

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdes  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales  
Etdes Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوضرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

# محاضرات في تسيير المؤسسة

تخصص : علوم التسيير

موجهة لطلبة : السنة الثانية

قسم : علوم التسيير

من إعداد الدكتور: بوسنة محمد

السنة الجامعية : 2020/2019

# فهرس المحتويات

.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الجداول
.....	مقدمة
01.....	<b>الفصل الأول : نشأة و تطور المؤسسة</b>
01	1- ماهية المؤسسة.....
05	2- خصائص المؤسسة.....
05	3- تطور المؤسسات.....
09	4- أنواع المؤسسات:.....
14	<b>الفصل الثاني : نشأة و تطور الإدارة</b>
14	1- ماهية الإدارة.....
15.....	2- المستويات الإدارية و المهارات الإدارية
16.....	3- المدير و الأدوار الإدارية
18	4- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى.....
19	5- تطور الفكر الإداري.....
35	6- التحديات الحديثة في مجال الإدارة.....
38	<b>الفصل الثالث : الوظائف الإدارية</b>
38	1- التخطيط.....
43	2- التنظيم.....
51	3- التوجيه.....
59	4- الرقابة.....

62	الفصل الرابع : وظائف المؤسسة.....
62	1- وظيفة التسويق.....
66	2- وظيفة الانتاج.....
72	3- وظيفة التمويل.....
77	4- وظيفة ادارة الموارد البشرية.....
85	الفصل الخامس: عملية اتخاذ القرار
85	1- مفهوم عملية اتخاذ القرار .
86	2- خطوات عملية اتخاذ القرار
87	3- أنواع القرارات
89	4- أساليب ونماذج عملية اتخاذ القرار
95	5- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
97	6- صعوبات اتخاذ القرار
98	خاتمة.....

قائمة المراجع

## قائمة الأشكال و الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	المؤسسة كنظام	01
18	ادوار المدير	02
28	هرم الحاجيات عند ماسلو	03
34	النظرية Z (الإدارة اليابانية)	04
39	عناصر التخطيط	05
46	الهيكل التنظيمي الوظيفي	06
47	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات	07
47	الهيكل التنظيمي على أساس العملاء	08
48	الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية	09
49	الهيكل الشبكي(المصفوفة)	10
55	عملية الاتصال	11
60	العملية الرقابية	12
84	نموذج ادارة الموارد البشرية	13
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
03	مزايا و عيوب المؤشرات الفرعية للحجم	01
27	النظرية X , Y	02
56	رسائل و معنى لغة الجسد	03
68	انماط و مسارات الانتاج	04
84	المقارنة بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية	05
94	ملخص لخصائص نماذج القرار	06

## مقدمة:

مطبوعة تسيير المؤسسة هي سلسلة من المحاضرات الموجهة لطلبة جذع مشترك سنة ثانية فرع علوم التسيير، تهدف لتعريف الطلبة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير المؤسسات بدءاً من التعرف على المؤسسة وأهميتها وأهدافها، كيف تكونت و تطورت، ومن ثم أهم تقسيماتها و هذا مضمون المحور الأول، جاء المحور الثاني ليضع أهم المدارس و النظريات التي تناولت تطور الفكر الإداري ، المحور الثالث تناول الوظائف الأساسية للتسيير ( تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) ، ثم الوظائف التشغيلية للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، التمويل و إدارة الموارد البشرية)، المحور الخامس و الأخير خاص باتخاذ القرارات نتعرف من خلاله ماهية هذه العملية الجوهرية في الإدارة، خطواتها، أساليب اتخاذ القرارات، أنواعها و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار. نسعى من خلال هذا العمل تحقيق جملة من الأهداف البيداغوجية هي:

- تنوير الطالب بالمعلومات المنهجية حول العملية التسييرية و إطلاعه على التحديات المعاصرة لهذه العملية؛
- الإحاطة بموضوع المؤسسة من مختلف النواحي التعريفية و كذا المصطلحات المرتبطة بها والتطور التاريخي، الأنماط المختلفة لها ،
- تعريف الطلبة برواد علم تسيير المؤسسة من خلال مختلف النظريات و المدارس و الاستفادة من تجاربهم المهنية.

## المحور الأول : نشأة و تطور المؤسسة

تعتبر المؤسسة نواة اقتصاد كل دولة و تطورها مرهون بتطور اقتصادها و لن يتأتى ذلك إلا بانتهاج طرق تسييرية فعالة و التي بدورها عرفت عدة تطورات ساهمت في نشأة و تكوين هذه الوحدة الحيوية.

### 1- ماهية المؤسسة: تتبادر إلى الذهن عدة مصطلحات تقترب في مفهومها للمؤسسة ,

لهذا من الأجدر توضيح النطاق العام لتوظيفها.

- **المنظمة:** هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
- **المؤسسة:** هي هيكل اقتصادي و اجتماعي يضم فرد أو عدة أفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتجات أو خدمات إلى زبائن في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
- **الشركة:** هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.
- **المنشأة:** مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الاقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو اعتبارياً أو جهة حكومية.
- **المشروع:** المشروع هو عملية - أو مجموعة عمليات - أو نشاط - أو مجموعة أنشطة - مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية و تاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة أو تقديم نتيجة فريدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهندس . وائل الغول ، الميسر لإدارة المشروعات بين النظرية و التطبيق، صوت القلم العربي، مصر، ص15

## أ- تعاريف المؤسسة و أسباب تعددها و اختلافها

تعريف **M.Truchy**: هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

**K.Marx**: اعتبر المؤسسة الرأسمالية متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.

**M.Lebreton** "كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق."

**التعريف الشامل** : "هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو/و تبادل سلع أو/و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه"<sup>2</sup>.

**أسباب الاختلافات (صعوبة التوحيد)**: لعل تعدد واختلاف المؤسسة و صعوبة توحيدها لها أسباب نذكر منها.

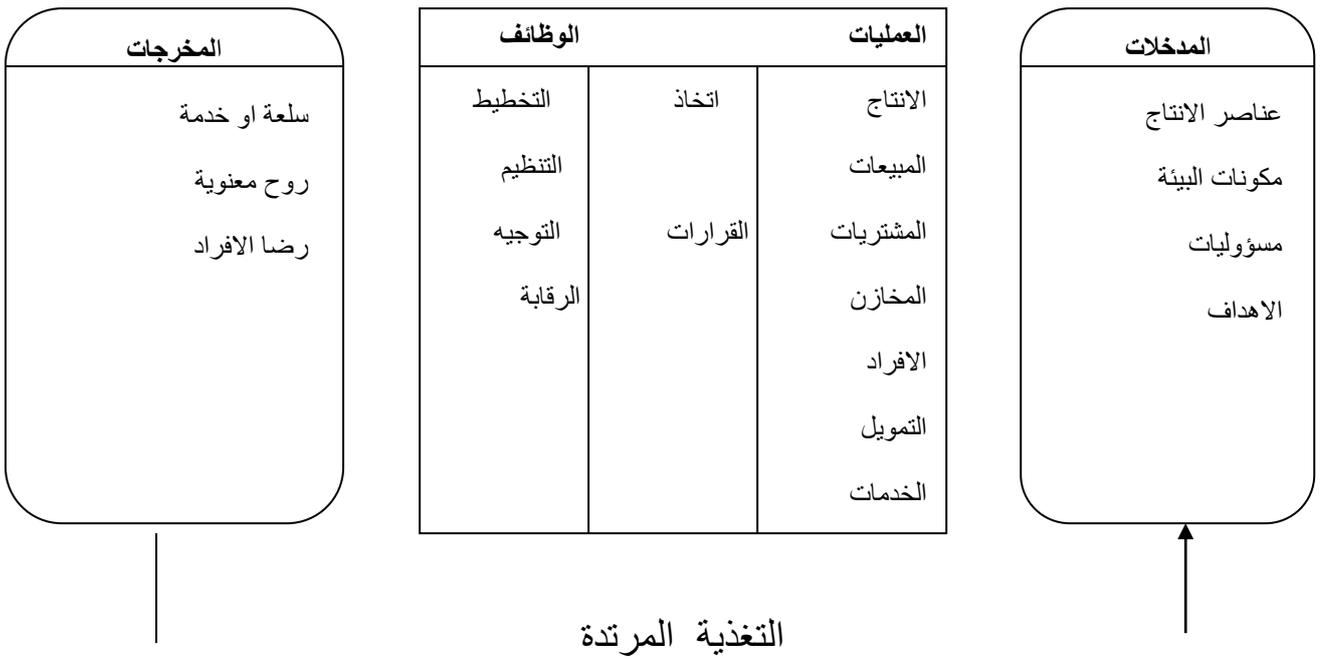
- ❖ اتساع الحجم (التكاثف الدولي).
- ❖ كثرة النزاعات الاجتماعية.
- ❖ تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية، إدارة الموارد المالية).
- ❖ التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها وخاصة في القرن العشرين.
- ❖ تشعب واتساع نشاط المؤسسات الاقتصادية، سواء الخدمية منها أو الإنتاجية (القيام بعدة نشاطات في نفس الوقت وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات متعددة الجنسيات)
- ❖ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجيات (اشتراكية، ليبرالية).

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص

محاور المقاربة : كما يمكن لتحديد معنى و مفهوم المؤسسة من خلال بعض المحاور للمقاربة.

- **المؤسسة كعون اقتصادي:** اي تمارس مهامها ضمن مجموعة من المتعاملين الاقتصاديين لاستكمال الدورة الاقتصادية من انتاج و تخزين و استهلاك...
- **المؤسسة منظمة اجتماعية:** باعتبار ان البعد البشري هي الثروة الحقيقية للمؤسسات ، الذي يكون فيه التركيز على الطموحات و الحوافز و العلاقات الفردية و الجماعية بين الأفراد.
- **المؤسسة كنظام:** بمعنى أن المؤسسة تعمل ضمن إطار تتفاعل فيه مجموعة من العناصر المتناسقة و المتكاملة فيما بينها في صورة المدخلات ، عملية المعالجة و المخرجات كما تتفاعل من البيئة الخارجية عن طريق التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات و تعديل المسار مستقبلا.

### الشكل رقم: 01 المؤسسة كنظام



المصدر: كمال بربر، الادارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان،

1996، ص24

➤ **المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات:** حيث يتم اتخاذ القرارات في كل مستويات المؤسسة و هذا لضمان استمرارية نشاطها، و هذا القرار في حد ذاته يعتبر جوهر العملية الإدارية.

ب- **أهداف المؤسسة:** تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي :

- **الأهداف الاقتصادية :** نجد في مقدمة هذه المجموعة من الأهداف:
  - تحقيق الربح : يعتبر جوهر الأهداف التي ترمي المؤسسة لتحقيقها و هذا لضمان بقائها و استمرار نشاطها.
  - تحقيق متطلبات المجتمع: و ذلك بتوفير مختلف المنتجات بالكمية و النوعية المناسبة.
  - عقلنة الإنتاج : بترشيد الموارد المستعملة و تحقيق الكفاءة و الفعالية في نظام تسييرها.
- **الأهداف الاجتماعية :** من الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
  - ضمان مستوى مقبول من الأجر لتحقيق عيشة كريمة لمختلف الشرائح العمالية.
  - تحسين مستوى معيشة للعمال و القضاء على مختلف المشاكل الاجتماعية التي قد تواجههم.
  - إقامة أنماط استهلاكية معينة .
  - توفير تأمينات ومرافق للعمال .
- **الأهداف الثقافية والرياضية:**
  - توفير وسائل ثقافية وترفيهية .
  - تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى لمواكبة التطورات و التغييرات في مختلف المجالات.
  - تخصيص أوقات للرياضة لتعزيز روح التعاون و التنافس و الانتماء الوظيفي.

## ■ الأهداف التكنولوجية

- البحث والتنمية .
- مساندة السياسة القائمة في البلاد

## 2- خصائص المؤسسة:

أ- **خاصية الهيكل المنظورة و الملائمة :** أي لكل مؤسسة هيكل خاص بها و الذي من خلاله تقوم بتنظيم و تنسيق اعمالها ، و يكون هذا الهيكل واضح للعيان لإمكانية قراءته و تصنيف هذه المؤسسة في نشاط او حجم معين.

ب- **خاصية التقرب من المستهلك :** في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال و اشتداد حدة المنافسة في السوق و أمام مستهلك أصبح أكثر وعيا و تعلما ، نجد المؤسسة في تحد حقيقي لمعرفة متطلبات و حاجيات هذا المستهلك، لهذا عليها ان تتوفر على وظيفة أساسية تسمح لها بأداء هذه المهمة في صورة التسويق.

ت- **خاصية اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات :** لتسريع وتيرة عملية اتخاذ القرارات في مختلف المستويات التنظيمية و بالتالي زيادة الفعالية.

ث- **خاصية الاعتماد على الإبداع و التجدد :** من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة في صورة الإدارة بالأهداف و الإدارة بالمشاركة يتيح الفرصة للجميع بإبداء آرائهم و أفكارهم في سبيل تكريس التنوع و روح التنافس.

**3- تطور المؤسسات:** لقد عرف تطور المؤسسات الاقتصادية عدة مراحل في تطورها عبر الزمن إلى ان وصلت إلى ما عليها الآن نجملها في ست مراحل أساسية، بدءا من الإنتاج الأسري البسيط ، الوحدات الحرفية ، فالمانيفاكشور و المؤسسة الآلية وصولا لشركات متعددة الجنسيات.

أ- **مرحلة الإنتاج الأسري البسيط :** تعود هذه المرحلة إلى الفترة 1000 سنة ق م ، فترة تميزت بالركود و الإكتفاء بالفلاحة ، استعملت فيها أدوات بسيطة، و تتم عملية

المبادلة عن طريق المقايضة في غياب العملة, كما سيطرت الإقطاعية, يكون فيها كبير الأسرة هو صاحب السلطة, و من أهم الحرف اليدوية السائدة آنذاك النجارة, الحدادة والدباغة... وقد ترتب على الانتاج الاسري او ما يعرف بالصناعة العائلية, عدة نتائج:<sup>3</sup>

- اتقان العمل من خلال الممارسة المستمرة.
- المشاركة الجماعية لافراد العائلة في العمل.
- قيام العمل داخل المنزل, و ليس في مكان اخر.
- ضمان مستقبل العائلة حتى بعد فقدان احد افرادها.
- تحقيق الربح لفائدة العائلة وحدها دون مشاركة من اخرين
- تحقيق مبدا التضامن العضوي, و التماسك الاجتماعي بين افراد الاسرة.
- تعزيز نظام الاسرة البطريرائية, و سيادة الاب على اسرته دون منازع نظرا لبقائه في البيت اثناء العملية الانتاجية, مما عزز من هيئته داخل الاسرة. و بالمقابل كانت سلطة الام ضعيفة و لم تتغير الا مع نظام المصنع الضعيف.

ب- **مرحلة ظهور الوحدات الحرفية :** بعد ان تهيأت الظروف المتمثلة, في تكوين التجمعات الحضرية, و ارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس و ادوات الانتاج, و ظهور عمال بدون عمل و باعمال مستقلة, ادى كل هذا الى تكوين ورشات يتجمع فيها اصحاب الحرف المتشابهة من اجل الانتاج, تحت اشراف قدمائهم, و هكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة, الحدادة و النسيج.<sup>4</sup>

فكان اصحاب هذه الطوائف طوائف هدفها الاول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة, كما انها كانت تسعى لتوفير العمل و تخفيض البطالة, رغم ان هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الاجور و الاسعار, و ذلك من اجل حماية المستهلك الا ان هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية, مما ادى

<sup>3</sup> عيد المجيد عيد الرحيم, علم الاجتماع الصناعي, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة, 1975, ص73.  
<sup>4</sup> حسن الساعاتي, علم الاجتماع الصناعي, دار النهضة العربية, الطبعة الثالثة 1980, ص ص168-169.

الى ظهور اتجاه عام نحو التطور الدنيوي، ساعد على اضعاف نظام الوحدات الحرفية، الا انه لم يختفي نهائيا الا بعد الثورة الصناعية و من اسباب تدهور هذا النظام نجد:5

- وجود حرفيين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.

- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.

و مع اتساع الاسواق و ارتفاع الطلب تحولت بعض التجمعات الحرفية الى تجمعات تجارية، مما ادى الى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الراسمالي.

ت- **مرحلة النظام المنزلي للحرف** : لقد ادى ظهور طبقة التجار الراسماليين،

كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، الى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للاسر المواد الاولية و ادوات العمل، و رؤوس الاموال، و بالتالي اصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الاسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها، بواسطة احتراف حرف اخرى الى جانب الزراعة، من اجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، و تحسن ظروف المعيشة، و لقد كانت بداية هذا النظام ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف مند القرن الثالث عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15، و منتصف القرن 18. 6

ث- **ظهور المانيفاكتورة**: يعود ظهور المانيفاكتورة الى تراكم التغيرات التي

شهدتها طرق الانتاج السابقة، أي الانتاج الحرفي المنزلي، و كذلك الاثار التي كانت للتجارة، و ارتفاع الطلب من جهة و تطور المستوى الحضاري و ارتفاع عدد السكان من جهة اخرى، اضافة الى الاستكشافات الجغرافية و اثارها على تراكم الثروة و استيراد المواد الاولية، مما ادى الى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا ادوات الانتاج، و قاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمّنوا الاستغلال الامثل لوسائل الانتاج، هكذا ظهرت المصانع في

5 حسن الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 84-89  
6 مفس المرجع السابق، ص 91.

