم الواحد بدلا من 1000. ينبغي مراعاة الدقة في قياس الأداء. فالقياس يعتمد على الملاحظة والتي قد ينتج عنها بعض الأخطاء في الأداء في حالة عدم توحيد أسس الرقابة ومفاهيمها.

المطلب الثالث: مقارنة الأداء بالمعايير

تكون نتيجة المقارنة إما أن الأداء الفعلي مطابق للأداء المخطط، وفي هذه الحالة لا حاجة لأن يتخذ المدير أي قرار أو إجراء تصحيحي. أما في الحالة التي يكون فيها الأداء الفعلي أقل من الأداء المخطط فهنا لابد من اتخاذ قرار أو إجراء تصحيحي.

المطلب الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

⁶ علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، مطبعة الاتحاد، دمشق، 1988. ص 485.

تعتبر عملية تصحيح الانحرافات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة عملية مهمة في سير المؤسسة. ويجب أن تتسم عملية تصحيح الانحرافات بالسرعة والدقة. وعملية تصحيح الانحرافات يمكن أن تمس رسم الخطط المعتمدة ذاتها، أو يمكن أن تمس إعادة تنظيم هيكل المنظمة ذاته وإعادة توزيع المهام. كما يمكن للتصحيح أن يركز على الجانب المعنوي للعمال من خلال تقديم حوافز جديدة أو اعتماد نظام اتصال مناسب.⁷ وكمثال على تصحيح الانحرافات نذكر ما يقوم به مدرب الفريق بين الشوطين، إذ يلجأ إلى تغيير بعض اللاعبين، تغيير مواقع اللاعبين، تغيير طريقة اللعب باعتماد خطة جديدة غير تلك الخطة المعتمدة خلال الشوط الأول والتي أبانت عن نقائص فيها.

المبحث الثالث:

العوامل المؤثرة في تصميم نظام الرقابة في المؤسسة

يتأثر نظام الرقابة بجملة من العوامل التي يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الهدف من الرقابة: يسمح تحديد الهدف من الرقابة بتحديد المجال الذي تغطيه عملية الرقابة. — حجم المؤسسة: يزداد نظام الرقابة في المؤسسة اتساعاً وتعقداً كلما ازداد حجم المنظمة.
- التواجد الجغرافي للمؤسسة: إن اتساع حجم المؤسسة واتساع فضاءها الجغرافي يدفع بها إلى اعتماد نظام رقابي معقد.
- استراتيجية المؤسسة: تقوم المؤسسة باعتماد نظام رقابي يتوافق واستراتيجيتها، إن كانت استراتيجية تنوع المنتجات أو التركيز على منتج معين.
- التكلفة والعائد: إن اعتماد المؤسسة لنظام مراقبة معين يتم بمقارنة ما يترتب عنه من عائدات بالتكلفة التي ترتبط به. فاستخدام أي نظام رقابي يكون مبرراً إذا سمح بالحصول على عائدات تفوق تكلفته.

⁷ جميل أحمد توفيق. مرجع سبق ذكره. ص 382.

المبحث الرابع:

أنواع الرقابة ووسائلها في المؤسسة

من منظور المؤسسات يمكن تمييز أنواع عدة من الرقابة بناء على المعيار المعتمد في الحكم على الرقابة. فهناك الرقابة من منظور الزمن، وهناك الرقابة من منظور من يقوم بها، وهناك رقابة حسب سيرها وانتظامها، وكذا الرقابة من زاوية الجهة التي تنصب عليها.

المطلب الأول: الرقابة من منظور زمن إجرائها: الرقابة في المنبع، الرقابة خلال سير النشاط وفي المصب

نميز ضمن أنواع الرقابة من منظور زمن إجرائها بين الرقابة القبلية (السابقة Feedforward Control)، الرقابة المتزامنة (Concurrent Control) والرقابة اللاحقة (البعدية Feedback Control).

الفرع الأول: الرقابة القبلية (المسبقة أو رقابة التغذية الأمامية Feedforward Control) الفقرة الأولى: تعريف

الرقابة القبلية (Le contrôle proactif)

الرقابة القبلية هي رقابة تتم في منبع النشاط، أي قبل البدء بتنفيذ العمل، وهي تتمثل في توفير كل الظروف لبدء العمل بشكل جيد، وهذا من خلال تحديد الضوابط، الإجراءات والقواعد الواجب توفيرها لضمان تنفيذ سليم. وتعتبر هذه الرقابة رقابة وقائية (مبدئية) لأنها تسمح بالاستعداد لمواجهة الطوارئ قبل وقوعها.⁸

الفقرة الثانية: شروط تطبيق الرقابة القبلية

يقوم هذا النوع من الرقابة على توفر المعلومات ومراقبة مختلف مدخلات المؤسسة من خلال المتابعة الجيدة والمستمرة لمختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في السير الجيد لنشاط المؤسسة. فقد ينصب هذا النوع من الرقابة مثلاً على التأكد من توفر الموارد المالية قبل وضع مخطط الشراء في مؤسسة

⁸ Stephen Robbins et autres, Op. cit. p.439.

ما، توفر المواد الأولية، توفر اليد العاملة الكافية... وتتميز هذه العملية بنوع من الصعوبة، إلا أن توفر المعلومات واستخدام الحواسيب والبرامج يسهل هذه العملية ويسمح للمؤسسة بمتابعة جيدة.