شكلها الأولي أي المانيفاكتورة، و تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع إلي تنظم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل و التوزيع.<sup>7</sup>

ج- **المؤسسة الصناعية الآلية** : ادى زيادة الطلب على المنتجات المصنعة في الداخل و الخارج ، أمام قصور الآلات التقليدية على تلبية هذا الطلب المتزايد الى العمل على تحسين أدوات الإنتاج ، و استبدالها بالآلات متطورة ذات كفاءة انتاجية عالية ، و بالتالي ظهور المؤسسة الصناعية الآلية او المصنع، ويعود ظهور هذا النوع من المؤسسات مع بداية القرن 18 إبان الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من استكشافات علمية و تطور في وسائل الإنتاج ، و اتساع الأسواق، بالإضافة إلي الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الإقتصادي.

و يرجع الاقصاديون نشوء و تطور هذه المؤسسات الصناعية الى ارتفاع مرد وديتها و انخفاض التكاليف، و بالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية، و من جهة أخرى فانه لا يمكن اغفال ان ظهور المؤسسات الالية و تطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الراسمالي و انفصال الكنيسة عن الحياة الاقتصادية. و كل من هذه العوامل عملت مجتمعة في عملية دفع المؤسسات الاقتصادية. ونفس القول عن الحرب العالمية الثانية، بالإضافة الى مخطط مارشال الذي لعبه في اعادة بناء الصناعة الاوروبية.<sup>8</sup>

ح- **التكتلات والشركات متعددة الجنسيات** :

■ **الكارتل** : هو عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات في نفس القطاع , بهدف التقليل أو حذف المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق وذلك , عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج و التوزيع, و هذه الطريقة تسمح بإقتسام الربح الزائد

<sup>7</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>8</sup> نفس المرجع، ص33.

- **التروست** : هو عبارة عن تكتل يجمع بين عدة مؤسسات, بحيث تفقد كل واحدة منها علي أثر ذلك إستقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية, و قد ينشأ التروست نتيجة إندماج بين مؤسستين, أو شراء مؤسسة لأخري. او هو عبارة عن إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم, مع حق المؤسسات في الإلتخاب داخل مجلس الإدارة
- **الشركات المتعددة الجنسيات**: هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات إنتماءات قومية مختلفة, و لكنها موحدة من خلال إستراتيجية عامة للإدارة, وهناك من يعتبر مؤسسة متعددة الجنسيات, عندما يصبح %20 من رأس مالها موظفا في منشآت خارجية, أو مشاركتها في رأس مال شركات أجنبية بنفس النسبة أو أكثر, وذلك في 6 دول علي الأقل و بالتالي دخولها مجالس الإدارة لتلك الشركات و إمتلاكها حق التصويت.

**4- أنواع المؤسسات**: يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى عدة أنواع ، غالبا ما يؤخذ بالمعايير التالية

أ- **المعيار القانوني.**

ب- **المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).**

ت- **معيار الحجم**

أ- **تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني**: يمكن تقسيم المؤسسات ضمن هذا المعيار الى مؤسسات خاصة و مؤسسات عمومية

■ **المؤسسات الخاصة**

- **المؤسسات الفردية** : وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد و يؤسسها برأسمال شخصي، و تشمل عادة؛ الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ

- **خصائص المشروعات الفردية**:<sup>9</sup>

✓ سهولة الإنشاء.

<sup>9</sup> احمد عبد الله الصباب و اخرون، اساسيات الادارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، السعودية، 2013، ص256.

✓ حصول المالك على جميع الأرباح.

✓ حرية المالك في الإدارة و اتخاذ القرارات.

✓ توافر الحافز الشخصي و السرية في العمل.

■ **مؤسسات الشركات :** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص و تخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، و مساهمة الشريك بجزء من رأسمال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل ، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة

### تقسيم الشركات:

**شركات الأشخاص :** إعادة إدماج لعدد من المؤسسات الفردية بتجميع رؤوس أموال أكبر و احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي.

**شركات ذات المسؤولية المحدودة:** تعتبر وسطا بين شركات الأشخاص و شركات الأموال , فهي تشبه شركات الأموال في الآتي:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات.
- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين, لزم تكوين مجلس مراقبة.
- لا تنحل بوفاة احد الشركاء و إنما تخضع حصته في العادة لاسترداد الشركاء.

كما أنها تشبه شركات الأشخاص في الآتي :

- ممنوعة من طرح صكوك للاكتتاب العام.
- لا يجوز أن تتخذ الحصص فيها شكل أسهم قابلة للتداول

**خصائص الشركة ذات المسؤولية المحدودة:10**

<sup>10</sup> احمد عبد الله الصباب و اخرون، مرجع سبق ذكره، ص256.

✓ تتحدد مسؤولية الشريك بمقدار الحصة المقدمة في رأس المال.

✓ يقسم رأسمالها إلى حصص متساوية.

✓ لا يكون شريكا فيها الا الأشخاص الطبيعيين بخلاف الحال في شركات المساهمة.

✓ لا تنتهي الشركة بوفاة احد الشركاء بل تنتقل حصته للورثة او تخضع لاسترداد الشركاء.

✓ لا يجوز أن يكون غرض الشركة القيام بأعمال البنوك او التأمين او الادخار.

### شركات المساهمة

تعريف تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم متساوية القيمة و قابلة للتداول , حيث يشتريها المساهم عند التأسيس و لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة الأسهم المشارك بها.

### خصائص شركة المساهمة:

✓ تعتبر من شركات الأموال فلا عبرة لشخصية الشريك.

✓ لا تنقضي بموت أو إفلاس احد الشركاء.

✓ المسؤولية فيها محدودة.

✓ قابلية الأسهم للتداول.

إدارة شركة المساهمة: تكون عن طريق مجلس الإدارة الذي تنتخبه الجمعية العامة للمساهمين, أو عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين و هي صاحبة السلطة العليا.

• المؤسسات العمومية:

**تعريف:** هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

**أسباب انتشارها:** يعود ظهور و انتشار المؤسسات العمومية إلى عدة أسباب نجملها فيما يلي.

**أسباب سياسية:** وذلك عن طريق تأميم المؤسسات التي كانت تابعة للمستعمر أو الأجانب.

**أسباب اقتصادية و اجتماعية :** تأتي في مقدمتها عملية بناء المجتمع , دعم الاقتصاد الوطني للبلد, توفير الخدمات و الامتيازات للعمال.

**ب- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة النشاط :** يدخل في هذا التصنيف القطاعات الاقتصادية الثلاثة.

✓ **القطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري .

✓ **القطاع الثانوي :** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيطي .

✓ **القطاع الثالث :** ويشمل كل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال .

ث- **تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:** غالبا ما يؤخذ في تصنيف المؤسسات ضمن هذا المعيار عدد العمال اضافة الى معايير اخرى فرعية كرقم الاعمال ، القيمة المضافة و الاموال الخاصة كما يوضحه الجدول التالي.

## الجدول رقم 01 : مزايا و عيوب المؤشرات الفرعية للحجم

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	يسمح بإحداث الفرق بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال	يعتمد على الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات. -ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع	ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.
حسب القيمة المضافة	يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. -يسمح بقياس الإنتاجية. -يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي	-يختلف حسب درجة التكامل. -يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. -يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.
حسب مبلغ الأموال الخاصة	المساحة المالية للمؤسسة. -إمكانية الدخول للأسواق المالية	- صعوبة المقارنة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة

المصدر: من إعداد الباحث

لقد تم الاعتماد في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي:

**المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى:** 1-9 عمال , رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار.

**المؤسسات الصغيرة:** 10-49 عامل , رقم أعمال لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون.

المؤسسة المتوسطة: 50-250 عامل, رقم أعمال 200-2 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية 100-مليون دينار.

المؤسسات الكبيرة: أكبر من 500 عامل

### المحور الثاني : نشأة و تطور الإدارة

**تمهيد:** يعتبر مصطلح الإدارة قديم قدم الحضارات الإنسانية لم يصل إلى ما هو عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته ، له نظريات و مفاهيم و أسس و مبادئ ، إلا بعد بذل جهود فكرية لإرساء مبادئها على مدى مئات السنين وقد مارسها السومريون والبابليون والفراعنة والإغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمين. إلا أنها لم تحمل المسميات التي نعرفها في الوقت الحاضر

#### 1- ماهية الادارة .:

أ- تعريف الإدارة : لقد تعددت واختلفت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين و الباحثين في مجالها ويعود هذا الاختلاف كون هذا العلم حديث نسبياً، كما ان الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية و ليست الطبيعة .

فقد عرف رائد الإدارة العلمية "فريديريك تايلور" الإدارة بأنها:المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها .

و قد عرفها "هنري فايول" بأنها عمل يتضمن التنبؤ،التخطيط،و التنظيم ،و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة .

أما "ثستر بارنارد" فقد عرفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته .

## ب- الإدارة علم أم فن :

يمكن تعريف العلم بأنه مجموعة منظمة من المعرفة يتم تجميعها و قبولها عن طريق فهم الحقائق الرئيسية المتعلقة بإحدى الظواهر بحيث تتميز بالموضوعية و تكون مرتبة و منظمة حتى يسهل فهمها.<sup>11</sup> يقصد بكلمة فن انها الكيفية التي يتم بها الاستخدام الأمثل لكل ما هو متاح من علم للوصول إلى أفضل النتائج.<sup>12</sup>

الإدارة علم و فن في ان واحد ، فالجانب العلمي يتمثل في نظريات و مدارس إدارية فيها اتجاهات فكرية متنوعة كما تتضمن من المفاهيم و المبادئ و الأسس تم تجسيدها على ارض الواقع من خلال ملاحظة الظواهر الإدارية و استخلاص النتائج و تعميمها ، اما الجانب الفني يكمن في المهارة في تطبيق مضمون العلم بحيث يؤدي هذا الفن أو المهارة إلى تحقيق أفضل النتائج .

## 2- المستويات و المهارات الإدارية:

### أ- المستويات الإدارية:

- **الإدارة العليا:** يختص هذا المستوى بوضع الخطط الإستراتيجية و السياسات العامة و القرارات المصيرية و الحيوية للمنظمة، في صورة المدير العام المسؤول عن الأداء الشامل للمنظمة، والذي يعير كل الاهتمام للبيئة الخارجية للنظر للفرص المتاحة و التهديدات التي يجب تجنبها.
- **الإدارة الوسطى:** تعتبر كحلقة وصل بين الإدارة العليا و التنفيذية، فهي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجيات و تطوير الخطط التكتيكية و قيادة فرق العمل(مدراء الأقسام).
- **الإدارة التنفيذية (التشغيلية):** هي المسؤولة على الإشراف المباشر على أعمال الموظفين الذين يقومون بأداء مهمة معينة كمسؤول الشعبة مثلا.

<sup>11</sup> كمال بربر، الإدارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص17.

<sup>12</sup> كمال بربر، المرجع السابق، ص17.

**ب- المهارات الإدارية:** إن قدرة المدير على القيام بأدواره و انجاز أهدافه تتوقف على مدى توافر المقومات الأساسية الثلاثة التي تمكنه من القيام بها بكل كفاءة و فعالية، هذه المقومات تدعى بالمهارات الإدارية.

■ **المهارات الفنية:** هي المعرفة المتخصصة في مجال معين، و القدرة الفنية المتميزة على إدارة و أداء العمل بشكل مهني واحترافي، و تكون مطلوبة أكثر في المستوى الإشرافي (رؤساء الأقسام).

■ **المهارات الإنسانية (السلوكية):** وهي قدرة المدير على التعامل مع الآخرين من داخل و خارج المؤسسة، من خلال فهم و دراسة سلوكهم و العمل على إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاتهم و رغباتهم و تحقيق درجات عليا من الرضا، هذه المهارات يحتاجها المديرين في كل المستويات الإدارية.

■ **المهارات الفكرية (الذهنية):** و هي قدرة المدير على رؤية الصورة الكلية و الشاملة للمنظمة و كذا وضعها بالنسبة للبيئة المحيطة بها، كما له القدرة على اتخاذ القرارات المصيرية و حل المشكلات المعقدة، هذا النوع من المهارات يكون متمركزا أساسا على مستوى الإدارة العليا.

### **3- المدير و الأدوار الإدارية:**

أ- **المدير:** هو ذلك الشخص المسؤول عن العملية الإدارية فهو يقوم بالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على النشاطات المختلفة للمنظمة، أو " هو صاحب القدرات و المقومات الأساسية الثلاثة (الذهنية و السلوكية و الفنية مجتمعة) التي تميزه عن غيره من العاملين بالمؤسسة التي تمنحه القدرة و الكفاءة على القيام بأدواره و مهامه كمدير و كمسؤول"<sup>13</sup>

■ **أنواع المدراء:**

- **مدراء الخطوط:** هم مدراء مسؤولون عن إنتاج السلع و الخدمات الأساسية بشكل مباشر في المنظمات و من أمثلة هؤلاء المدراء: الرئيس، مدير التوزيع، مشرف

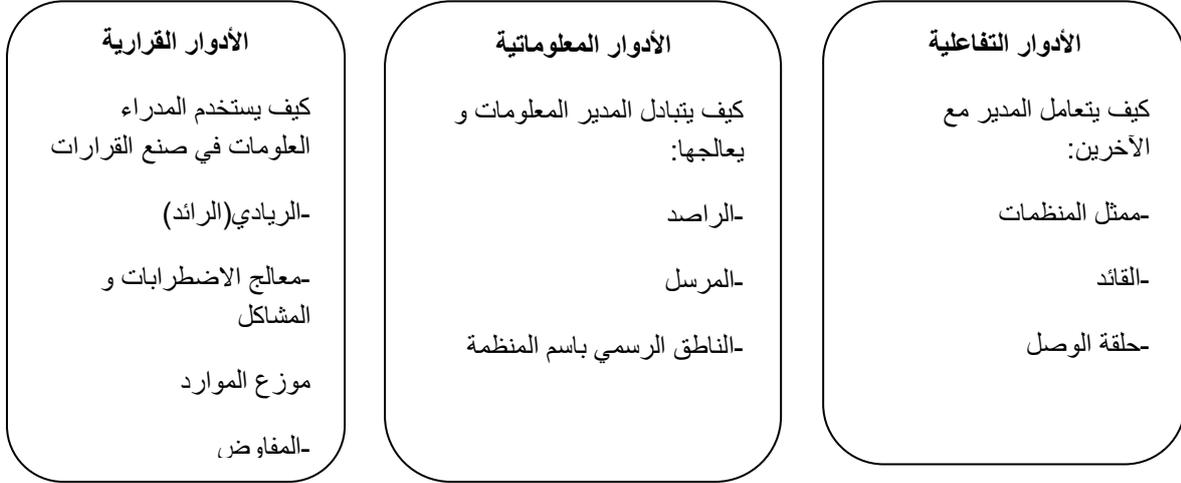
<sup>13</sup> ابراهيم الديب، مدير المستقبل: مدير القرن الواحد و العشرين، مؤسسة ام القرى للترجمة و التوزيع، المنصورة، 2006، ص33.

- قسم في سوق مركزي كبير للتوزيع، و تجمع هؤلاء خاصية المسؤولية المباشرة على العمل سواء الإنتاج الصناعي أو تقديم الخدمة.<sup>14</sup>
- الكوادر الإدارية: هؤلاء المدراء لديهم خبرة فنية تخصصية يستخدمونها لتقديم الدعم و الإسناد للعاملين في خط الإنتاج.
  - مدراء الوظائف الرئيسية: هم مدراء مسؤولون عن مجال محدد من الأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية... يستخدمون الخبرة و المهارة المتخصصة لانجاز أعمال ضرورية تقدم الدعم الكلي للمنظمة.
  - المدراء العامون: هؤلاء المدراء لديهم المسؤولية و الإشراف علة العديد من الوحدات و الوظائف المختلفة كمدير المصنع الذي لديه مسؤولية على أكثر من وظيفة الشراء، التخزين، الإنتاج و التسويق.
- ب- الأدوار الإدارية: يقوم المدير على مستوى المنظمة بعدة ادوار من خلال تعامله مع العمال، حيث يتولى إدارتهم و قيادتهم على أساس معارفه و مهاراته، و تختلف درجات ممارسة هذه الأدوار حسب نوع المدير و المستوى الإداري الذي يتولى مسؤوليته.
- الأدوار التي تختص بالعلاقات الشخصية (التفاعلية): يقوم هؤلاء المدراء بالتعامل مع الآخرين داخل المنظمة فيما يخص قيادة و تحفيز الموظفين كما أنهم يتعاملون مع أطراف أخرى.
  - ادوار المعلوماتية: تتمثل ادوار هذه الفئة في استقبال و جمع المعلومات من مصادرها المختلفة و متابعة التقارير و غيرها من وسائل الاتصال ثم إرسال هذه المعلومات لأطراف أخرى داخل و خارج المنظمة و كذا الناطق الرسمي للمنظمة.
  - ادوار اتخاذ القرارات: تتمثل هذه الأدوار في قدرة المدير على صنع القرار بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها و تضم مجموعة من الأدوار كالريادي من خلال المبادرة و الإبداع و تطوير الأفكار الجديدة، و دور

<sup>14</sup> صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الاعمال، الاردن، 2008، ص34.

المعالج للمشاكل و الاضطرابات، و الموزع للموارد من خلال تخصيصها التي غالبا ما تتميز بالندرة، ثم دور المفاوضات مع الأطراف الأخرى، و الشكل الموالي يلخص لنا هذه الأدوار.

### الشكل رقم: 02 ادوار المدير



- المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص36.

#### 4- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى : إن علم الإدارة وثيق الصلة بالعلوم الأخرى حيث

أن كل علم أو معرفة تساهم في تكوين شخصية المدير و في نجاحه في ممارسته لعملية الإدارة و ذلك فيما يلي :

أ- **علم الاقتصاد**: من خلال زيادة إحساس المدير بأهمية العائد و التكلفة سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المنظمة و أهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .

ب- **علم النفس** : يساعد المدير في فهم الإنسانية و انجح السبل في التعامل مع العنصر البشري باعتباره أهم عناصر العملية الإنتاجية .

ت- **علم الاجتماع**: يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية و كيفية إدارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك .

ث- علوم الرياضيات و الإحصاء :تساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الادارة بنجاح و مدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات و كذلك عمليات التنبؤ.

5- تطور الفكر الإداري : لقد عرف الفكر الإداري عدة مراحل في تطوره عبر العصور منذ مئات السنين، و قبل التطرق لاهم المراحل ، لابس ان نعطي معنى لكلمة فكر، "الفكر لغة يعني تردد القلب بالنظر و التقدير بطلب المعاني، فيقال : في الامر مكر أي نظر و روية، و الفكر يعني ايضا ترتيب امور في الذهن يتوصل بها الى مطلوب يكون علما"<sup>15</sup>.

"والفكر بمفهومه العام هو اعمال الذهن تدبرا و تاملًا في أي شان من شؤون الدنيا و الدين فهو نشاط بشري اداته العقل و ثمرته الراي و العلم و المعرفة"<sup>16</sup>.

أ- الفكر الإداري في العصور القديمة : كان هذا منذ حوالي 6000 سنة فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات ( السومرية -البابلية - الفرعونية - الرومانية ) لا تزال هنالك شواهد على ذلك .ومن بينها المدن والأهرامات والقصور وإقامة السدود ومشاريع الري والزراعة وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها..

ب- الفكر الإداري في الإسلام : يتجسد هذا من خلال الايات القرآنية و الاحاديث النبوية الشريفة و كذلك سيرة الخلفاء الراشدين ففيما يتعلق بالتخطيط أكد الإسلام على التخطيط طويل الأجل ، فقد و عدنا الله سبحانه و تعالى بالجنة إذا علمنا صالحا في الدنيا " و أعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل ترهبون به عدو الله و عدوكم و آخرين من دونهم لا تعلمونهم "سورة الأنفال-الآية 60.

ت- الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية : هي الفترة الزمنية المحصورة بين 1750- 1910 و هي عبارة عن مرحلة انتقال من التخلف إلى التطور الإداري ، حيث

<sup>15</sup> محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، السعودية، 1990، ص41.

<sup>16</sup> المرجع السابق، ص42.

تزامنت مع ظهور الآلة و ميلاد أفكار جديدة و متطورة في مجال الإدارة ، لقد أدى ظهور الثورة الصناعية .

ث-تطور الفكر الإداري من الكلاسيكية إلى المعاصرة: اتسم الفكر الإداري بسمات ميزات كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه عدة مدارس و يمكن تصنيف تلك المدارس وفقا لإسهامات الكتاب والباحثين الى:

أولاً: المدخل الكلاسيكي: كان التوجيه الأساسي لهذا المدخل هو زيارة انتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر او الوسائل من اهمها: دراسة افضل الطرق الفنية لاداء العمل، الاهتمام بكفاءة العملة الإدارية، وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة. وتدرج ضمن هذا المدخل ثلاث مدارس:

#### ■ مدرسة الإدارة العلمية:



يعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق عليه البعض الأب الروحي لها. لقد ارسى قواعد حركة الإدارة العلمية وحدد المبادئ التي يقوم عليها كاحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل ، الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على اساس علمي ، تعاون كل من الادارة والعمال طبقا للطريقة العلمية و تقسيم عادل للمسؤولين بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمل بالتنفيذ.

ولقد وجدت آراء تايلور ونظرياته انتقادات شديدة خاصة من طرف النقابات العمالية ، كون انها ركزت على الجوانب المادية في الحوافز وأنها تعامل الإنسان على أنه آلة إطاعة الأوامر وعمل ما يطلب منه ، ولم تراعى الجانب الإنساني في العمل ونظام الأجر ، كما ان

هناك صعوبة تعميم النتائج، و لكن بالرغم من هذا فان تايلور استطاع أن يضع اللبنة الأولى في تطور النظرية الإدارية وتوجيه الأنظار إليها وتطبيق المنهج العلمي عليها.

**فرانك جلبرت Frank B. Gilberth** و **ليليان جلبرت Lillian M. Gilberth**

تابع كل من فرانك و ليليان جلبرت دراسة الحركة والزمن، وقد اعتمدا على التصوير الفوتوغرافي للعامل أثناء تأديته العمل. واستطاعا من خلال الدراسة الدقيقة للحركات التي يؤديها العمال، الوصول إلى أفضل طريقة يؤدي بها العمل.

**هنري جانت :** كما تابع هنري جانت Henry L. Gantt (والذي تتلمذ على يد تايلور)

نظرية تايلور بإضافة بعض العوامل الإنسانية وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم، وقد نظر للإدارة باعتبارها وظيفة اجتماعية، وكان من أهم منجزات جانت خرائط الإنتاج التي تفيد في تخطيط العمليات الإنتاجية، وتوزيع المهام على الآلات.

#### ■ المدرسة البيروقراطية:



تنسب النظرية البيروقراطية إلى العالم الألماني ماكس ويبر (1864-1920) فهو عالم اجتماع. وله أبحاث في علم الاقتصاد والعلوم السياسية. كان مهتماً في كيفية نقل ألمانيا من التخلف والتفكك واللاحق بالدول الصناعية التي تشهد اقتصاداً حديثاً. قام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية دراسة معمقة. اهتم بدراسة الإدارات الحكومية التي كانت تتصف بتدني الكفاءات وتواجه العديد من المشكلات. وحظي موضوع هيكل السلطة اهتمامه. فكلمة بيروقراطية هي حكم أو سلطة المكتب التنظيم المثالي للمنظمات كبيرة الحجم، حيث يتم وضع النظم والقواعد واللوائح لعمل المنظمة ككل، ويحدد بوضوح الوظيفة والسلطة والمسئولية والرؤساء والمرؤوسين وخطوط الاتصال. ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر: تدرج السلطة، وجود معايير رشيدة للتوظيف، ارتفاع درجة الرسمية: ويشير هذا المبدأ إلى وجود

قواعد محددة وثابتة مكتوبة توجه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، وجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة. كما حدد أهم ملامح الموظف في التنظيم البيروقراطي بالولاء التام للوظيفة ولمصلحة العمل والمنظمة، ما سيؤدي إلى الدقة و السرعة في الانجاز عن طريق المعرفة الكاملة بالمستندات و بالتالي تخفيض تكلفة أداء العمل، و لكن في المقابل يؤخذ على هذه النظرية بالألية التي يؤدي بها الموظف عمله و الرتبة و الروتين، الجمود و مقاومة التغيير.

#### ■ مدرسة العملية الإدارية (المدرسة الشمولية للإدارة) :



تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925) الذي أصبح رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا. كان فايول مهتم بالإدارة العليا بحكم طبيعة عمله وكتب العديد من المقالات في الإدارة وتوجهها بكتابه الشهير *General and Industrial Management*. ترجم إل اللغة الانجليزية عام 1930. تميز عن تايلور في جانبين هامين: اذ اعتمد على خبرته كمدير وليس التجربة العلمية عند تايلور، كما ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.

ومن أهم انجازات فايول انه قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات وهي: فنية (تصنيع وإنتاج) - تجارية (بيع وشراء) - مالية (تأمين رأس مال واستخدام الأموال - حماية وأمان

(حماية الممتلكات والأشخاص) - محاسبية (تقدير وتكاليف) - إدارية (تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر ، تنسيق ، ورقابة).

اقترح فايول (14) مبدأ عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات هي: تقسيم العمل والتخصص، تكافؤ السلطة والمسؤولية- الانضباط- وحدة الأمر- وحدة التوجيه - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة- تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم- المركزية تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل المنظمة- التسلسل الهرمي - النظام- المساواة- الاستقرار الوظيفي – المبادرة- روح الابتكار - روح التعاون .  
تقييم المدرسة الكلاسيكية: تبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية: 17

- لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراساتهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن و الحركة بعد تطويرها.
- ان الغرض الخاص بان الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية و العلاقات الإنسانية.
- ان الاسلوب الذي تم استخدام الأساليب العلمية في قياس الانتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد حيث اعتمد هذا الاسلوب على امكانية فرض التغيير على العاملين او على سلوكهم لزيادة الانتاجية دون الاخذ في الاعتبار ان احداث التغيير لا يمكن ان يتم الا بتوافق الاطراف المعنية بالتغيير.
- اهملت هذه الدراسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات بل وقاومتها من خلال الانظمة و علاقات العمل، فالمنظمة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية الية تسعى فقط الى تحقيق مصالحها الخاصة.
- ان مبدا نطاق الاشراف وفقا لافكار رواد هذه المدرسة لا يمكن الاخذ به و تطبيقه لان نطاق الاشراف لا يتوقف فقط على كفاءة الرئيس فهناك اعتبارات اخرى تتعلق بالعمل و طبيعته و قدرات المرؤوسين.

**ثانياً: المدخل السلوكي :** جاء كرد فعل على قصور المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في تناولها العنصر الإنساني وعدم الاهتمام به ، بالإضافة عن عجزها عن تحقيق الكفاءة العالية وعدم الانسجام بالعمل. حيث ركز اهتمامه على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء في فهم سلوك الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

■ **العلاقات الإنسانية:** شكلت المدرسة الإنسانية بداية ظهور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة . ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته.



اقتترنت الحركة بالكاتب الأسترالي ألتون مايو (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها. من أهم الدراسات التي قدمها هذا الكاتب وزملاؤه روثلز بيرجر الدراسات المعروفة بإسم بدراسات تجارب هوثورن في شركة وسترن إليكتريك في الولايات المتحدة خلال الفترة (1927-1932) المتمثلة في تجربة الاضاءة، تجربة قاعة التجميع، تجربة الدوافع المادية و تجربة السلوك الاجتماعي للعمال. ومن النتائج التي تمخضت عن هذه الدراسات ان تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها الى النواحي المعنوية التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الانتماء كما خلصت الى ان هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب الأشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل ، كما تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه..

بالرغم من الاضافات و الاسهامات التي اتت بها هذه المدرسة الا انها لم تسلم من الانتقادات التي يمكن ان نلخصها فيمايلي:<sup>18</sup>

- تجاهلت المدرسة مجموعة الدوافع التي تحرك و تؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

<sup>18</sup> كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص41.

- تجاهلت هذه المدرسة التنظيم الرسمي معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي ، لذا فان الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
  - يعاب على هذه المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة و بالتالي فان النتائج التي توصلت اليها مشكوك بها من الناحية العلمية.
  - اتجهت دراسات و تجارب هذه المدرسة خاصة نهاية تجارب الهاوثورن اى عدم تحديد الفروض و المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها و بين الانتاجية.
- كما نجد إسهامات اخرى لكتاب آخرين في حركة العلاقات الإنسانية نذكر:

ماري باركر فوليت (1868-1933) :



وضعت اسس دراسة دينامية الجماعة وإدارة الصراعات التنظيمية والعمليات والسياسات في المنظمة واهتمت في كتابها بمشاركة الأفراد والتعاون والاتصال والتنسيق بين أفراد المنظمة. كما أبرزت أهمية مشاركة الأفراد بالسلطة وأبرزت دور التنسيق وأهميته الحيوية للإدارة الفعالة.

شيستر بارنارد (1886-1921) :



اشتهر بكتابه المعروف وظائف المدير والذي لخص أفكاره مستنداً على خبرته وتجربته . أظهر بارنارد أن المنظمة كيان/ نظام اجتماعي تعاوني والتعاون هو سبب نجاح المنظمة ولا يتم التعاون دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد ، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة /أعمال وأناس يجب الاهتمام بكليهما.

## ■ نظرية $yox$ لدوجلاس ماكريجور (التشاؤمية و التفاؤلية): 1906-1964



اعتمد دوجلاس ماكريجور في كتابه الذي صدر عام 1960 "الجانب الإنساني في المنظمة " على فلسفتين حول طبيعة الانسان وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات:

الفلسفة الاولى "نظرية  $x$ " القائلة بان الفرد العامل كسول بطبعه لا يحب العمل و لكنه مرغم عليه لانه بحاجة الى تامين معيشته و لا تدفعه اليه الا الحاجات المادية ، لذا توجب ممارسة الرقابة و الاكراه عليه كون انه يتهرب من المسؤولية و يبحث عن الاستقرار المادي. اعتمدت هذه النظرية على نظرية الرجل الاقتصادي التي نادى بها جون ستيوارت مل في القرن الثامن عشر.

الفلسفة الثانية "نظرية  $y$ " التي تنظر للفرد العامل نظرة ايجابية فالعامل يرغب في العمل و يبذل الجهد الجسمي والعقلي كرهبته في اللعب والراحة. ويميل للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها، و يمكن الاعتماد عليه و اشراكه في اتخاذ القرارات التي تخصه. انتشرت هذه النظرية و لاقت قبولا واسعاً بين أوساط الكتاب و الباحثين بتركيزها على اهم عنصر في الانتاج الا و هو الانسان.

الجدول رقم: 02 النظرية "X" و "Y"

الرقم	النظرية X	النظرية Y
1	نظرة الانسان سلبية للعمل دائما	النظرة الايجابية للعمل وكأنه امر طبيعي بالنسبة للانسان
2	الانسان لا يرغب بتحمل المسؤولية	الانسان لديه الاستعداد التام لتحمل المسؤولية
3	الانسان لا يعمل على تحقيق اهداف المؤسسة الا بتحقيق حاجاته المختلفة	اشباع حاجات الانسان لا يتعارض وتحقيق اهداف المؤسسة وزيادة الانتاج
4	المحرك الرئيس للانسان في العمل هو التهديد والسلطة الرسمية والحوافز المادية	المشاركة والعلاقات الانسانية والاجتماعية والاهتمام بالعاملين امور ضرورية لدفعهم للعمل والانجاز
5	لا تهتم بالانسان وتتعامل معه دائما على انه مهمل باداء واجباته ويستحق العقاب	تهتم بالانسان ودوره في انجاح العمل الاداري لتحقيق اهداف المؤسسة
6	يجب وضع العامل تحت المراقبة المستمرة	الشخص قادر على تقييم نفسه طالما انه يشارك بوضع الاهداف.

المصدر:

■ نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو: (1908-1970)



منطلق هذه النظرية من فرضية مفادها ان معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في اشباع مجموعة محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهيكلية هذه الحاجات حيث يقوم الانسان وفق الية تسمى الدافع باشباعها بالتناوب و حسب اهمية الحاجة و ضرورتها قبل الاشباع، و ياتي ترتيب هذه الحاجات من القاعدة الى القمة

: الحاجات الفيزيولوجية- حاجات الامن و السلامة- الحاجات الاجتماعية- حاجات الاحترام و التقدير- حاجات تحقيق الذات.

الشكل رقم: 03 هرم الحاجيات عند ماسلو



Source : Claude demeure, **MARKETING**, 4ème édition, DALLOZ, Paris 2003, P32

و لقد وجهت بعض الانتقادات إلى نظرية ماسلو لعدم تطرقها لنسبة الإشباع المطلوبة للانتقال من حاجة إلى حاجة أعلى منها مباشرة ، و عدم اقتناع البعض من الأشخاص بدرجة الإشباع في حاجة معينة ، وهذا عكس ما تنص عليه النظرية التي تشير إلى أن للانتقال إلى إشباع حاجات أعلى يكفي إشباع الحاجات في المستوى الأدنى، و كذلك عدم وجود ترتيب موحد للحاجات عند كل.

■ نظرية ذات العاملين(Herzberg)هيرتزربرغ :



تستند هذه النظرية على الفصل بين نوعين من المشاعر الرضا- الاستياء، و ذلك وفقا لمجموعتين من العوامل الذاتية(التحفيزية) :وهي التي تخلق الحماس و الإثارة و هذا تبعا لتتالي الخطوات :

- **انجاز العمل:** يجب توفير فرصة للعمال للشعور بالانجاز، و ذلك بتحديد توقيت بداية و نهاية العمل، و ان تكون هناك مخرجات لهذا العمل بنوع ما.
- **الحصول على تقدير الآخرين:** يجب ان يكال هذا الانجاز باحترام و تقدير و تحفيز من طرف الرؤساء المباشرين.

- **فرص التعلم و التقدم:** للوصول الى تحقيق مستويات اعلى من الرضا يجب توفير مثل هذه الفرص لفائدة العمال حتى يكمن تحفيزهم.

- **أداء عمل ذو قيمة و أهمية :**

و العوامل الوقائية (الصحية) و التي تتكون من : 19

- **المرتب :** يجب أن تكون الرواتب و الأجور متكافئة أي متساوية مع رواتب الذين يعملون في نفس الصناعة أو في نفس المنطقة الجغرافية.
- **الوضع :** يجب الاعتراف وإدارة أوضاع الناس داخل الشركة، تحدد هذه الأوضاع في الغالب بمناصبهم أو أماكنهم داخل الشركة.
- **الأمان :** يجب أن يشعر مرؤوسوك المباشرين بان وظائفهم آمنة قدر المستطاع في مناخ العمل الحالي.
- **أحوال العمل :** يجب ان يكون مكان العمل نظيفا، به نوافذ او عوامل مناخية اخرى والتي تعد نمطية في الصناعة.
- **المنافع المهنية الأخرى:** يجب تقديم الرعاية الصحية، رعاية كبار السن، الرعاية اليومية، البرامج التي تساعد الموظفين، و المنافع النمطية الاخرى.
- **السياسات و الممارسات الإدارية:** تشمل هذه السياسات و الممارسات على ساعات عمل مرنة، مواعيد الاجازات، الجدولة(جدول العمل) وكذا بعض الممارسات التي تؤثر على العمال.