الفرع الثاني: الرقابة المتزامنة (Concurrent Control)

الفقرة الأولى: تعريف الرقابة المتزامنة (Le contrôle concomitant)

الرقابة المتزامنة (الجارية) هي الرقابة التي تطبق في نفس الوقت الذي تنفذ فيه الأعمال المطلوبة، وهو ما يسمح بالتأكد من سير العمل وفق ما هو محدد في الخطة، ويتيح بالتالي إمكانية الوقوف على الانحرافات ساعة وقوعها والعمل على تصحيحها.

الفقرة الثانية: أهمية الرقابة المتزامنة

وتصلح الرقابة المتزامنة حتى في حالة وقوع مشكلة ما. لأن هذا النوع من الرقابة يسمح بإجراء التصحيح اللازم أثناء العمل بشكل يسمح بتفادي الحصول على منتجات معيبة مرفوضة من قبل العملاء.

الفرع الثالث: الرقابة اللاحقة (البعدية) (Feedback Control) وكيفية تطوير التغذية العكسية الفقرة الأولى: تعريف

الرقابة اللاحقة (Le contrôle rétroactif)

تعرف الرقابة اللاحقة بأنها الرقابة التي تحدث بعد الانتهاء ممن ممارسة نشاط ما، أي بعد إنجاز العمل المطلوب. وبالتالي فهي رقابة تتم في مصب العمل، وهي تسمح بفحص المخرجات ومراجعة الأداء للتأكد من مطابقتها للمعايير الموضوعة. ويصلح هذا الشكل من الرقابة بإجراء تعديلات لاحقة على سير العمل.

الفقرة الثانية: مضمون الرقابة اللاحقة

تعتبر الرقابة اللاحقة أكثر أشكال الرقابة انتشارا. وهي تقوم على مقارنة نتائج عمل ما مع التوقعات المخططة، ويتم تحديد الانحرافات مقارنة بالأهداف المسطرة. وتتم هذه الرقابة في وقت محدد، فمراقبة تحقق مستوى الإنتاج مقارنة بما هو مخطط له تتم بعد انتهاء عملية الإنتاج. ولا بد لعملية التقييم البعدية أن تتم بعد إتمام العمل وهذا منعا لاستفحال الأخطاء بشكل تصعب معالجتها. فإذا لاحظ المراقب ضعف مستوى الإنتاج المتحقق خلال الشهر الأول مقارنة بما كان مخطط له وأجل النظر فيه إلى نهاية السنة، فإن المشاكل قد يصعب حلها عندئذ نتيجة تدخل عوامل مختلفة تزيد من تعقد المشكلة. فنقص الإنتاج مقارنة بما كان مخطط له سيؤدي إلى عدم رضا الزبائن وامتناع بعضهم عن الشراء والتوجه إلى موردين آخرين، حينها ستعجز هذه المؤسسة عن تصريف بعضها من إنتاجها، وهو ما يؤدي إلى تراجع مداخيلها وبالتالي وقوعها في صعوبات مالية تكون لها انعكاسات عديدة.⁹

الفقرة الثالثة: تقييم الرقابة البعدية

تعتبر الرقابة البعدية أكثر أنواع الرقابة استعمالا في الواقع العملي، خاصة في الدول المتخلفة. ويتوفر هذا الشكل الرقابي على سلبيات لكنه بالمقابل يتضمن بعض الإيجابيات.

أولا: عيوب الرقابة البعدية

⁹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 279.

يعاب على الرقابة البعدية عدم قدرتها على حل المشكل إلا بعد وقوعه ثم تتم عملية البحث عن مسبباته. وفي هذا الصدد يساق قول جميل في ظاهره هو "ماذا يفيد إحكام غلق الباب بعد سرقة الممتلكات". لكن الملاحظ أن هذا الشكل من الرقابة يبقى ذا أهمية كما سنرى عند التطرق لإيجابياته.

ثانياً: إيجابيات الرقابة البعدية

وتتميز الرقابة البعدية ببعض الإيجابيات مقارنة بالرقابة القبلية والرقابة المستمرة. فهي توفر للمسير معلومات كبيرة عن مدى فعالية عملية التخطيط في المؤسسة. فملاحظة الفارق بين الإنجازات المحققة وما كان مخططاً يمكن أن يظهر فروقات بسيطة لا تحتاج إلى معالجة، لكن في الحالة العكسية فإن الأمر يستدعي توفير المعلومات وتفسير هذا الوضع واعتماد استراتيجية جديدة. من ناحية ثانية نجد أن المراقبة البعدية تعتبر عاملاً محفزاً للعمال. فرغبة العمال في معرفة نتائج عملهم تتحقق بفضل المراقبة البعدية.

المطلب الثاني: الرقابة من زاوية الجهة التي تقوم بها

الإداريون كلهم مسؤولون عن الرقابة في حدود الصلاحيات المخولة لهم وفي نطاق مسؤولياتهم. فالمسيرون في المستويات العليا من المؤسسة يتولون مراقبة كافة أعمال المؤسسة، بينما يتولى نواب المدير مراقبة سير الأعمال على مستوى مديرياتهم الفرعية في حدود الخطط التي وضعوها. بالنظر إلى الجهة التي تتولى عملية الرقابة في المؤسسة يمكن التمييز بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية. وهنا يحتاج الأمر إلى توضيح. فالرقابة الخارجية تتم من طرف أجهزة خارجة عن مسؤولية المؤسسة لكنها تتم بأمر من مسؤولي المؤسسة.