19 محمد يوسف، مهارات الادارة للمديرين الجدد، العبيكان للابحاث و التطوير، السعمودية، 2008، ص115.

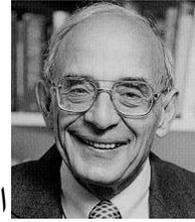
- **العلاقات الإنسانية:** يجب ان يكون هناك مستوى مقبول من الاتصالات الشخصية،  
منها غياب التهديد، الصراعات القائمة، الازلال او التحقير...

هذا بالاضافة الى مساهمات اخرى عي مجال الدافعية فرانسيس ليكارت



الذي حدد اربعة انظمة او اساليب في مجال الدافعية و القيادة و الهياكل

التنظيمية ، كذلك ابحاث كرس ارجيرس



التي ركزت على العلاقات بين حاجات الانسان و المنظمة في نظرية النضج

وعدمها.

**ثالثا: المدخل المعاصر.** تندرج ضمن هذا المدخل ثلاث مدارس اساسية هي:

**مدرسة النظم: لودويغ فون برتلانفي ، عالم احياء 1901 - 1972 Ludwig Von BERTALANFFY**



تفترض هذه المدرسة ان المنظمة تتكون من مجموعة عناصر  
تتناول التأثير والتأثر فيما بينها، وايضا مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة  
عناصر اساسية هي: **المدخلات** (المواد الخام ، والموارد البشرية، والمعلومات...) ،  
ال**انشطة التحويلية** (عمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف  
والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات) ، **المخرجات** (السلع  
والخدمات ، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر) ، **المعلومات المرتدة**  
(**العكسية**) ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين ، وحكومة ومالكين

ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين، والعاملين وغيرهم..) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات، والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو إلغائها أو أي قرار تتخذه المنظمة .

### تقييم مدرسة النظم

- تمثل النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تضمنتها:
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التداؤوب(التعاون) وهو يبين أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة/ منفردة.
- تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لا سيما في ظل البيئة المضطربة.
- يؤخذ على هذه المدرسة على** أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

■ **المدرسة الكمية:** يطلق عليها علم الإدارة او المدرسة الكمية أو بحوث العمليات. جوهر هذه النظرية هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات .



وكان للعالم الكبير هربرت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دوراً كبيراً في نشوء نظرية القرارات أكاديمياً وعملياً. وقد ساهى بين الإدارة وصنع القرارات.

رأى سايمون أن عمل المدير أساساً هو صنع القرارات فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعلياً. وكيف تكون قراراته فعالة وناجحة وحدد عملية صنع القرارات خاصة مع التقدم التكنولوجي تصبح القرارات المعقدة روتينية نوعاً ما لذا استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات والمحاكاة الحاسوبية من أجل التوصل إلى قرارات صائبة.

### تقييم مدرسة صنع القرارات والمعلومات

- قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.
- تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج ، تخطيط مستلزمات الإنتاج ، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون.
- بالنسبة لنظم المعلومات فلقد أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وإدارتها ويتوقف عليها نجاحها، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من ( تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة)
- ويؤخذ على هذه المدرسة انها لم تهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات وتفسيرها والانتفاع منها.

■ **المدرسة الموقفية:** تعتبر هذه المدرسة إمتداداً لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة بإعتبارها نظاماً مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع . وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات ، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة. كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.

### تقييم المدرسة الموقفية

- حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات .
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.

#### ▪ اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:

- **الإدارة بالأهداف** أي إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع و تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها



بيتر دراكر (1909 – 2005) Peter **DRUCKER**

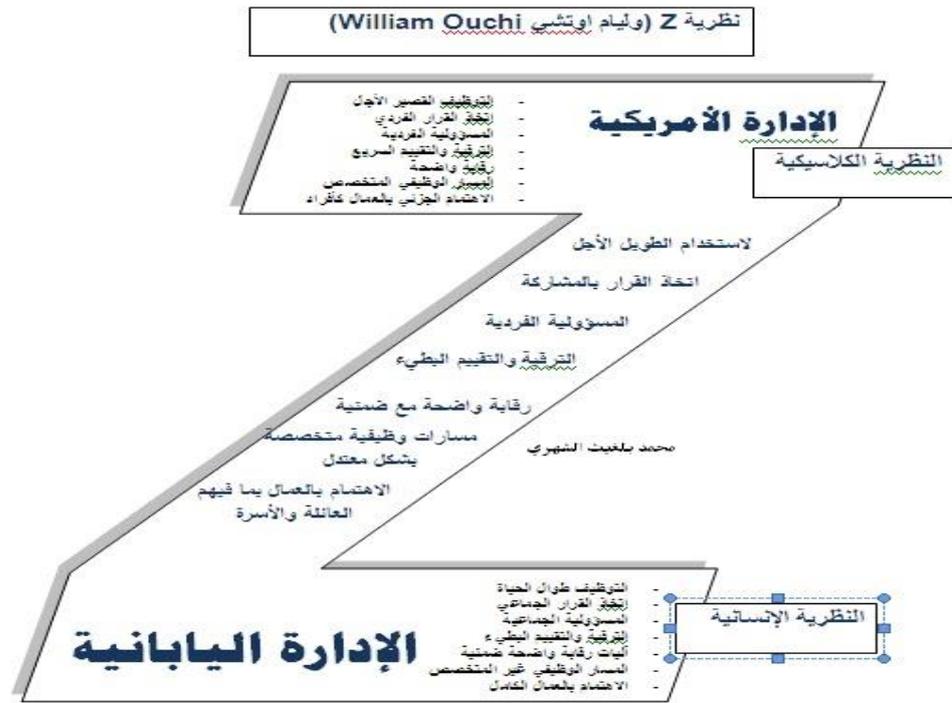
ومن فوائدها:تحسين أسلوب الإدارة، التزام الأفراد، فاعلية الرقابة، النمو الذاتي للفرد. أما محدداتها:الفشل في تعليم فلسفتها ، الحاجة لفترة طويلة لتنفيذ الأهداف ، التركيز على الأهداف قصيرة الاجل، صعوبة وضع اهداف قابلة للقياس.

#### - **نظرية Z (الإدارة اليابانية)**

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في ادارة والتنظيم . في أوائل الثمانينات صدر كتاب أوشي الياباني بعنوان نظرية Z للكاتب (William Ouchi) جمع بين الإدارة الأمريكية و اليابانية وتقوم النظرية على الاسس التالية:

♦ التوظيف لفترة طويلة، اتخاذ القرار على اساس جماعي، المسؤولية الفردية، مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب). ،تقييم الأداء والترقيات بطيئة، رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية، اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته.

### الشكل رقم 04 : النظرية z (الادارة اليابانية)



المصدر:

### - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك ، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. أشهر من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة :، اشبيكاوا، ديمنج، كروسبي..... .

استخدم هذا المفهوم بداية لوصف الأسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة. أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة:

- النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل.
- التحسين المتواصل في جميع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة.
- الحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجودة.
- **نظرية إدارة المعرفة Knowledge Management**



Ikujiro NONAKA (né en 1935), Hirotaka TAKEUCHI (né en 1946),

)

هذان المفكران قاما بتخطيط عملية إنشاء المعرفة داخل المنظمة

عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمة ( الجودة / القيمة / الخدمة / الابداع / سرعة الاستجابة )، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الابداع والتميز. وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها. وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً من قبل العلماء والباحثين الذين تطرقوا لأبعاد المعرفة التي حددها بالآتي:

بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها، وتقاسمها وتطبيقاتها ، ولا تزال نظرية إدارة المعرفة في بدايتها ولم تتطور بعد.

## 6- التحديات الحديثة في مجال الإدارة:

أ- الأمور الأخلاقية : او ما يعرف باخلاقيات الاعمال الذي اصبح من المواضيع الجد حساسة و التحدي الحقيقي الذي يواجه الادارة المعاصرة، اذ يفترض ان تتعامل معه بوعي و بوضوح ، فهو المعيار المسؤول عن ضبط سلوك الموظفين اتجاه الاطراف الاخرى.

ب- **المشروعات المشتركة و التحالف الاستراتيجي** : للتعامل مع التكاليف العالية للبحث و التطوير تقوم بعض الشركات ببناء تحالفات مع شركات اخرى، و مع عملائها و مورديها، و مع منافسيها اذا تطلب الامر ذلك ، حيث ساعد هذه التحالفات على انتاج المنتجات التي قد يستحيل تمويلها دونها، و بالرغم من ذلك، فان هذه المغامرات قد تجعل الحدود بين الشركات او حتى بين الامم ضبابية و غير واضحة، وتتحدى هذه التحالفات المديرين في ثقافات مؤسساتية مختلفة ان يعملوا معا من اجل هدف مشترك، و كذلك يجب على المنشآت ان تتفتح للطرق الجديدة في الاعمال، وان تكون مهياة لتتبني العمليات الجديدة التي تحدثها هذه التغيرات، وان تسمح هيكلها التنظيمية لمثل هذه التغيرات ان تحدث بسرعة.

ت- **تحسين الجودة**: لقد ازدادت توقعات الأفراد في الآونة الأخيرة بخصوص جودة المنتجات ، و أصبحت منظمات الأعمال شغلها الشاغل في كيفية إرضاء هاته الرغبات و تحقيق التميز في سوق تتسم بتنافسية شديدة، و مع تزايد المعلومات و توفيرها تصبح معايير الجودة في صناعة ما هي نفسها التوقعات في صناعة أخرى، لذا نجدها تخصص أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث و التطوير و حفز الإبداع فيها.

ث- **العولمة**: لقد أصبح العالم اليوم قرية صغيرة بفعل تطور وسائل الاتصال و المواصلات و صار بالإمكان نقل الأموال و حركة الأشخاص و تبادل الأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات و الدول. إن هذا الأمر ولد منافسة شديدة و أصبح غير ممكنا حماية الصناعة التقليدية بالوسائل التشريعية بل يتطلب الأمر أن تعمل هذه الصناعة الوطنية باليات متطورة قادرة على مجاراة منظمات الأعمال الحديثة.<sup>20</sup>

ج- **التدريب و الاهتمام بالموارد البشرية**: إن قياس قيمة الشركة اليوم لا يعتمد على الأصول و الممتلكات المادية بل يعتمد على ما تملكه من رأس مال فكري تجسده في

<sup>20</sup> صالح محسن واخرون، مرجع سبق ذكره، ص45.

قدرة العاملين ومهارتهم المخزنة في أذهانهم، و نتيجة الزيادة المستمرة في مجال التقنية ، وجب على المدراء إلى تخصيص دورات تدريبية لفائدة العمال في موضوعات متخصصة .

ح- **التنوع** : إن اتساع الأعمال و انتشارها الجغرافي اوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجم الشركات جعلت أعداد العاملين في تزايد و تنوع مستمر، إن هؤلاء العاملين يمثلون شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس و العمر و العرق و الدين و الثقافة و غيرها...و من هنا يجب أن تكون الإدارة ماهرة في التعامل مع هذا التعامل في القوى العاملة بحيث تجعل منه ميزة ايجابية تساعدها في تحقيق أهدافها. <sup>21</sup>

خ- **التكنولوجيا**: تتميز منظمات الأعمال المعاصرة بمدى تحكمها في التكنولوجيا في كل آليات العمل بدء من تصنيع السلع و الخدمات و انتهاء بتوزيعها ووصولها إلى المستهلك، في منتهى السرعة و الدقة و المرونة، و قد صاحب هذا التطور التكنولوجي استحداث لخلايا و وحدات تدعى بالتنبؤ التكنولوجي و كذا الاهتمام أكثر بتكنولوجيا المعلومات و مكوناتها.

د- **قصر مدة تطوير المنتجات**: سوف تحتاج المنظمات الى تقصير دورة انتاج المنتج بهدف تلبية طلبات المستهلكين في الوقت المطلوب، لقد بدا المصنعون في جعل منتجاتهم متضاربة ، على سبيل المثال: تحاول شركة "انتل" الابداع بصفة مستمرة، لتبقى متقدمة على منافسيها، و هناك مجهودات مكثفة في عملية الهندرة re-engineering في كل من القطاعين العام و الخاص، لانتاج السلع و الخدمات باقصى سرعة، سوف يسهم ذلك في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات. <sup>22</sup>

<sup>21</sup> نفس المرجع، ص45.

<sup>22</sup> كرول دبليو ايلس، ترجمه محمد يوسف، مهارات الادارة للمديرين الجدد، شركة العبيكان للابحاث و التطوير، المملكة العربية السعودية، 2009، ص27.

## المحور الثالث : وظائف الإدارة

ترتكز العملية الإدارية على أربع وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه(التنسيق) و الرقابة، وهذا من اجل تنفيذ الأعمال الموكلة إليها بكفاءة و فعالية اقتصادية.

### أولاً: التخطيط

#### 1- ماهية التخطيط:

أ- **تعريف:** يرى هارولد كونتز و سرييل اودونيل ان التخطيط هو مهمة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول و تأسيس القرارات طبقاً للأغراض و الوقائع و التقديرات المدروسة.

ب- **أهمية التخطيط:** يعتبر التخطيط أساس العملية الإدارية ، و تعود أهميته للأسباب التالية.

- يحدد التخطيط اتجاه المؤسسة.
  - يحدد إطار موحد لاتخاذ القرارات في المؤسسة.
  - يساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية .
  - التخطيط يسهل عملية الرقابة.
  - يعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية الإدارية.
  - ت- **فوائد التخطيط :** من أهم فوائد التخطيط ما يلي.
  - يساعد في حل المشكلات و التصدي للمفاجآت التي قد تواجه التنفيذ في المستقبل
  - يساعد على التنسيق و منع الازدواجية و التكرار في العمل بين الأنشطة و العمليات المختلفة .
  - يساعد في وضع الأهداف ووجود الأهداف تحدد الاتجاهات .
  - الرقابة المستمرة على العمل .
- 1- **أنواع التخطيط :** يمكن تقسيم التخطيط وفق لعدة معايير.
- حسب الفترة الزمنية : طويلة الأجل ( 3-10 ) سنوات .

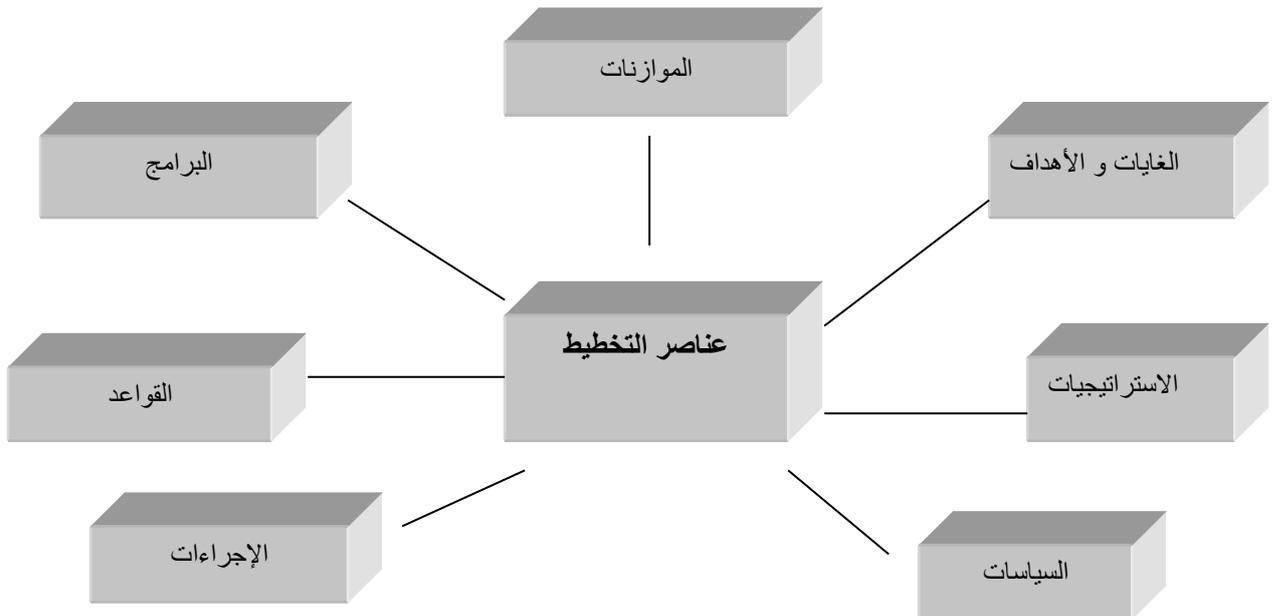
- متوسطة الأجل ( 1-3 ) سنوات .
- قصيرة الأجل ( أسبوعيه ، شهريه ، سنوية ) .
- أ- **التصنيف حسب المستوى الإداري**
- **مستوي الإدارة العليا** : تقوم به الإدارة العليا ( الرئيس ، نائب الرئيس ) وتتميز بالبعد الاستراتيجي ( خطة إستراتيجية ) طويلة الأجل .
- **مستوي الإدارة الوسطى** : ويقوم بها مساعدا المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي ( خطة تفصيلية أو تكتيكية ) .
- **التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا** : ويقوم به المشرفون وتتميز بالبعد التشغيلي ( خطة تشغيلية ) .