الفرع الأول: الرقابة الداخلية في المؤسسة

الرقابة الداخلية هي عبارة نظام (وسائل، إجراءات، أفعال) تستعمله المؤسسة للتحكم في نشاطها بالاستغلال الكفء لمواردها والكشف عن المخاطر (المالية، العملية...) التي تعترض السير الحسن للمؤسسة. ويهدف نظام الرقابة إلى توفير معلومات صادقة تسمح للمسؤولين في المؤسسة بمقارنة نتائج النشاط بالأهداف المسطرة. وإذا كان مديرو المؤسسة، في مختلف مستويات المؤسسة، مسؤولون بدرجة كبيرة عن مراقبة سير نشاط المؤسسة، فإن ذلك لا يعفي موظفو المؤسسة من دورهم الرقابي. فهؤلاء هم المسؤولون بجميع المعلومات حول سير النشاط في المؤسسة ثم تبليغها للمديرين. كما أنهم هم المسؤولون عن تنفيذ إجراءات الرقابة المتخذة من قبل المديرين.

الفرع الثاني: الرقابة الخارجية على المؤسسة

الرقابة الخارجية هي اختبار يقوم به طرف من خارج المؤسسة يكلف من طرف مسؤولو المؤسسة، اختبار يقول على تحليل وثائق ومؤشرات خاصة بالمؤسسة بما يسمح بتحليل وضعها الحالي والتنبؤ بوضعها المستقبلي. تجرى الرقابة الخارجية على المؤسسة سواء كانت في وضع جيد أو سيء. فإذا كانت الرقابة الخارجية للمؤسسة التي تواجه صعوبات تسمح بكشف أوجه الخلل في عملية التسيير، فإن الرقابة الخارجية للمؤسسة الناجحة يزيد في قيمتها في أعين مساهميها والبنوك وكل الفرقاء الذين تتعامل معهم. فإذا رغبت المؤسسة الناجحة في طرح أسهم جديدة في السوق فإنه سيكون من صالحها القيام بعملية مراقبة خارجية ونشر نتائجها. فالنتائج الجيدة التي يتوصل إليها المراقبون الخارجيون المحايدون ستجعل المستثمرين يسارعون لشراء أسهمها.

المطلب الثالث: الرقابة حسب انتظامها، الزاوية التي تنصب عليها والأدوات المستعملة فيها الفرع الأول: الرقابة من حيث انتظامها

الرقابة قد تكون مفاجئة. كما قد تكون دورية ومستمرة.

الفرع الثاني: الرقابة من زاوية الجهة التي تنصب عليها.

نميز ضمن الرقابة حسب المستوى ما بين الرقابة التي تتم على مستوى الموظف ذاته، والرقابة التي تتم على مستوى الوحدة التنظيمية، وأخيرا الرقابة التي تتم على مستوى المنظمة ككل.

الفرع الثالث: الرقابة من حيث الأدوات التي تستعملها

يستخدم المدير عدة أدوات للقيام بوظيفة الرقابة منها:

أولاً: أدوات الرقابة الوصفية: كالاستمارات المقننة، بطاقات الدوام، الرسوم البيانية والمقارنة المرجعية... الخ.

ثانياً: أدوات الرقابة المالية: كرقابة الموازنات التقديرية، النسب المالية والقوائم المالية... الخ. وتتعدد الميزانيات التقديرية، إذ نجد الميزانيات التقديرية للإيرادات والنفقات؛ الميزانية التقديرية للوقت، المواد المنتجات...

ثالثاً: أدوات رقابة المشروعات: كخريطة غانت¹⁰ وتحليل نقطة التعادل... الخ.

رابعاً: التحليلات المخبرية: تعتمد رقابة النوعية على إجراء تحليلات مخبرية وكيميائية، مثل لتحليلات التي تجرى على المنتجات لتحديد جودتها ومكوناتها ومدى صلاحيتها للاستعمال.

خامساً: أساليب الرقابة الميدانية: تتمثل هذه الأساليب الرقابية في الجولات التفتيشية التي تقوم بها الجهات المختصة في جهات عامة أو جهات محددة خاصة. كما تتم هذه العمليات الرقابية بصورة دورية أو فجائية.

المبحث الخامس:

تقييم وظيفة الرقابة في المؤسسة

المطلب الأول: أهمية الرقابة بالنسبة للمؤسسة

تتمتع الرقابة في المؤسسة بأهمية كبيرة تتجلى في ما يلي:¹¹

— الرقابة ضرورية لرصد التغيرات السريعة التي تحدث في محيط المؤسسة، وهذا ما يسمح بإجراء التعديلات الضرورية على الخطط الأولى للمؤسسة لتمكين المؤسسة من مواجهة تلك التغيرات.

— في مجال التخطيط تسمح الأهداف بتوجيه وقادة المسيرين والموظفين. لكن لا شيء يضمن تحقيق الأهداف المسطرة. والرقابة هي وحدها التي تسمح للمدير الفعال بالتأكد من تنفيذ المرؤوسين للمهام

¹⁰ خطط غانت هو نوع من التخطيط الشريطي يوضح الجدول الزمني للمشروع. توضح مخططات غانت تواريخ بدء وانتهاء من العناصر الفرعية وتلخص عناصر المشروع.

¹¹ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 264.

- الموكلة لهم، فالرقابة تمثل تغذية عكسية بالنسبة لعملية التخطيط، إذ أنها تسمح بتحديد الأهداف المستقبلية التي يجب القيام بها.
- الرقابة الجيدة تسمح بمعرفة النقص أو الفائض الموجود في الموارد المختلفة للمؤسسة. — الرقابة وظيفة ضرورية لتقييم أداء الأفراد ومحاسبتهم عن ذلك.
- يتبين من الواقع أن العديد من المسيرين يتجنبون تكليف مرؤوسهم بأية مهمة مخافة أن يحملوا هم نتائج أخطائهم. إلا أن الاعتماد على نظام رقابي فعال سيمكن من تخويل موظفيهم بعض الصلاحيات ويوفر لهم معلومات هامة تستعمل في تغذية عكسية تسمح هكذا بتقليل احتمالات ظهور الحالات الصعبة.
- الرقابة ضرورية خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة الكبيرة الحجم، ذات الوظائف المتعددة والنطاق الواسع والتي تميل إلى تطبيق اللامركزية.
- تقادي احتمال نشوب صراعات بين عمال المؤسسة. — تحسين المستوى الإداري والاهتمام بالتدريب.
- تسمح الرقابة الفعالة بمواجهة المخاطر التي تهددها كالكوارث الطبيعية، الأزمات المالية، الإضرابات، نقص التمويل، الاعتداءات الإلكترونية...

المطلب الثاني: عيوب الرقابة في المؤسسة وسبل معالجتها الفرع الأول:

عيوب الرقابة في المؤسسة

- لا تخلو الرقابة في المنظمة من عيوب تعيق تطبيقها الجيد. ومن هذه العيوب نذكر ما يلي:¹² — غالبا ما ترتبط الرقابة بطريقة الإدارة الأوتوقراطية.
- تقوم الرقابة على تسليط العقاب على المقصرين في حين أنها تتجاهل إلى حد كبير - تفرض ممارسة الرقابة المكافآت.
- إلزام الأطراف المكلفة بها بتنفيذها.
- الرقابة قد تستخدم بيانات غير دقيقة.
- الرقابة قد تستعمل نظام اتصال غير كفاء. - قد ينجم عن الرقابة تحيز الجهة المراقبة.

الفرع الثاني: سبل معالجة عيوب الرقابة

- وجود عيوب ملازمة لعملية الرقابة لا يعني انعدام سبل مواجهتها. ومن طرق معالجة عيوب الرقابة نذكر:¹³
- تمكين المراقبين من فهم وظيفة الرقابة.
- تخليص مفهوم الرقابة من فكرة العقاب والعمل على تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل جيد. - اعتماد معايير رقابة مرنة.
- إذا كانت معايير الرقابة توضع من طرف الجهات العليا في المؤسسة فإن تنفيذها يمكن أن يوكل للجهات الدنيا في المؤسسة.
- يجب ألا تؤدي الرقابة إلى إشعار العاملين بالخوف الذي يثبط عزائهم.
- الرقابة تأتي بعد توفير نظام اتصال جيد يسمح بتعاون أفراد المؤسسة وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص مؤسساتهم.

¹² علي الشرقاوي. إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت بدون تاريخ. ص 345. ¹³ علي الشرقاوي. مرجع سبق ذكره، ص ص 345 — 346.

.

المبحث السادس:

علاقة الرقابة ببقية الوظائف الإدارية للمؤسسة

ترتبط الرقابة بمختلف مراحل العملية الإدارية بدء بالتخطيط، مروراً بالتنظيم ووصولاً إلى التوجيه.

المطلب الأول: علاقة الرقابة بالتخطيط

تعمل وظيفة الرقابة بشكل مرتبط بوظيفة التخطيط. فإذا كان التخطيط يحدد الأهداف المراد بلوغها ويحدد سبل الوصول إلى ذلك، فإن الرقابة هي التي تسمح بالتأكد من أن أداء المؤسسة يسير وفق ما كان

مخطط له مسبقاً، أي أن الرقابة هي التي تمكن من مقارنة الأهداف المرسومة بالنتائج المحققة. وبناء على عملية المقارنة يتم إجراء التقييم والتعديل المناسب. وبعدها تعود وظيفة التخطيط لتقييم الاستراتيجية والأهداف وأخذ قرار إما بالاستمرار في عملية التخطيط بشكلها السابق أو إدخال تعديلات عليها.

ويؤكد جورج تيري (Terry George Robert)، صاحب كتاب مبادئ الإدارة، صلة الرقابة بالتخطيط بقوله: " السبب الرئيسي في وجود الرقابة هو التأكد من أن النتائج المحققة إنما تطابق و توافق تلك المخططة من قبل. وأي انحرافات عن هذه النتائج المخططة تكتشف بسرعة وتصحح، بواسطة الرقابة الفعالة، بما يمكن معه عودة الأنشطة إلى السير في الطريق المخطط لها".¹⁴

المطلب الثاني: علاقة الرقابة بالتنظيم

الرقابة والتنظيم عمليتان مترابطتان. فالتنظيم يحدد مختلف هياكل المؤسسة التي من بينها هياكل الرقابة، كوحدة التدقيق الداخلي، وحدة مراقبة الإنتاج والجودة. وتسمح وظيفة الرقابة، من خلال مقارنة أداء المنظمة بالمعايير، بوضع التقارير ورفعها إلى الجهات العليا متضمنة الاقتراحات المتعلقة بالتعديلات الواجب إدخالها على تنظيم المؤسسة بما يستجيب لتغيرات البيئة.¹⁵