ب- **التصنيف حسب مجال العمل (النشاط)**: كالتخطيط الإنتاجي، التسويقي، الموارد البشرية.....

ت- **التخطيط حسب مدى ثبات الاستعمال**: نجد التخطيط الدائم او الثابت كالخطط الاستراتيجية، السياسات، الاجراءات و القواعد، و التخطيط المؤقت او المتحرك في صورة الميزانيات التقديرية و البرامج الزمنية.

2- **عناصر التخطيط** : ان اية خطة متكاملة ينبغي ان تقوم على العناصر التالية.

**الشكل رقم 05 : عناصر التخطيط**



المصدر: خضير كاظم-موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال ، دار اثراء، عمان، 2008،ص130

أ- **الأهداف:** هي الغايات التي يجب توجيه الأنشطة و الموارد من اجل بلوغها، و هذا يشترط في الهدف ان يكون بسيطاً في التعبير، واضحاً ومفهوماً، موقوتاً بوقت معين لإتمامه، واقعياً يمكن تحقيقه، و قابلاً للقياس.

ب- **التنبؤ:** أي التماس احوال المستقبل بناء على استقراء منطقي اساسي احداث الماضي.

ت- **القواعد:** ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به .

ث- **الإجراءات:** عبارة عن دليل عملي و اجرائي لا بد من الالتزام به عند التنفيذ، او سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها .

ج- **السياسات:** عبارة عن دليل فكري و معنوي للمنطلقات النظرية التي يفضل التمسك بها، فهي الإطار الموجة لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون .

ح- **الاستراتيجية:** خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي، و يرتبط مفهومها بوجود المنافسة.

خ- **الميزانيات التخطيطية (التقديرية):** هي ترجمة رقمية للخطة تتضمن صياغة الاهداف و النتائج المتوقعة بطريقة كمية،

د- **البرامج:** مجموعة من الأهداف و السياسات و الإجراءات و القواعد التي تستهدف تعبئة الطاقات و الموارد لتنفيذ خطة عمل معينة وفقاً لجدول زمني محدد.

### 3- **خطوات التخطيط:** تمر عملية التخطيط بالخطوات التالية.

أ- **ادراك الفرصة من خلال التنبؤ:** أي دراسة الظروف و المعطيات لادراك وجود فرصة يمكن استغلالها لتحقيق المشروع.

ب- **تحديد الأهداف:** و يتم هذا على كافة المستويات التنظيمية من المستوى الاستراتيجي وصولاً الى المستوى التشغيلي.

ت- **تحديد البدائل او طرق العمل الممكنة:** تتطلب هذه الخطوة ايجاد معايير التقويم و بالتالي المفاضلة على اساسها (الكفاءة).

ث- **صياغة الخطط الفرعية:** حيث تساعد هذه الخطط المؤسسة على سد الفجوة بين ما تريده من جهة و ما هي عليه من جهة اخرى.

ج- **التنفيذ وتقييم النتائج:** وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيذ وتقييم النتائج .

#### **4- سمات التخطيط الفعال:**

- أ- وضوح الهدف : هذا ليتسنى للمرؤوسين فهمه و تنفيذه بدون تعقيدات.
- ب- المرونة : للتمكن من مواجهة ما قد يظهر من صعوبات او مشاكل و التكيف مع التغيرات التي يمكن حدوثها.
- ت- البساطة : أي سهولة التنفيذ.
- ث- المشاركة في الإعداد : و ذلك بتشجيع روح الفريق و الجماعة.
- ج- الواقعية : أي ملاءمتها للزمان و المكان و الظروف التي تنفذ فيها المشكلة و التي تعالجها.

ح- تحقيق التوازن : بين المستويات الادارية

خ- المتابعة والتقييم: أي متابعة الخطة اثناء مراحل التنفيذ و تصحيح الاخطاء لضمان السير الحسن للادارة.

#### **5- معوقات التخطيط:**

- أ- البيئة المعقدة :
- ب- نقص المعلومات :
- ت- مقاومة التغيير :
- ث- عدم الواقعية:
- ج- عدم التنسيق :
- ح- وجود القيود :
- خ- الوقت والكلفة:

6- **أساليب التخطيط:** تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي<sup>23</sup>:

<sup>23</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 37، 36 .

أ- **أساليب التنبؤ:** التنبؤ يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية لهذا قيل عنه انه الفن المساعد والداعم للعملية التخطيطية ومن طرق التنبؤ ما يلي:

**الأساليب النوعية:** وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحدس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.  
**الأساليب الكمية:** وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية وهذي أكثر دقة من الطرق النوعية ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة والانحدار والتمهيد أسلي البسيط.

ب- **أسلوب البرمجة الخطية:** وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة كالموارد والقوى البشرية وغيرها.

وسميت بالخطية لان معادلاتها و دالة الهدف فيها خطية إما لتعظيم المخرجات أو لتصغير المدخلات. وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود فذي النموذج كأعداد العمالة والأموال اللازمة وكميات المياه والوقت اللازم والكمائن وغير ذلك

ت- **أسلوب التخطيط الشبكي:** ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول

إلى أهداف معينة وحيث أن تحقيق الأهداف يقذف فذي صلب العملية التخطيطية فإن الأسلوب الشبكي يساعد في بلوه ذلك. ومن الأساليب الشبكية: مشكلة النقل ومشكلة التخصيص ومشكلة اقصر مدار ومشكلة المسار الحرج ومشكلة أقصى تدفق.

ث- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها وتتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات الآتية:

-وضع الأهداف

-إعداد خطة العمل

-عمل المراجعات الدورية

## -تقييم الأداء

**ج- أسلوب شجرة القرارات:** وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية وتتطلب الكثير من المعلومات وإنها تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة على هذه القرارات إضافة إلى مخاطر وفوائد كل قرار.

**ح- أسلوب مصفوفة القرارات:** وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل المعتمدة وتقليل الأخطار المترتبة على الأخطاء الناشئة عن القرارات غير الصحيحة. وتبدأ المصفوفة عادة بتحدد الأهداف ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته وحقول عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه وتعطي درجات تقييمية لكل هدف ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

## ثانيا :التنظيم

### 1- ماهية التنظيم

**أ- تعريفات التنظيم:** توجد تعاريف عديدة للتنظيم لكن في مجملها تنفق في عنصري تقسيم العمل و التنسيق.

- **التعريف الأول :** تعريف كاريل (1973) بانه نظام من العلاقات المحددة رسميا التي تحكم نشاطات الافراد العاملين سوية لتحقيق اهداف الشركة.<sup>24</sup>
- **التعريف الثاني:** تعريف جاكسون و مورجان (1982) التوزيع الثابت نسبيا لادوار العمل و الوسائل الادارية الذي يولد نمطا من نشاطاتها و التنسيق بينهما و السيطرة عليها.<sup>25</sup>

### ب- أهداف التنظيم

- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .
- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .

حامد سواد عطية، العملية الإدارية: معارف نظرية و مهارات تطبيقية،ص 129<sup>24</sup>  
<sup>25</sup> نفس المرجع،ص129.

- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل .

### ج- عناصر التنظيم

- أ- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها .
- ت- تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
- ث- تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين .
- ج- تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين .
- ح- وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

### ح- أنواع التنظيم

- **التنظيم الرسمي** : هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .
  - **التنظيم غير الرسمي** : هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة .
- خ- **مبادئ التنظيم** : هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحدة إدارية ، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي :
- مبدأ الهدف أي لا بد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدوره يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .
  - مبدأ الوظيفة أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة .
  - مبدأ التخصيص وتقسيم العمل أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ،فتقوم بتقسيم

الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

- مبدأ وحدة القيادة لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

- مبدأ نطاق الإشراف أي عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحدة لأخرى .

- مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية

- مبدأ المركزية واللامركزية : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا . اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .

- مبدأ تفويض السلطة أي يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظف متناسب مع قدرته .

- مبدأ التنسيق: العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

- مبدأ المرونة أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

- **د- خصائص التنظيم الفعال :** التنظيم الفعال هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه هي كما يلي :

- تخفيض التكاليف.
- التطوير و الإبداع.
- التنسيق بين كافة الوحدات.
- تنمية و تفعيل الرقابة الذاتية للفرد.

ذ- الهيكل التنظيمي :

● تعريف: هو النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من

قبل الإدارة وذلك من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

- **عناصر الهيكل التنظيمي:** اعتمادا على الدراسات المختلفة ( Duncan 1986 , Dawson 1979 ) و استنادا إلى وجهات نظر الفكر الإداري فان بناء الهيكل التنظيمي يستند إلى أربعة عناصر أساسية هي<sup>26</sup>:

- التخصص

- التقييس او المعايير

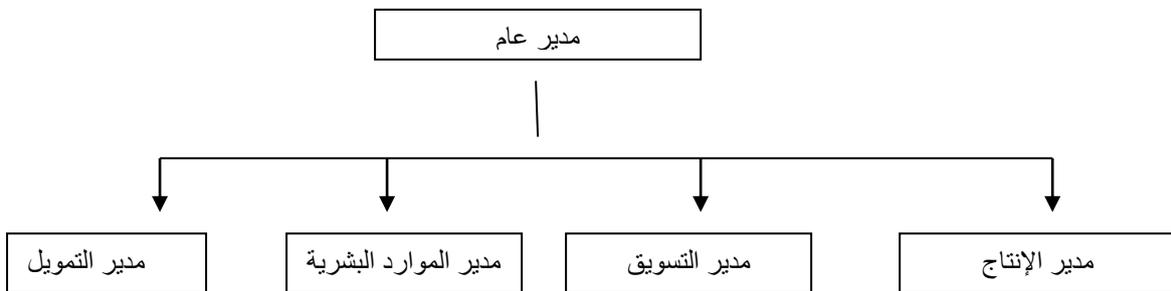
- التنسيق

- الصلاحية

- **انواع الهياكل التنظيمية:** تتواجد الهياكل التنظيمية على عدة أشكال ، نجد الهيكل الوظيفي، الهيكل العملي، التنظيم على أساس المنتجات ، على أساس العملاء، المناطق الجغرافية، و الهيكل الشبكي او المصفوفة.

- **الهيكل الوظيفي:** هو النوع الأكثر شيوعا بحيث يتم تجميع الأعمال و الأنشطة على أساس الوظائف بحيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء مهمة محددة، انه هيكل بسيط ، يحقق أكثر كفاءة في العمل ، كما يمكن ممارسة الرقابة على الأنشطة بشكل فعال، إلا انه لا يتماشى مع التغييرات المحدثه.

#### الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي الوظيفي



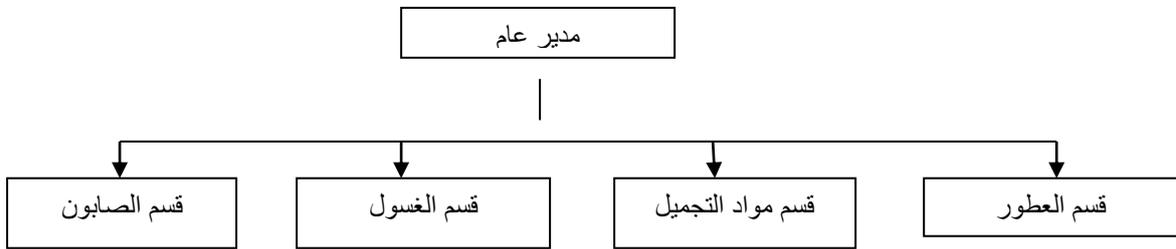
المصدر : من إعداد الباحث

<sup>26</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال : منظور كلي، دار الحامد، عمان، الاردن، 2009، ص257

- **الهيكل العملي:** و فيه يتم تجميع الأنشطة على الوحدات التنظيمية على أساس المراحل الرئيسية لتصنيع المنتجات فمثلا مصنع النسيج يتم تقسيم وحداته التنظيمية الى قسم الغزل، قسم النسيج، قسم الصباغة ، التجهيز و الشحن.

- **التجميع على أساس المنتجات:** تلجا المؤسسات الى اختيار هذا النوع عند اتساع حجمها و إنتاجها لأكثر من سلعة و اختلاف و تباين هذه المنتجات ، يسمح هذا النوع بنمو و تنويع المنتجات و تحسين التنسيق بين النشاطات التسويقية ، كما يحدد مسؤولية الربح على مستوى القسم، الا أن عملية التنفيذ تبدو صعبة كون انه يتطلب أشخاصا ذوو قدرات و مؤهلات عالية.

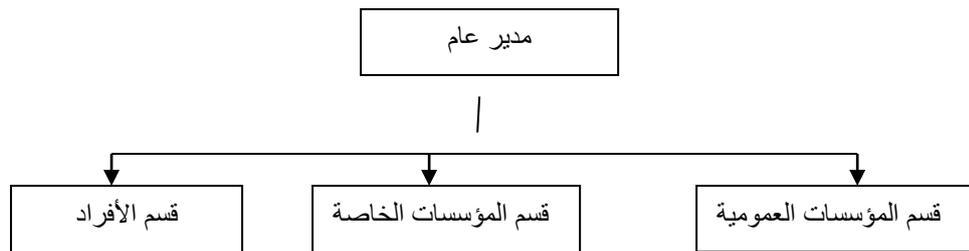
#### الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات



المصدر : من إعداد الباحث

- **التجميع على أساس العملاء:** تعتمد المؤسسة على هذا النوع من التنظيمات عند توجيه نشاطها لمجموعة من العملاء تتباين و تختلف احتياجاتهم و رغباتهم و سعيا منها لتحقيق الرضا المطلوب من كل فئة مستهدفة على أساس دراسات تسويقية و بناء الأقسام على ضوء ذلك.

#### الشكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي على أساس العملاء

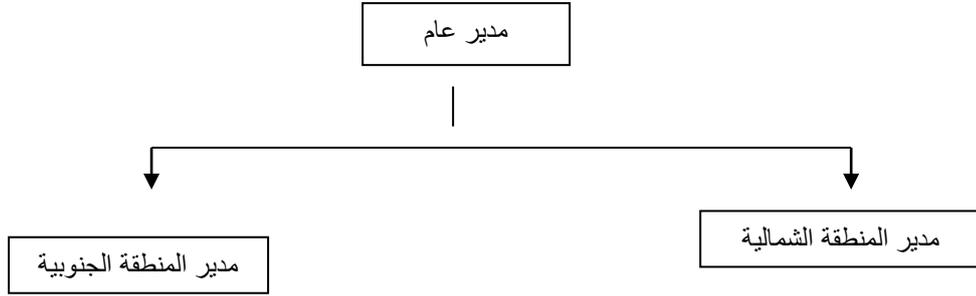


المصدر : من إعداد الباحث

## - التجميع على أساس جغرافي:

تستخدم المؤسسة هذا النوع عندما تتوزع أنشطتها على عدة مناطق فيتم تجميع الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية يديرها مدير مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل و الخصائص التي تتميز كل منطقة ، من ميزات هذا التنظيم انه يتفاعل مباشرة مع المجتمع المحلي بتلبية حاجياته، كما يتم الاستفادة من التسهيلات الموجودة في ذات المنطقة، الا انه من الصعب تحقيق التنسيق بين مختلف المناطق الجغرافية، كما تصعب الرقابة عليها من طرف الادارة العليا.

### الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية

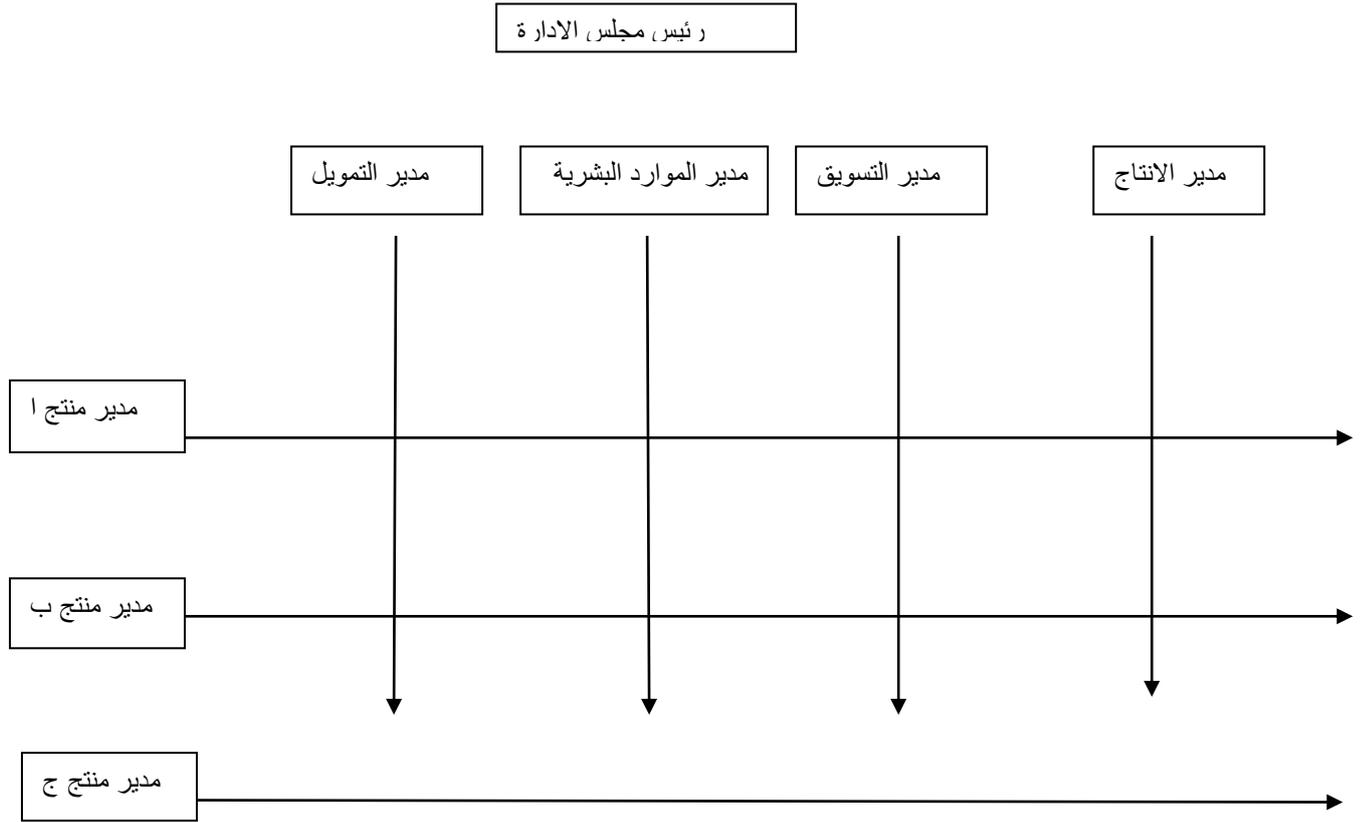


المصدر: من إعداد الباحث

## - الهيكل الشبكي (المصفوفة):

هو هيكل حديث تعتمد المؤسسات الكبيرة ذات المشاريع المعقدة، حيث يتم فيه تكامل العلاقات الراسية و الافقية في وحدة جديدة و مؤقتة تسمى بالمشروع، يسمح هذا النوع من الاستفادة من الكفاءات الموجودة في التنظيمات الوظيفية، كما يحقق التوازن بين الوقت و التكاليف، الا انه يشكل عبءا على الفرد لامتناله لاوامر رئيسيين مدير الادارة الوظيفية و مدير المشروع مما يخلق النزاعات السلطوية.

## الشكل رقم 10 : الهيكل الشبكي (المصفوفة)



المصدر: من إعداد الباحث

### • العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

- درجة الرسمية: الرسمية هي التقيد التام و الشامل للقواعد و الاجراءات و التوجيهات مكتوبة في قائمة خاصة بها.
- درجة تعقيد التكنولوجيا: لقد اهتمت العديد من الدراسات بتحديد العلاقة بين الاساليب التكنولوجية المستخدمة في التنظيم و الخصائص الهيكلية به، و قد ذهبت بعض الكتابات الى الاشارة بانه المنظمات ذات الاساليب التكنولوجية المتماثلة عادة ما تكون لها نفس الخصائص الهيكلية مثل المستويات الادارية، نطاق الاشراف، المركزية و اللامركزية.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> محمد حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014، ص95

- **درجة المركزية:** تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الادارة العليا، اما اللامركزية فهي تتيح الفرصة للمستويات الدنيا للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مدى تطبيق المركزية و اللامركزية له تاثير على بناء الهيكل التنظيمي، فكلما اتجهنا من المركزية الى اللامركزية تعقد الهيكل و العكس صحيح.

- **الاستراتيجية:** ان اختيار الاستراتيجية من طرف الادارة العليا يتماشى مع طبيعة الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة، فاذا ارادت النمو و التوسع في نشاطها فانها بالضرورة تحتاج الى انشاء وحدات تنظيمية كبيرة يسمح لها بتصميم منتجاتها الجديدة.

- **تأثير البيئة:** تلعب البيئة دورا أساسيا في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، فمثلا الهياكل الوظيفية تتناسب مع البيئات التي تتسم بالاستقرار، عكس الهياكل الاخرى التي تواكب حالات عدم الاستقرار و التعقيد للبيئة.

- **الخريطة التنظيمية :** ان خارطة التنظيمية لاية منظمة تتألف من اربعة اجزاء رئيسية تعكس كامل المعلومات عن الهيكل التنظيمي الخاص بها و هي: <sup>28</sup>

- الأنشطة و الفعاليات

- أقسام و وحدات و تفرعات تنظيمية

- المستويات الإدارية

- خط السلطة .

- **الدليل التنظيمي:** هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية. ويتضمن ما يلي :

- السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة .

- نبذة تاريخية عن المنظمة (نشأتها ، أهدافها ، وانجازاتها ..).

<sup>28</sup> المرجع السابق، ص257.

- الهيكل التنظيمي .
- الخارطة التنظيمية .
- وصف مهام الوحدات الإدارية .

### ثالثاً: التوجيه

#### 1- مفهوم التوجيه.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير ، هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم في اطار يحقق من خلاله اشباع رغباتهم و تحقيق اهدافهم "هو ارشاد المرؤوسين و ترغيبهم للعمل للوصول الى الاهداف ، فالتوجيه ليس تنفيذاً للاعمال و انما توجيه الاخرين في تنفيذهم لاعمالهم."<sup>29</sup>

#### 2- عناصر التوجيه:

يتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز هي:

أ- فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته (الدافعية)،

ب- استخدام النمط القيادي المناسب.

ت- الاتصالات الفعالة.

أ- **الدافعية** : تتوفر الدافعية على تعاريف متعددة الا انه يمكن القول بانها حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة و الحركة و توجه السلوك نحو الهدف.

#### ■ نظريات الدافعية

-**نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:**حيث تستند هذه النظرية إلى أن الحاجات لدى الإنسان في شكل تدرج وفق الخطوات :

- الحاجات الفسيولوجية - الحاجات للأمان - الحاجات الاجتماعية - الحاجات للتقدير
- الحاجات لتحقيق الذات

- **نظرية حاجة الانجاز و القوة لماكلين:**تتلخص هذه النظرية على الأسس التالية:

عبد العزيز النجار، الادارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص210.29

- دافع الانجاز يشير إلى الرغبة في أداء العمل حيث يتميز هؤلاء الناس بالحماس الشديد و الولاء التام للعمل.

- دافع الانجاز من الدوافع المتعلمة أي تكتسب بالخبرة و التربية السابقة.

- يتميز دافع الانجاز بخصائص تحمل الخاطر المتوسطة , و اختيار المشاريع المربحة.

- سيطرة العمل على أصحاب الدوافع للانجاز و على كامل إحساسهم و مشاعرهم.

### - نظرية ذات العاملين(Herzberg)هرزبرج

يؤكد هيرزبرج في هذه النظرية على أن الفرد لا بد وأن يحفز وذلك بإحساسه بروح التحدي في عمله ، كما يرى أنه من الخطر على المؤسسات التركيز على العوامل الوقائية فقط لأنها تجعل العامل لا يبذل المجهود اللازم منه ، أي أنه في حالة ما إذا كانت مشكلة كإنخفاض معنويات العمال ،فالحل لا يكمن في زيادة الأجور أو تحسين ظروف العمل ،لأن هذا الحل لا يجدي نفعاً، بل الإكثار من العوامل التحفيزية هو ما يجعل الفرد يرتقي من مستوى إلى مستوى وذلك بمنحه فرص الترقية و التقدم والتقدير،حتى يتشجع العامل على أداء مهمته بشكل أحسن.

تستند هذه النظرية على الفصل بين نوعين من المشاعر الرضا- الاستياء, و عليه يمكن تلخيصها وفقاً للعوامل التالية

-العوامل الذاتية:وهي التي تخلق الحماس و الإثارة و هذا تبعا للخطوات التالية

- انجاز العمل- الحصول على تقدير الآخرين - فرص التعلم و التقدم - أداء عمل ذو قيمة و أهمية

-العوامل الوقائية و التي تتكون من :

- ظروف العمل- علاقات الرؤساء - العلاقات مع المرؤوسين – الإشراف

**ب-** القيادة: توجد تعريفات متعددة لمفهوم القيادة منها.

القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم، و توجيههم نحو تحقيق احد الأهداف.

القيادة هي من مجموعة من الصفات الحسية، التي تجد صعوبة في تحديدها، و تعميقها، و احد الطرق لتعريف القائد المدير.

### • المداخل الفكرية لمفهوم القيادة:

- **نظرية سمات القائد** : تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية.
- **نظرية سلوك القائد** : وتتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين: هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري. ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظرية السابقة، وهل القائد في سلوكه يركز على العاملين.
- **النظرية الموقفية في القيادة** : وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد ( ديكتاتوري، أو ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة.

### • أنماط أو أساليب القيادة: هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد

- وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:
- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
- القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء
- القيادة غير الموجهة : وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث

والدراسات والجامعات.

- أسلوب الخط المستمر في القيادة وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام

**ت-الاتصال:** يتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المسير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المسير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

#### ● عملية الاتصال :

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي: المرسل، وسيلة الاتصال، مستقبل الرسالة، الضوضاء أو التشويش، التغذية العكسية.

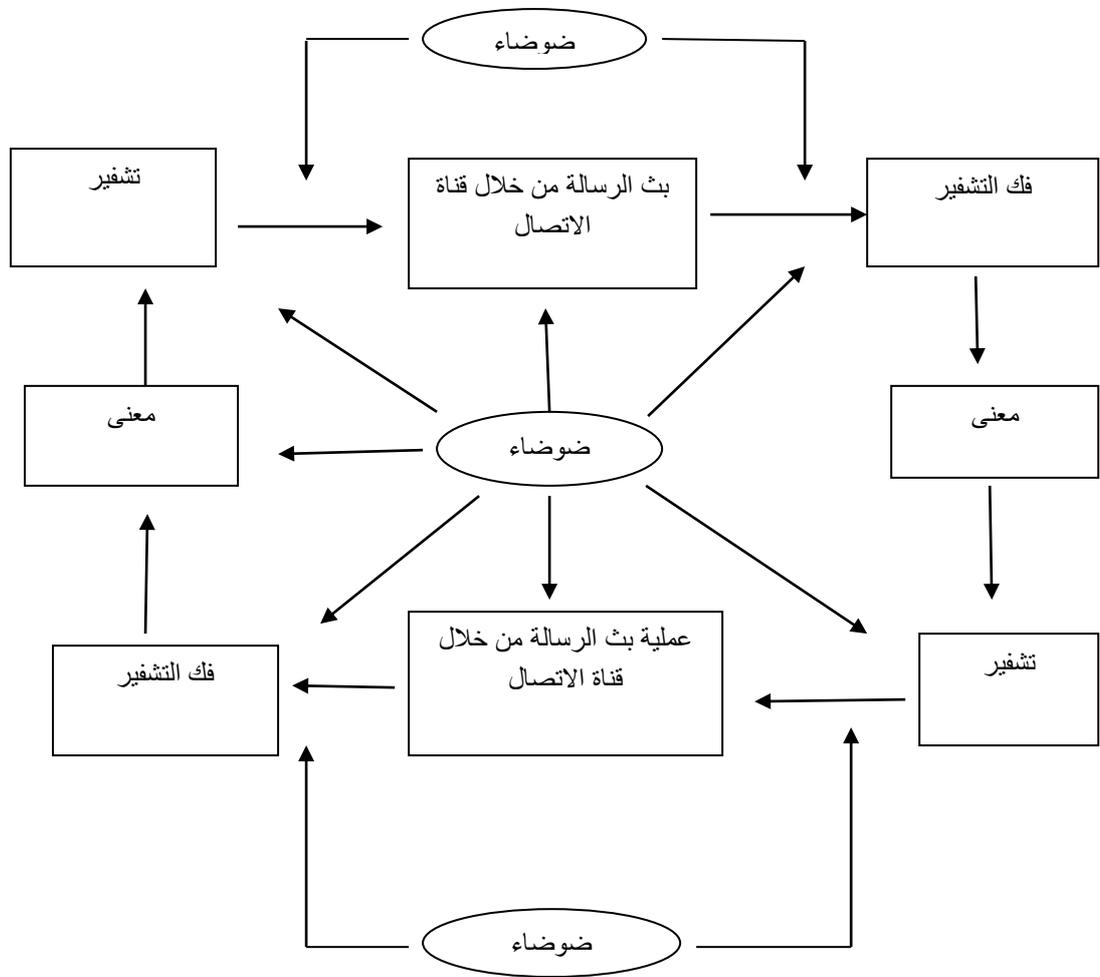
- **المرسل:** هو كل من يبعث مجموعة من المعلومات تحمل معنى محدد أو أكثر بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي.

- **الرسالة:** مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بغية التأثير في سلوكه، و تتعدد انواع الرسائل بتعدد انواع الاتصال و غاياته و اطرافه.

- **وسيلة الاتصال:** وهي الوسيلة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، و هناك القناة اللفظية، الكتابية، التقنية و التصويرية.

- مستقبل الرسالة: هو الطرف الاخر الذي يجعل دائرة الاتصال تكتمل، انه مصب عملية الاتصال، و هو المقصود بها، لان المستقبل يرغب في اثاره سلوك او دافع او اتجاه عنده.
  - الضوضاء(التشويش): هو تدخل مثير عارض على الرسالة الاصلية المقصودة مما يعرقل عملية الارسال او الاستقبال.
  - التغذية العكسية (ارجاع الاثر): هي من المصطلحات الاساسية في نظرية الاتصال خصوصا من حيث التعبير الدينامي في هذه العملية بين الاطراف المتواصلة.
- و الشكل يلخص لنا المراحل السابقة:

الشكل رقم 11 : عملية الاتصال



المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص525.

- أنواع الاتصال: تتعدد انواع الاتصالات في المنظمة حسب الاسس المعتمدة في تصنيفها، فيمايلي اهم هذه الانواع.  
- الاتصالات وفق نوع الرسالة:

**الاتصالات الشفوية:** عادة ما يأخذ هذا النوع شكل وجها لوجه او المقابلات او المناقشات و الاجتماعات و كذلك المحادثات الهاتفية، هو النمط الاكثر شيوعا المدراء نظرا لميزة التفاعل المباشر و الحصول على التغذية العكسية من خلال الاسئلة و الاستفسارات.

**الاتصالات المكتوبة:** و يكون بث و إرسال المعاني المطلوب إيصالها للاخرين في صيغة مكتوبة في شكل تقارير او تعليمات او ملاحظات او بريد الكتروني...يؤخذ على هذا النوع من الاتصالات انه ضعيف و غير فعال لعدة وجود تغذية عكسية ، بالاضافة الى اشكالية فهم المعاني الواردة في الرسالة، لكن هذا لا يمنع وجود ميزة اتاحة الوقت الكافي للمستلم لفهم الرسالة و الاجابة عليها بوضوح.

**الاتصالات غير اللفظية:** تشكل نبيبة عالية من عمليات الاتصال، تتم بواسطة تعابير الوجه او صيغة الجلوس و الوقوف، و المظاهر الاخرى من اشارات و ايماءات، و الجدول التالي يوضح بعض الرسائل التي تحملها لغة الجسد.

### الجدول رقم 03 : رسائل و معاني لغة الجسد

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه او الوقوف) او حركات اليدين او غيرها
- أريد ان أكون متعاوننا	- عدم مقاطعة الارجل. - فك ازرار (الجاكيت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - التحرك بالقرب من الشخص الاخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب

- عدم مقاطعة الايادي عند الصدر	
- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل	- انا واثق
- التافف - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين اثناء الحديث بشكل غير منتظم - التدخين بشكل متزايد	- انا عصبي
- النظرة من فوق النظارات - الاشارة بالاصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البذلة اثناء الحديث	- انا أفضل منك

المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص525.

### الاتصالات وفق اتجاهاتها: نميز بين الاتصالات الصاعدة، النازلة، الأفقية

**الاتصالات الصاعدة:** تهتم بإيصال الرسائل و المعاني من المستويات الدنيا الى الادارة العليا ضمن الهيكل التنظيمي، فالعاملون يحبذون نقل انشغالاتهم ووجهات نظرهم و الشكاوي لرؤسائهم، فالانسياب السليم للمعلومات من اسفل الى اعلى يزيد من فعالية عملية الاتصال و يعزز روح التعاون و الانتماء او الولاء التنظيمي.

**الاتصالات النازلة:** وهو النوع الاكثر شيوعا، يكون مضمون الرسالة عبارة عن تعليمات و اوامر و ملاحظات موجهة للمرؤوسين كما تحمل في طياتها استراتيجيات جديدة لتنفيذ الاعمال كذلك مبادرات الادارة للتطوير و توضيح الاهداف، بالاضافة الى ادلجة و تحفيز العاملين.

**الاتصالات الأفقية:** قد تكون هذه الاتصالات جانبية او قطرية و هذا لتشجيع التنسيق بين المدراء المناظرين او زملاء العمل و قد تاخذ اشكال حل المشاكل داخل الاقسام او تغيير المبادرات و التحسينات.

الاتصالات غير الرسمية: كل الانواع السالفة الذكر هي اتصالات رسمية تخطط و تنظم و تشمل على اليات عمل معينة، بينما الاتصالات غير الرسمية تخرج عن هذه الاطر.

• **طرق الاتصال:** قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

• **معوقات الاتصال:**

- قصر القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة من طرف المرسل.
- صعوبات التفاعل مع الاخرين و اقامة الصلات معهم.
- مشكلات التواصل اللوااعي.
- التحيزات و الاحكام المسبقة .
- انخفاض درجة الحساسية لارجاع الاثر.
- سوء التقاط الرسائل.
- ادراك انتقائي مفرط.
- سوء ارجاع الاثر.
- معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال.
- معوقات ناشئة عن نقشي التنظيم غير الرسمي.
- معوقات ناشئة عن سوء استعمال ادوات الاتصال.
- قناة غير كافية و مشوشة.