المطلب الثالث: علاقة الرقابة بالتوجيه

تحتاج عملية القيادة والتحفيز والاتصال، كمكونات عملية التوجيه، إلى مراقبة سير الأعمال. فعملية الاتصال تساهم في تسهيل عملية الرقابة. فالكشف للأخطاء وتبليغها في الوقت المناسب يسمح باتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب. كما تمكن الرقابة بتغذية عكسية تسهل على المدير إجراء التصحيحات اللازمة واتخاذ القرارات المناسبة. على صعيد آخر تضمن الرقابة الوقوف على مدى فعالية أدوات التحفيز والاتصال وانعكاساتها على أداء المؤسسة.¹⁶

المبحث السابع:

نظريات الرقابة

نميز في مجال الرقابة بين ثلاث نظريات رئيسية، هي النظرية التقليدية، النظرية السلوكية والنظرية

التطبيقية.¹⁷

¹⁴ زكي محمود هاشم. الإدارة العلمية، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981. ص 243.

¹⁵ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 268. ¹⁶ عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. مرجع سبق ذكره، ص 269. ¹⁷ السعيد بلوم، مرجع سبق ذكره. ص 31 - 32.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية في الرقابة

تقوم هذه النظرية، التي من أكبر مفكريها هنري فايول، على فكرة مفادها أن الرقابة تقوم على البحث عن الأخطاء ومعاينة مرتكبيها. وتقوم عملية الرقابة على استخدام المسؤول سلطته في إجبار الموظفين على تنفيذ الأوامر والتعليمات من أجل ضمان سير العمل. كما يعمل المسؤول على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها أكثر من استعمال الرقابة لكشف الأخطاء وتصحيحها. ومن ثم تصبح الرقابة بهذا المضمون رقابة سلبية لا تحفز العاملين على تحسين الأداء بصورة طوعية، بل تستعمل التخويف والزجر، وهو ما لا يساهم بشكل جيد في تحسين فعالية الأفراد في المؤسسة.

المطلب الثاني: موقف النظرية السلوكية من الرقابة في المؤسسة

يرى تانن بوم (Tannen baume) وغيره من أتباع المدرسة السلوكية أنم الرقابة قد تمارس أثرا إيجابيا بحيث تسمح بتحسين العمال لأدائهم إذا ما قامت على أساس إنساني.

المطلب الثالث: النظرية التطبيقية (الاتجاه العلمي) والرقابة في المؤسسة

يرى أصحاب النظرية التطبيقية أن الرقابة في المؤسسة تمكّر عبر مراحل هي وضع المعايير والمقاييس، قياس الأداء، ثم مقارنة النتائج المحققة (الأداء) بالمعايير الموضوعية، تصحيح الفرق بين النتائج المحققة والخطط المرسومة. ويرى أصحاب هذا التوجه الفكري أن الرقابة قابلة للتطبيق في كافة التنظيمات الإنسانية.

.

خلاصة الفصل السابع

الرقابة كآخر وظيفة ضمن الوظائف الإدارية للمؤسسة تضمن لمسؤولي المؤسسة الإشراف على سير الأعمال في المؤسسة وتشخيص العقبات التي تقف في طريق السير العادي للأعمال واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن استمرار المؤسسة في أداء مهامها بكفاءة وفاعلية وفق ما هو مسطر في الخطة. ومن المفيد القول أن نجاح عملية الرقابة في المؤسسة يتوقف على اعتماد جملة من المبادئ تتمثل في مبدأ تقليص تكلفة الرقابة، اتباع نمط رقابي يقوم على التكامل والاتساق مع وظائف المؤسسة الأخرى في إطار من الشفافية والوضوح والبساطة والسرعة في كشف الانحرافات ومعالجتها باعتماد الموضوعية والدقة.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية الكتب

- البياع محمد حسن عبد الهادي ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، دار الوسط للدراسات والنشر والتوزيع، لندن، 1984.
- السلمي علي. تطور الفكر التنظيمي. وكالة المطبوعات، الكويت، 1980
- الشرقاوي علي. إدارة الأعمال، الوظائف و الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت بدون تاريخ.
- الضمور هاني حامد. تسويق الخدمات. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الطبعة الأولى. 2002.
- الظاهر نعيم إبراهيم ، " الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011 .
- المنيف إبراهيم عبد الله ، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق الإبداع العلمية.
- أوشي وليام، النموذج الياباني في الإدارة، نظرية z ، ترجمة حسن محمد ياسين ومراجعة زكي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م، 1405 هـ .
- بربر كامل "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008
- بن ديب عبد الرشيد. محاضرات في مقياس مدخل إلى علم التصرف والتنظيم. مطبوعة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسم العلوم التجاري. جامعة الجزائر. السنة الجامعية 2005 – 2006.
- زكي محمود هاشم. الإدارة العلمية، ط3 ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
- الشماع خليل محمد حسن و خضير كاظم بجمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة. 2014.
- الشميمري أحمد بن عبد الرحمن ، بشرى بنت بدير المرسى غنام.. مبادئ إدارة الأعمال. الأساسيات والاتجاهات الحديثة. العبيكان. للنشر. الطبعة السادسة 2009.
- الصحن محمد فريد ، نبيلة عباس، مبادئ التسويق. الدار الجامعية. الاسكندرية، 2004.
- العديلي ناصر أحمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، الطبعة الثانية، 1985،
- القريوتي محمد قاسم. مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف. الطبعة الثانية. دار وائل. عمان، الأردن 2004.
- المجذوب طارق ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2000.
- جميل أحمد توفيق. مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975،
- حريم حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- درة عبد الباري، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة. منحنى نظامي. دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى. 2011.
- طارق طه، إدارة الأعمال. منهج حديث معاصر. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2007.
- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- كول ج. أ. الإدارة في النظرية والتطبيق. ترجمة حسام الدين خضور، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى 2014 ،
- محمد عبد الله عبد الرحيم. أساسيات الإدارة والتنظيم، ط2 ، مطبعة التأليف، القاهرة، 1977 .