**رابعاً: الرقابة**

تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير العمل

## 1- ماهية الرقابة:

أ- مفهوم الرقابة : هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها .

ب- أهمية الرقابة وفوائدها : تظهر فوائد الرقابة في كل من المؤسسة و الأفراد من خلال.

### ■ بالنسبة للمؤسسة:

- اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها
- التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد
- التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها
- اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية .
- التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

### ■ بالنسبة للأفراد :

- اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات - حوافز - ترقيات )

- اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده
- حفظ حقوق العاملين

## 2- خطوات الرقابة :

تتكون العملية الرقابية من الخطوات الرئيسية التالية.

أ- وضع المعايير الرقابية: و هي عبارة عن أرقام أو مستويات الجودة المراد الوصول إليها، و تتميز بين المعايير الكمية (مادية ملموسة)، و المعايير النوعية.

ب- قياس الأداء الفعلي: و يكون بصفة مستمرة للتأكد ما إن كان الأداء موافق للمعايير، و قد يكون القياس شامل أو بالعينة.

ت- مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط: و هذا لتحديد الانحرافات.

ث- تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ اللازم: يعتبر إجراء تصحيح الانحرافات خطوة تلاقي الرقابة مع باقي الوظائف الإدارية ، حيث من خلالها يمكن إعادة النظر في

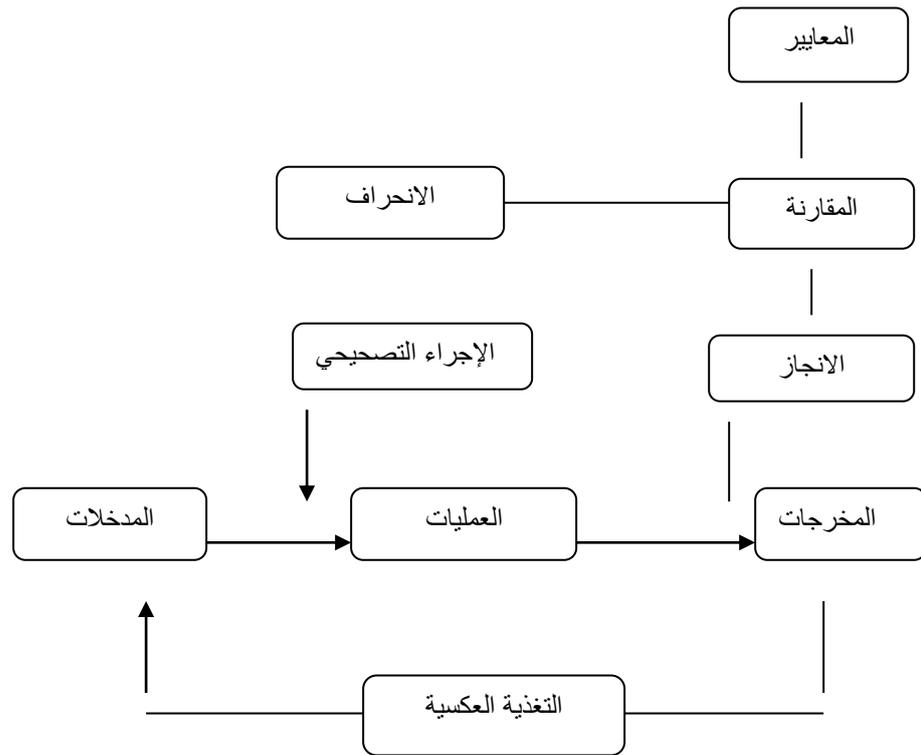
الخطط التي سبق إعدادها أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو الهندسة إلى آخر ما هنالك من أساليب و إجراءات تصحيح الخلل.

ج- اقتراحات الحلول البديلة :

ح- المتابعة :

ويمكن توضيح العملية الرقابية في الشكل التالي:

**الشكل رقم 12 : العملية الرقابية في المنظمة**



المصدر: خضير كاظم – موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص30.

3- أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة وفق لبعض المعايير الرئيسية على النحو التالي.

أ- الرقابة وفقاً لمعيار الوقت:

- الرقابة الوقائية: تقوم على أساس التنبؤ واكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل بمختلف السبل على منع حدوثه.
- الرقابة المتزامنة: تقوم على متابعة التنفيذ لحظة بلحظة والعمل على معالجة الانحرافات أولاً بأول وبشكل فوري.

• **الرقابة اللاحقة:** تعمل على مقارنة النتائج بالأهداف أي أنها تدع الأعمال تتحدث عن نفسها لفترة محددة من الزمن.

ب- **الرقابة وفقا لمعيار المستوى الإداري:** الرقابة على المستوى الفردي، الرقابة على

مستوى الإدارات و الأقسام، الرقابة على مستوى المؤسسة

ت- **الرقابة وفقا لمعيار المصدر:** الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية.

ث- **الرقابة وفقا لطبيعة الانحراف:** الرقابة الايجابية، الرقابة السلبية.

ج- **الرقابة وفقا لمعيار تنظيمها:** الرقابة الفجائية، الرقابة الدورية، الرقابة المستمرة.

4- **أساليب الرقابة:**

أ- **الأساليب الوصفية:** تستخدم في توصيف الواقع الفعلي ووضع المعايير و عقد

المقارنة بينهما نجد منها (الملاحظة الشخصية، السجلات البطاقات الدفترية،

التقارير الرقابية، النتائج المخبرية، الرسومات البيانية، خرائط جانت).

ب- **الأساليب الكمية:** تستخدم الرقم في توصيف الواقع الفعلي ووضع المعايير و عقد

المقارنة بينهما نجد (النسب المالية، بطاقة الجرد المستمر، الميزانيات التقديرية،

المقاييس الاقتصادية).

5- **سمات النظام الرقابي الفعال:** لكي يكون النظام الرقابي فعالا يجب ان تتوفر فيه

مجموعة من السمات.

- الدقة

- التوقيت المناسب

- الاقتصادية

- المرونة

- الفهم

- واقعية المعايير

- التأكيد على الاستثناء

- تنوع المعايير

- الإجراءات التصحيحي.

## المحور الرابع :وظائف المؤسسة

تسعى المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها لتحقيق جملة من الأهداف والغايات من خلال قيامها بجملة من الوظائف التي تختلف باختلاف طبيعة نشاطها، من مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهذا لضمان بقائها و استمرارها، هذه الوظائف تتمثل في التسويق، الإنتاج، التمويل و الموارد البشرية.

### أولاً: وظيفة التسويق

#### 1- ماهية التسويق:

أ- تعريف التسويق : لقد تعددت تعريفات التسويق واختلفت نقاط التركيز فى هذه التعريفات كما يلي:

➤ فقد نظر البعض إلى التسويق على إنه نشاط أعمال، ومن أشهرها تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: "أنشطة الأعمال التى توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".

➤ ونظر البعض إلى التسويق على إنه نظام متكامل لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من أجل إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرقبين.

➤ وركز البعض على التسويق كعملية اجتماعية اقتصادية تستهدف رفع مستوى المعيشة.

تعريف كوتلر للتسويق بأنه "عملية اجتماعية وإدارية يتم بواسطته حصول الأفراد والجماعات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين.

#### ب- التطور التاريخي للأفكار الخاصة بالتسويق

مر المفهوم التسويقي في تطوره ب أربع مراحل اساسية هي:

- التوجه بالانتاج : يختار المستهلك المنتجات المتاحة والتي يمكنه دفع ثمنها

- **التوجه بالمنتج** : يفضل المستهلك المنتج الأكثر جودة والأفضل أداء ذو الخصائص المتطورة، وبالتالي يجب على الإدارة التركيز على التحسين المستمر فى المنتج.

- **التوجه بالبيع** : تستطيع المنشأة زيادة مبيعاتها عن طريق تصميم البرامج الترويجية الضخمة والتي تستهدف تذكرة المستهلكين بأهمية المنتج لهم.

- **التوجه بالتسويق** : أن تحقيق المنظمة لأهدافها يعتمد على : نجاحها فى تحديد احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة - وإشباعها بفاعلية - وتحقيق كفاءة أكثر من منافسيها.

- **التوجه المجتمعي** : تحديد احتياجات ورغبات السوق المستهدفة , وتقديم قيمة عالية بطريقة تحقق الرفاهية وجودة الحياة لكل من المستهلك والمجتمع ككل.

**التوجه الأخلاقي للتسويق**: وهو امتداد للتوجه المجتمعي لكنه احدث منه و اشمل ، حيث يركز على المسائل التالية:<sup>30</sup>

المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و الاعتبارية للتسويق.

سلوك القائمين على التسويق و أخلاقياتهم.

المساءلة، اي محاسبة أصحاب المصلحة فى الشركة.

## ب- أهمية التسويق :

- إيجاد فرص تسويقية يمكن استغلالها (حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين)،

- تقديم وإيصال المنتجات إلى المستهلكين،

- يعتبر مصدر أ للمعلومات بالنسبة للمؤسسة وللمستهلك (دراسة السوق وبحوث التسويق،

- يساعد المؤسسات على تحقيق أهداف عامة أو محددة) البقاء، الاستمرار، خدمات أفضل،

تحقيق، أقصى ربح ممكن، تحقيق حصص سوقية جديدة.. الخ)؛

- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة،

- غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية فى هذه الأسواق.

## 2- مهام وظيفة التسويق : تعتمد الوظيفة التسويقية على المهام التالية.

- دراسة السوق

- تجزئة السوق (سبب الشراء، الجنس، العمر، الدخل..... الخ)

<sup>30</sup> العلق، بشير عباس، ادارة التسويق الصيدلاني: مدخل تحليلي، ص22

- تصميم السلعة من الوجهة التسويقية ( سلع استهلاكية، سلع صناعية)
- تعليم وتميز السلعة
- تغليف السلعة
- تسعير السلعة
- اختيار قناة التوزيع ( توزيع مباشر وتوزيع غير مباشر)،
- الأنشطة الترويجية ( البيع الشخصي، الإعلان، ترويج المبيعات.
- أ- دراسة السوق: المفهوم السوقي التقليدي هو المكان الذي يلتقي فيه البائع مع المشتري، بينم من الناحية التسويقية الافراد الين لديهم حاجات ومطالب، يريدون اشباعها، وأموال للإنفاق منه، ورغبة واستعداد للإنفاق، أي ثلاثة عوامل لا بد منها لتحقيق السوق هي: افراد لديهم حاجات ومطالب، القوة الشرائية ، السلوك الشرائي لهم
- ب- تجزئة السوق : تجزئة السوق الى اسواق فرعية كل منها يكون متجانس في الجوانب المهمة طبقا لعوامل منها (سبب الشراء، الجنس، العمر، الدخل، المعيار الجغرافي,,,,,)
- ت- تصميم السلعة : وظيفة التسويق تحدد في السلعة: شكل السلعة، كيفية تعبئتها و تغليفها، ما تتميز به من طعم لون رائحة، الاسم التجاري، السعر بعدها تقوم وظيفة الانتاج بتحويلها الى مواصفات ملموسة في السلعة من خلال تحديد المواصفات الفنية والمواد وطريقة تصنيعها.
- تقسم السلع الى سلع استهلاكية و سلع صناعية
- السلع الاستهلاكية: يستخدمها المستهلك النهائي لاستخدامه الشخصي ( سلع سهلة المنال
- سلع التسوق - السلع الخاصة).
- السلع الصناعية: التي يشتريها المشتري الصناعي بهدف استخدامها في انتاج سلع اخرى.

ج- **تعليم وتميز السلعة** : أي كيفية تمييز السلعة عن غيرها من السلع المنافسة في شكل صورة- رسم – رمز(علامة تجارية) - - اسم –كلمة (اسم تجاري) وهذا للتعرف على السلعة- ضمان للجودة- تساعد البائع على الاعلان لسلعته.

ح- **تغليف السلعة**: يشمل تصميم وإنتاج (العبوة –الغلاف), الغلاف يختلف بما يتناسب مع طبيعة السلعة واستعمالاتها

خ- **تسعير السلعة** : تتجلى أهمية التسعير في ان السعر يعكس العلاقة بين الطلب والعرض, هو مؤشر على مستوى جودة السلعة, كما هو سلاح للمنافسة – المنافسة السعرية , و كذلك يحدد الايرادات والأرباح.

د- **اختيار قناة التوزيع** اختيار قناة التوزيع ( توزيع مباشر وتوزيع غير مباشر)

▪ **التوزيع المباشر**: قيام المنتج توزيع منتجاته مباشرة الى المستهلك النهائي او

الصناعي – فتح متاجر تجزئه-المرور على المستهلك- البريد –الهاتف

▪ **التوزيع غير المباشر**: من خلال الوسطاء – حلقة وصل

**الوسطاء- الوكلاء** اذ يقوم الوكيل بالتقريب بين المنتج والمستهلك، اخذ عمولة، لا تنتقل ملكية السلعة له

- **الوسطاء التجار**: تنتقل ملكية السلعة لهم لإعادة بيعها والاستفادة من الفرق(تاجر الجملة، تاجر التجزئة).

ذ- **الأنشطة الترويجية**: المزيج الترويجي ( البيع الشخصي، الإعلان، ترويج

المبيعات)الجهود التي يبذلها المنتج او البائع لكي يجذب ويقنع المشتري بالسلعة ما هي هذه الجهود؟

▪ **البيع الشخصي** : الاهم-فرد يمثل البائع عرض السلعة والإقناع و فيه تنتقل ملكية السلعة للطرف الآخر.

▪ **الإعلان** : هو عبارة عن وسيلة غير شخصية تقوم بتقديم الأفكار او السلع او الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل اجر فهو حث بيعي بالصوت او الصورة او كلاهما معا.

■ **ترويج المبيعات :** كل ما يساعد على البيع بخلاف ما سبق مثل نوافذ المحلات.

## ثانيا :وظيفة الانتاج

1- **مفهوم الإنتاج :** تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)، إضافة لعمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله (المنفعة المكانية)، و عمليات التخزين, حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية).

**النشاط الإنتاجي:** هو النشاط المنظم و الموجه لاستخدام الموارد المتاحة و

توجيهها لإنتاج منتجات و خدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان. و هذا التعريف

يحمل مفاهيم مختلفة و هي اقتصادية و اجتماعية و تشغيلية:

-**المفهوم الاقتصادي:** يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان و زمان ما بهدف

الحصول على الإنتاج؛

-**المفهوم الاجتماعي:** أساس من أسس التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية.

-**المفهوم التشغيلي:** أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع و

خدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة و طرائق و أساليب عملية.

**مفهوم نظام الإنتاج:** أنظمة الإنتاج عديدة و متنوعة, فهناك أنظمة الإنتاج لمنظمة صناعية

و أنظمة إنتاج لمنظمة خدمية وذلك كما يلي :

-**النظام الإنتاجي الصناعي:** في مجال الصناعة فإن النظام الإنتاجي الصناعي هو الصيغة

التنظيمية لإدارة الإنتاج و يتألف من ثلاثة أجزاء رئيسية و هي المدخلات, والعمليات,

المخرجات.

-**النظام الإنتاجي الخدمي و هو الصيغة التنظيمية لإدارة العمليات.**

**مهام النظام الإنتاجي :** يقوم النظام الإنتاجي بالعديد من المهام منها : .تحديد مواقع

العمل ، مزج عوامل الإنتاج (العمل و الآلات و المواد) و تصميم العمليات بطرائق علمية

اقتصادية ، تطوير و تصميم المنتجات بشكل يتلاءم مع رغبات الزبائن و متطلبات العمليات الصناعية و طبيعة المواد و العمليات الإنتاجية ، تخطيط الإنتاج و وضع السياسات الإنتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الإنتاجية و الرقابة على الإنتاج من ناحية التكاليف و الجودة و الوقت.

ضمان تنظيم العمل العلمي و أنظمة المناولة و التخزين في الوحدة الإنتاجية.

## 2- أساليب الإنتاج :

المعيار المتبع في هذا التصنيف هي مناهج تنظيم المسار الإنتاجي الذي يجب أن يتكيف ليس فقط مع طبيعة المنتج من حيث الجوانب التقنية ولكن أيضا مع السياسة التجارية للمؤسسة، وهو يتضمن أربعة أصناف هي:

أ - الإنتاج الوحدوي : ويتم تعبئة كل موارد المؤسسة من أجل إنتاج وحيد، ويتطلب مدة طويلة، كإنجاز الطريق السيار شرق-غرب.

ب - الإنتاج بأحجام صغيرة أو متوسطة: وهو عبارة عن إنتاج يتم على والذي يتميز بالتدفقات المتقطعة وتقاسم الموارد الجماعية من يد عاملة وتجهيزات على أكثر من منتج، ومن أمثلة ذلك المؤسسة التي تنتج منتجات خاصة (كقطع الغيار للطائرات والمركبات الفضائية)، أو حالة المطاعم التي تقدم عدّة أنواع من الوجبات لزبائنها.

ت - الإنتاج ضمن خط أو الإنتاج الكثيف وهو نمط يتميز بتدفقات مستمرة ومنتظمة للمنتج بين المراحل المتتابعة لمسار التحول، ومن أمثاله خطوط تصنيع السيارات المقامة من طرف Henry FORD.

ث - الإنتاج المستمر: ويتميز بالحركة المستمرة لتيار من المنتجات غير المميزة عن بعضها البعض عكس حالة السيارات، ونجد مثل هذا النمط الإنتاجي في الصناعات القاعدية كالتعدين والبترو-كيمياة والصناعة الغذائية.