رسائل جامعية

— السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية. دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (SONACOME). رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية. قسم علم الاجتماع والديمقراطية. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة. بدون سنة النشر.

مراجع باللغة الفرنسية

Ouvrages

- Ansoff I., Stratégie de développement de l'entreprise (Corporate Strategy, 1965), Editions d'organisation, 1989.
- Bressy Gilles et Christian Konkuyt. Economie d'entreprise. Edition Sirey. 7^{ème} édition. 2004.
- BRUEL. O, Management des achats, édition Economica, Paris, 2007
- Charron Jean – Luc et Sabine Separi. Management. Manuel et application. 2^{ème} édition. Dunod, Paris, 2010
- De Bord Ivan. Management d'équipe. Les neuf missions du manager. Ellipses. Paris 2008..
- Falque Laurant, Bernard Bougon, Pratique de la décision, développer ses capacités de discernement. Edition Dunod , Paris 2005
- Herbert .A. Simon, Administration et processus de décision. Edition Economica. Paris, 1983.
- LAZARY, l'économie de l'entreprise, les manuels de l'étudiant, imprimerie ESSALEM.CHERAGA/2006
- Lelarge Gerard, « Organisation et gestion de l'entreprise », éditions Banque, paris, 1987. P.10.
- M2M Financement. Besoin de financement des entreprises : Le guide complet. .
- Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, 1984.
- PERSON. H, « Guide pratique de la fonction achat et approvisionnement en PME/PMI », édition. Maxime, Paris, 2000.
- Porter M, L'avantage concurrentiel, Interéditions, 1986.
- Robbins Stephen et Autres. Management. L'essentiel des concepts et pratiques. 7eme édition 2011.

Article d'internet

- L-Expert-Comptable.com. Qu'est-ce qu'une SNC – Société en Nom Collectif ? <https://www.l-expert-comptable.com/532256-qu-est-c...>
 - Management : l'inévitable dimension culturelle, Direction ... [business.lesechos.fr/directions-generales/...](https://business.lesechos.fr/directions-generales/)
 - Henry Ford : un patron qu'on dit si social. - Gresea; www.gresea.be › Filières de production › Filière automobile
 - Invention de Ford, la chaîne de montage a 100 ans - La Croix. www.la-croix.com › Economie. 6 oct. 2013.
- Article consulté le 26/01/2019.

- Henry Ford : un patron qu'on dit si social. - Gresea. www.gresea.be › Filières de production › Filière automobile-- L'école des relations humaines (1920 – 1970). L'Ecole des relations humaines 1920-1970. Contexte ...
ekldata.com/m6ftBupEsKjwYBZ6EYumWmz8-LA.pdf. Article consulté le 23/12/2016.
- Critique de la pyramide de Maslow - AgoraVox le média citoyen. www.agoravox.fr › Tribune Libre
- Les Principes de l'école néoclassique II. Les ... - cloudfront.net
<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/537f168d141d2.pdf>. P. 3.
- Organisation : l'approche centrée sur les hommes : Ecole néo ...
www.performancezoom.com/econeoclassique.php. Article consulté le 23/02/2017
- Gestion de Ressources Humaines - L'école néo-classique et la ...
unt.unice.fr/aunege/M2/gestion_de_ressources.../co/chapitre%201_2_3.html
- OUCHI W. : "La théorie Z" – Lirsa. lirsa.cnam.fr › medias › fichier › ouchihtml__1263552741670. Article consulté le 12/02/2020.
- Cegid. Le financement des entreprises en 9 modes différents. <https://www.cegid.com> › Accueil › Blog. 23 mai 2023
- Le coin des entrepreneurs. Affacturage et cession Dailly : quelles différences.
<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr> › differences-affa...
- Karmen. Le rôle du financement dans la croissance des entreprises. <https://www.karmen.io> › blog › role-financement-croiss... 1 août 2023.
- Mkgmix. Quelle est la différence entre achat et approvisionnement ?
<https://mkgmix.com> › difference-ac... Article consulté le 14 janvier 2025.
- Flowie ,Portefeuille achats : définition, objectifs et optimisation – Flowie. <https://www.get-flowie.com> › glossaire-achats › portefuei...
- iSYBUY. Centralisation vs décentralisation des achats – iSYBUY. <https://www.isybuy.com> › blog › centralisation-vs-decent...
- Manutan. 4 indicateurs clés pour suivre la performance de votre ...<https://www.manutan.fr> › blog › suiv...Nov 25, 2019. Article consulté le 15/01/2025.
- Les KPI supply chain : définition, conseils et top 10. Solutions Business Intelligence. <https://solutions-business-intelligence.fr> › kpi-supply-chain
- Prozon. Achat en Gros, Stratégies de Gestion des Risques pour les ...<https://prozon.com> › fiches-conseils.
- Logistics Cluster. Procédures d'approvisionnement. <https://log.logcluster.org> › procedur...
- SER Group. Les 5 étapes du processus d'approvisionnement - SER Group
<https://www.sergroup.com> › blog › article › processus-d-... Article consulté le 14/01/2025.
- Oracle. Qu'est-ce que la gestion des stocks. <https://www.oracle.com> › ... › Inventory Management. 6 juin 2024 .
- Nathalie Pouillard. Appvizer. Gestion de stock ▷ définition, importance et bonnes ...

- <https://www.appvizer.fr> › ... › Gestion de stock. 10 févr. 2025. publié initialement le 10 juin 2019
- Mecalux.fr. Le slotting : l'optimisation des emplacements dans l'entrepôt. <https://www.mecalux.fr> › blog › slotting
- logos3pl.com. Surstockage ou sous-stockage : trouver l'équilibre pour une ...<https://logos3pl.com> › blog › overstocking-vs-understoc...
- L'évolution des systèmes de production et des entreprises ...
www.maxicours.com/se/cours/l-evolution-des...Article consulté le 19/06/2020.
- Arnaud Decarra. Qu'est-ce que la gestion de production ? - Blog HubSpot
[hubspot.fr. https://blog.hubspot.fr](https://blog.hubspot.fr) › sales › gestion-de-production. Mis à jour : 10 avril 2024
- SupplyChainInfo. Flux tendu, tiré ou poussé : quelle définition. <https://www.supplychaininfo.eu> › FAQ Logistique.
- Instagantt. Diagramme de Gantt pour l'amélioration des processus de ...<https://www.instagantt.com> › project-management › ga...22 févr. 2025 .
- Appvizer. Diagramme de PERT : les étapes pour le créer + ... <https://www.appvizer.fr> › ... › Gestion de projet
- Prium Transition. Diagramme de PERT : un outil pour planifier vos projets 2022. <https://prium-transition.com> › diagramme-de-pert
- l'entreprise et son marche - JOEL PRO . Op. cit. -son-marche-1er-stt-co...Article consulté le 29/06/2020
- Les entreprises et le marché - Maxicours
www.maxicours.com › cours › les-entreprises-et-le-mar...Article consulté le 28/06/2020
- Segmentation marketing > définition, critères, exemples
www.creerentreprise.fr/segment-strategique...mis à jour le : 20/11/2017. Article consulté le 29/06/2020.
- Joëlle Bonenfant Jean Lacroix Notion : La segmentation du marché
www.lefrancaisdesaffaires.fr/.../05/segmentation.pdf. Article consulté le 12/06/2020.
- Didier LacombeComment faire une segmentation de marché - 5 étapes.
business.toutcomment.com/article/comment-faire... 16 janvier 2017. Article consulté le 12/06/2020.
- B. BatheloMarketing ; modifié le 22/05/2020 ; Glossaires : 1001 Marketing
- Les fonctions de l'entreprise | economie.gouv.fr. Op. cit.
- Frederic Gonzalo Les 8 étapes d'un bon plan marketing -
fredericgonzalo.com/2015/06/23/les-8-etapes-dun... 23 JUIN 2015. Article consulté le 20/06/2020.
- MacCulloch, Wendell H, and Ball Donald A. « International Business ans essentials », 5th ed RichardD. Irwin, Inc. 1995, 524.
- Léa Riposa. L'éthique du marketing est l'ensemble de normes et de valeurs
www.marketing-elevator.com/l-ethique-du-marketing Publié le 28 mai 2019
- Angélica SalomãoMind the Graph. Quels sont les types de recherche ?

<https://mindthegraph.com> › blog › qu... May 15, 2023. Article consulté le 10 janvier 2025.

-- Recherche fondamentale > Définition. Fondation Synergie Lyon Cancer. <https://www.synergielyoncancer.fr> › ...

-- Définition: Recherche appliquée. www.tarifdouanier.eu. <https://www.tarifdouanier.eu> › ... › R

-- CRP - Site de diffusion. La fonction Recherche et Développement. <https://diffusion.crp.education> › print.

-- Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonor Marbot et autres, « Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines », 2^{ème} édition Pearson éducation, Paris 2009. .

-- Les avantages à investir en recherche et développement. Fiches Pratiques Chef d'Entreprise. <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com> › ... May 24, 2020

-- Fiche 1. Historique de la fonction des ressources humaines.

-- Fiche 2. Que devient la fonction des ressources humaines de nos jours ? P. 14.

-- Samantha Mur. Gestion des ressources humaines : définition, enjeux ...

Appvizer. <https://www.appvizer.fr> › systeme-dinformation-rh-sirh. 16 mars 2021. Mis à jour le 15 novembre 2024

-- Différence entre gestion des ressources humaines et gestion administrative du personnel

-- Samantha Mur. Gestion des ressources humaines : définition, enjeux ...

-- topformation.fr. Le bien-être au travail : un sujet d'actualité

<https://www.topformation.fr> › ... › Bien-être au travail. 14 juin 2024

-- Beatrice Roulleau. Le bien être au travail stimule la productivité des salariés.

-- Jennifer Montéréal. 15 idées d'événements internes d'entreprise. Appvizer. <https://www.appvizer.fr> › ... › Bien-être des employés. Mis à jour le 26 février 2025, publié initialement le 22 mai 2023

-- Escape Game : c'est quoi ? Tout savoir sur ce jeu à succès

Batman Escape Game Paris. <https://batman-escape.com> › article › escape-game-cest-...

-- Ffcorientation. . Comment ça marche ? – FFCO. <https://www.ffcorientation.fr> › decouvrir › comment.

-- Jennifer Montéréal. 15 idées d'événements internes d'entreprise. Appvizer. <https://www.appvizer.fr> › ...

-- Trustpair. Digitalisation des entreprises : avantages, inconvénients – Trustpair.

<https://trustpair.com> › blog › digitalisation-des-entreprise...

-- OpenSourcing. Digitalisation des RH : Avantages, Outils & Limites. <https://www.opensourcing.com> › ressources › blog › di...

-- DataScientest.com. Système d'Information (SI) : qu'est-ce que c'est ? <https://datascientest.com> › systeme-dinformation-tout-sa... 28 août 2023

-- Weodeo. Système d'information : Rôle, utilisation et mise en place. .

-- eleven-labs.com. Améliorer le Système d'Information d'une entreprise : étapes ... <https://eleven-labs.com> › optimiser-son-systeme-inform... 26 août 2024

-- Archimag. Le management des systèmes d'information : une solution ... <https://www.archimag.com> › vie-numerique › 2023/04/18.

-- Fortinet. Définition d'un cheval de Troie informatique – Fortinet. <https://www.fortinet.com> › resources › trojan-horse-virus

-- Manager GO! Chaîne de valeur de Porter : concept et exemple de ...

- <https://www.manager-go.com> › chai.... Mar 25, 2023. Article consulté le 05 janvier 2025
- E-marketing.fr. Fiche 04 : La chaîne de valeur : définition, rôle et importance. <https://www.e-marketing.fr> › chaine...Mar 30, 2023. Article consulté le 04 janvier 2025.
- Paul Maplesden, services de rédaction indépendants ,6 avantages et inconvénients de l'analyse de la chaîne de valeur Publié le 16 octobre 2023 ; Article consulté le 06 janvier 2025.
- Blog Gestion de projet. Comprendre la chaine de valeur (+ exemple et modèle). <https://blog-gestion-de-projet.com> › ...
- BDC. Les cinq stratégies les plus courantes de fixation du prix <https://www.bdc.ca> › ... › Marketing. Aug 1, 2023 . Article consulté le 08 janvier 2025.
- Alternatives Economiques. . Economies d'échelle, définition. <https://www.alternatives-economiques.fr> › ...Dec 31, 2024. Article consulté le 05 janvier 2025.
- Etienne Alcouffe. Junto. Stratégie de différenciation, voici les étapes indispensables - Junto <https://junto.fr> › blog › strategie-de-differentiation Publié le 25/02/2019 - Mis à jour le 16/07/2020
- hubspot.fr. Notoriété de l'entreprise : définition et conseils marketing <https://blog.hubspot.fr> › marketing. Apr 12, 2024. Article consulté le 08 janvier 2025.
- hubspot.fr. Notoriété de l'entreprise : définition et conseils marketing.
- Un podcast est un contenu audio numérique disponible en ligne grâce au système du flux RSS. L'auditeur peut l'écouter directement via une app/plateforme, ou le télécharger sur son smartphone, tablette ou ordinateur.
- Orange pro. 9 conseils pour améliorer son image de marque. <https://pro.orange.fr> › lemag › 9-co...Op. cit.
- hubspot.fr. Stratégie de différenciation : définition, avantages et exemples. <https://blog.hubspot.fr> › marketing. Aug 17, 2016.
- Stratégie de différenciation: définition, avantages et exemples. [hubspot.fr https://blog.hubspot.fr](https://blog.hubspot.fr) › marketing. Aug 17, 2016.
- La prise de décision dans l'entreprise - Cours et Exercices www.cours-et-exercices.com › 2012/10 › la-prise-de-decision-dans-lentrep... Article consulté le 10/11/2019.
- Prise de décision - Décider : processus et pièges à éviter. <https://www.manager-go.com> › management › prise-de-decision. 2 déc. 2019. Article consulté le 02/12/2019.
- Les huit étapes du processus de prise de décisions de l ... <https://www.captio.fr> › blog › capfr-les-huit-etapes-du-processus-de-prise-...12 sept. 2017 Article consulté le 10/11/2019.
- Brainstorming : définition, méthode, techniques - JDN <https://www.journaldunet.fr> › ... › Vie de l'entreprise. 3 févr. 2019. Article consulté le 02/12/2019.
- Les différents modèles de prise de décision - Compétences et ...

[www.cedip.developpement-durable.gouv.fr › les-differents-modeles-de-pri...](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-pri...) 10 janv. 2014

. Article consulté le 12/12/2019.

-- La prise de décision dans l'entreprise - Cours et Exercices

[www.cours-et-exercices.com › 2012/10 › la-prise-de-decision-dans-lentrep...](http://www.cours-et-exercices.com/2012/10/la-prise-de-decision-dans-lentrep...) Article consulté le 10/11/2019.

-- Data warehouse et data mart [Introduction au domaine du ...[https://stph.scenari-community.org › dwh › int](https://stph.scenari-community.org/dwh/int)

-- Les différents modèles de prise de décision - Compétences et ...

[www.cedip.developpement-durable.gouv.fr › les-differents-modeles-de-pri...](http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-differents-modeles-de-pri...) 10 janv. 2014. Article consulté le 12/12/2019.

-- Classement des plus grandes

entreprises selon le nombre de ...fr.statista.com/statistiques/698448/classement... Article consulté le 29/06/2020.

-- I.A.E . Université de la Réunion. Théorie des organisations. Chapitre 5. L'école des relations humaines.