## الجدول رقم 04 : أنماط مسارات الإنتاج

هيكلية المنتجات هيكلية المسار	حجم ضعيف؛ ضعف في التقييس؛ -منتوج وحيد	حجم ضعيف؛ -نماذج متعددة مع تعدد الإمكانيات (Options).	- حجم كبير؛ -بعض المنتجات الرئيسية	- إنتاج كثيف؛ -تقييس كبير؛ -منتجات قاعدية.
تدفقات غير موصولة (الإنتاج عند الطلب)	- مكاتب الاستشارة -بناء حاملات الطائرات؛ -الصناعة الفضائية			لا توجد أية حالة
تدفقات متقطعة (إنتاج على دفعات)		المستشفيات؛ -آلات-أدوات (Machines- Outils) -صناعة الطيران		
تدفقات موصولة (خط تركيب)			خدمات مالية؛ -صناعة النسيج؛ -صناعة السيارات	
تدفقات مستمرة	لا توجد أية حالة			البتر وكيمياء؛ -صناعة الإسمنت

المصدر: DUIZABO (S) & ROUX (D), Gestion et management des entreprises,

Hachette, Paris,2005,p152

### 3- السياسات الإنتاجية :

أ- تستخدم السياسات الإنتاجية كمرشد لاتخاذ القرارات الإنتاجية ، فهي التي تزود بالإطار العام اللازم لتقييم كل عامل من العوامل المتعارضة ، ففي الكثير من الأنظمة الإنتاجية مثلاً هناك اتجاه عام بين المدراء لإعطاء اهتمام أكثر من اللازم لتخفيض التكاليف كمعيار للنجاح.

#### ب- أنواع السياسات الإنتاجية

- سياسة التخصص: يعني التخصص تحديد مجالات الاستخدام والتطبيق أو تركيز الجهود في نشاط محدد وترتبط سياسة التخصص في الإنتاج بمبدأ تقسيم العمل،

ويعتبر ضروري لوجودها، وتسعى هذه السياسة إلى تحقيق وفورات الإنتاج الكبير والأسواق الواسعة.

■ **سياسة التبسيط :** تبسيط تخفيض عدد التشكيلات أو الأحجام أو المقاييس وغيرها من الخصائص المرتبطة بعوامل الإنتاج وأدواته، كما ينطوي التبسيط على تخفيض عدد التشكيلات واستبعاد التنوع في نماذج وأبعاد السلع، وجعل إنتاجها أقل تعقيداً وصعوبة، كما تتضمن هذه السياسة تبسيط إجراءات الإنتاج والطرق الصناعية المطلوبة وجعل استخدامها سهلاً ومفهوماً، - وترتبط سياسية التبسيط بسياسة التخصص وتعتبر ضرورة لها.

■ **سياسة التنوع:** يرتبط التنوع ارتباطاً عكسياً مع التبسيط، ويعني استخدام تشكيلة متنوعة من النماذج والأحجام والأشكال أو المقاسات أو الأنواع أو الجودة أو غيرها. - وتهدف سياسة التنوع إلى إرضاء أذواق أكبر عدد من المستهلكين بإنتاج تشكيلة متنوعة من السلع، وتحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة بغرض تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج، وقد تستخدم سياسة التنوع لتحسين المركز التنافسي للسلعة أو الاستفادة من الفضلات ومخلفات الإنتاج.

■ **سياسة التتميط:** يعني التتميط إيجاد التشابه بين الأشياء بتوحيد المقاييس والأنواع والأحجام والطرق والنماذج والإجراءات الخاصة بإنتاج السلع، ويرتبط التتميط بسياسة التخصص والتبسيط ملازم لها.

- ويؤدي التتميط في الإنتاج إلى إمكانية تبادل الأجزاء وتخفيض الإسراف في استخدام المواد وتخفيض الوقت الضائع في العمليات الصناعية

■ **سياسة التوسع :** التوسع يعني النمو والانتشار بزيادة الطاقة الإنتاجية لتغطية مساحة أوسع من الأسواق، والاتجاه العام في الوقت الحالي نحو التوسع بسبب التغير القائم في المجالات الإنتاجية، والمترتبة على زيادة السكان وارتفاع مستويات المعيشة والتطورات التكنولوجية.

■ **سياسة الانكماش :** الانكماش عكس التوسع، ويعني تخفيض الطاقة الإنتاجية أو تخفيض حجم النشاط لمواجهة التحول في الطلب أو التغيير في الظروف الفنية والتكنولوجية.

- فمن ناحية قد يتم اتباع سياسة الانكماش لمدة مؤقتة إلى أن يتم تحسن مركز التسويق ويعود الإنتاج إلى حالته الطبيعية، وتتطلب هذه السياسة تقديرًا دقيقًا للمركز المالي للمنشأة، ودراسة لطبيعة الطلب القائم والمحتمل

- ومن الناحية الأخرى قد تؤدي التحسينات الفنية إلى اتباع سياسة انكماشية للتخلص من الوسائل الإنتاجية التي أصبحت قديمة ومستهلكة، ويتوقف اتباع سياسة الانكماش على طبيعة السلعة المنتجة وحجم الطاقة الإنتاجية المستغلة.

■ **التكامل :** هو ضم عدد من الوحدات تعمل في مجال إنتاجي واحد للحصول على مدى تشغيلي مناسب، وهناك نوعين رئيسيين من أنواع التكامل:

- الأول: التكامل الأفقي، حيث يتم ضم عدد من الوحدات الإنتاجية تعمل في نفس مرحلة الإنتاج وذلك للحصول على مدى تشغيلي كبير لعملية معينة أو عدة عمليات.

- الثاني: التكامل الرأسي، وهو ضم عدد من الوحدات الإنتاجية تعمل في عدة مراحل إنتاج متتابعة، وينقسم التكامل الرأسي إلى نوعين: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي والهدف من التكامل الأمامي هو الحصول على الأسواق، أما التكامل الخلفي فيهدف إلى السيطرة على مصادر المواد الأولية.

■ **التفكك :** يعني تفتيت العمل وتوزيعه على عدة عمليات إنتاجية مستقلة، وتستخدم هذه السياسة حين يستلزم الأمر إنتاج عمليات أو مجموعة من العمليات على نطاق إنتاجي واسع، فيتم الفصل لهذه العملية أو العمليات ويعهد بها إلى صناعة ثانوية تتولاها لحساب الصناعة الرئيسية، وبذلك تتمكن الصناعة الرئيسية من تفادي نطاق الاختناق في العمليات الأصلية، ورغم أن التفكك يهدف إلى تخفيض حجم النشاط إلا أنها سياسة توسعية في أهدافها النهائية

#### ت- محددات السياسة الإنتاجية :

- محددات إنتاجية وصناعية وتتضمن: طبيعة الصناعة، طبيعة العمليات الإنتاجية، طبيعة السلعة، حجم المصنع، طراز الآلات والأجهزة المستخدمة
- محددات تسويقية وتتضمن: درجة المنافسة، طبيعة الطلب، مدى اتساع السوق.
- محددات مالية وتتضمن: تكلفة السياسة، تمويل السياسة

#### 4- أهم مجالات تخطيط الإنتاج

- ا- تخطيط الإنتاج: ويستهدف ذلك تمديد: (أنواع المنتجات، كميات الإنتاج من كل نوع، البعد الزمني لعمليات إنتاج الأنواع والكميات، هذا وتعتمد إدارة الإنتاج في هذه الخطوة على عدة مصادر كالتنبؤ بالمبيعات، طلبات الوكلاء والموزعين، الطلب الداخلي وطلبات المخازن، طلبات مراكز الصيانة.)
- ب- تخطيط العمليات ويستهدف ذلك: (تحديد العمليات الإنتاجية اللازمة لتشغيل كل منتج، تحديد المعدات والآلات اللازمة لتشغيل كل منتج، تحديد أزمنة التشغيل للوحدة الواحدة، تخطيط المسارات للعمليات الصناعية المختلفة اللازمة للتشغيل).
- ث- تخطيط التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج ويشمل: (الأنواع الخاصة بالتسهيلات الإنتاجية، الأعداد المطلوبة من كل نوع، -التنظيم الداخلي لهذه التسهيلات).
- ج- تخطيط جداول الإنتاج الرئيسية:  
يوضح جدول الإنتاج الرئيسي أنواع المنتجات والكميات المطلوب إنتاجها ومواعيد الإنتاج، ولكن بدرجة أكبر من التفصيل، ويراعي عند إعداد جداول الإنتاج: عدد الدوريات، عدد أيام العمل الأسبوعية، الوقت الإضافي وسياسة الشركة والقوانين المنظمة له، العمال المتوافرين، والطاقة الآلية المتوفرة.

## 5- أهم أسباب ومبررات الرقابة على الإنتاج :

- أنها وظيفة حيوية للتأكد من أن مزيج منتجات الشركة قد تم إنتاجه طبقاً للمواصفات المطلوبة ، و تقليل نسبة الوحدات المرفوضة من مخرجات النظام من جانب العملاء، و المحافظة على مستوى منخفض من التكاليف،
- متابعة مستوى الجودة المنتجات خلال المراحل المبكرة للإنتاج، حتى يمكن تدارك العيوب قبل اتمام العمليات الإنتاجية التالية. (الرقابة الوقائية)
- المحافظة على سمعة و صورة المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي في السوق.

### ثالثاً: وظيفة التمويل

- 1- مفهوم وظيفة التمويل : هي التي تضمن للمؤسسة الأرصدة المالية اللازمة لاستغلالها وتجهيزها لضمان سيرها العادي في الوقت المناسب وبأقل التكاليف الممكنة، كذلك مراقبة الاستعمال الجيد لهذه الأرصدة على لتحقيق المر دودية في مختلف العمليات التي تم تمويلها بهذه الأرصدة.
- ا- التعريف: "تطبيق للمبادئ و المفاهيم الاقتصادية عند اتخاذ القرارات و حل المشاكل الخاصة بمنظمات الأعمال ، و من أهم القرارات الإدارية التي تحتاج إلى تطبيق النظريات و الأدوات المالية هي قرارات الاستثمار (استخدام الأموال) و قرارات التمويل (زيادة رأس المال، او الحصول على الأموال)".<sup>31</sup>
- ب- الأهداف المالية للمنظمات: تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه المنظمات في تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المنظمة.

- **تعظيم الأرباح:** يتميز هذا الهدف ببساطته ووضوحه حيث يركز على كسب المال إلا انه يتسم ببعض مناحي الضعف وأهمها الغموض، إهمال التوقيت، إهمال الجوانب الكيفية للنشاطات المستقبلية.

<sup>31</sup> اسامة عبد الحق الانصاري، الادارة المالية، كتب عربية، مصر، بدون سنة نشر، ص12.

■ **تعظيم قيمة المنظمة او تعظيم ثروة المستثمرين:** نعني بها تعظيم الثروة وهو صافي القيمة الحالية للمنظمة. حيث ان هدفها يركز على مدى تأثير الأرباح على القيمة السوقية لأسهم المنظمة في المدى البعيد.

**2- ما هية الإدارة المالية** هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم والأدوات التي يستخدمها المشروع لاستثمار الأموال بكفاءة لتعظيم قيمة المشروع ومن تم تحقيق هدف البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق أعلى ربح ممكن بأقل تكلفة سواء عند اختيار مصادر التمويل او عند الاستثمار .

**3 - وظائف الإدارة المالية** تقسم وظائف الإدارة إلى المجموعات التالية:

- أ- الوظائف التي تحقق السيولة لغايات تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكين المنظمة من ممارسة نشاطاتها ، تقوم الإدارة المالية بالأعمال التالية:
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة
  - تدبير الأموال: الأموال اللازمة لتغطية نفقات المشروع
  - إدارة التدفقات الداخلية للأموال: يتوجب على الإدارة المالية مراقبة التدفقات الداخلية لهذه الحسابات وعدم السماح بزيادتها عن الحد اللازم او نقصها عن الكم المطلوب.

ب- الوظائف التي تحقق الربحية:

- السيطرة على التكلفة
- التسعير
- التنبؤ بالأرباح
- قياس العائد المطلوب: وهو الذي نتوقعه ونقبل به قبل الموافقة على استثمار اموال المنظمة في نشاط ما.

## ت- الوظائف الإدارية للإدارة المالية:

حيث ان المدير يمارس دور متخذ القرار ودور المشارك في فريق عمل لغايات تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل.

أما الدور الثاني فيمارسه كموظف متخصص او كخبير في شؤون المال والأسواق المالية أي كإنسان ذو معرفة ومهارات خاصة في إدارة الأموال. ويمكن ملاحظة هذين الدورين فيما يسمى إدارة الأصول وإدارة الأموال.

**3-مصادر التمويل:** تعتبر وظيفة التمويل (تدبير الاموال الكافية واللازمة لاقتناء الأصول وتشغيل المنظمة) من اهم وظائف الادارة المالية .

أ- **مصادر التمويل قصير الأجل:** هي تلك المصادر التي يتوجب سداد قيمتها في فترة زمنية لا تتجاوز السنة.

### ■ اشكال التمويل قصير الاجل

- **الائتمان المصرفي :** وهي الأموال التي تحصل عليها المنظمات من البنوك التجارية بهدف تمويل نشاطاتها الجارية أو الموسمية وذلك مقابل دفع فوائد نظير استعمالها لهذه الأموال بمعدلات تعرف باسم معدل فائدة منظمات الاعمال.

- **الائتمان التجاري غير المكفول بضمانات محددة:**

- وهو الذي يمنحه المورد(البائع) للمشتري عندما يقوم المشتري بشراء البضائع بهدف اعادة بيعها حيث يتخذ الاشكال التالية: أ- **الأوراق التجارية:** وهي صك أو وثيقة يتعهد المشتري بموجبها دفع مبلغ معين من المال بتاريخ محدد يسمى تاريخ الاستحقاق وفي مكان محدد مثل الكمبيالة والشيكات المؤجلة

- **القروض الخاصة:** هي وسيلة تمويل قصيرة الأجل يمنح فيها الممول مبلغا من المال للمنظمة بشروط يحددها عقد القرض

- ج- **المبالغ المدفوعة مقدما:** يمثل تقديم دفعات نقدية سلفا للعملاء (المدينين) بهدف مساعدتهم على شراء المواد الخام او تصنيعها والسداد فيما بعد يقدم بالعادة للشركات الصناعية

- **مصادر التمويل قصير الأجل المكفولة:** وهي التسهيلات التي تقدم للمقترض لقاء رهن أصول محددة تسمى ضمانات لدعم عملية الاقتراض مثل أوراق مالية، رهن أصول عينية.

ب- **مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل:** هي القروض التي تزيد مدتها عن السنة الواحدة ولا تتجاوز السبع إلى عشر سنوات إما القروض التي تزيد مدتها عن ذلك فتعتبر قروضا طويلة الأجل ومعظم الكتب الإدارة والمحاسبة لا تفرق بين مصادر التمويل المتوسطة والطويل الأجل.

#### ■ أشكال مصادر التمويل متوسط الأجل:

- **القروض المتجددة:** هنا يلتزم البنك بتوفيره للمنظمة بغض النظر عن توفر السيولة النقدية لدى البنك

- **القروض المباشرة المشروطة:** ويسدد على عدد محدد من السنوات تمثل مدة القرض. وتسمى الاقساط التي يسدد بموجبها القرض اقساط اهلاك الدين ويكون مربوط بأحد اصول المنظمة المقترضة وتشكل البنوك وشركات التأمين والمؤسسات المالية مصادر الحصول على مثل هذه القروض

- **التمويل بالاستئجار:** يستخدم لتمويل المباني والآلات ويتيح الحق في استعمال هذه الأصول دون الحاجة إلى امتلاكها مقابل مبالغ سنوية محددة بعدد من السنوات

ت- **مصادر التمويل طويلة الأجل:** وتتنحصر في مصدرين

■ **الاسهم:** السهم هو جزء من اجزاء متساوية من راسمال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها و يدفعه كله او بعضه للمرؤوسين مع التعهد بدفع الباقي

للشركة بعد تاسيسها بناء على طلبها، و يكون قابلا للتداول او التحويل و بدون توقف على رضا بقية الشركاء اى المساهمين فيها.<sup>32</sup>

■ **السندات:** السند هو جزء من قرض يعقد بالاكتتاب و ثبت في صك مقابل للتداول يسلم للمقرض و يتعهد فيه المقترض بدفع فوائده السنوية، و يرد قيمته في ميعاد لا يتجاوز مدة بقائه.<sup>33</sup>

السندات ديون موثقة، قابلة للتداول، الحصول على عائد ثابت بغض النظر عن نتائج أعمال المنظمة المصدرة لها و الضمان.

### 3- علاقة الادارة المالية بالإدارات والعلوم الاخرى

أ- **العلاقة مع المحاسبة :** كان هناك اعتقاد بعدم وجود فصل بين قسمي

المحاسبة و الادارة المالية و لكن مع التطور اصبح قسم المحاسبة جزء من الادارة المالية للمشروع التي تشرف على مخرجات المحاسبة في التحليل و عرض البيانات و الاستقراء و الاستنباط و كذا عرض المقترحات .

ب-**العلاقة مع التسويق :** تقوم الإدارة المالية بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق و المساهمة في وضع الخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم العائد و التكلفة و المقارنة بين تكلفة الإعلانات و طريقة البيع بالأجل كأسلوب لتصريف البضاعة .

ت-**العلاقة مع ادارة الانتاج :** الادارة المالية تعمل على توفير الاموال اللازمة لتنفيذ خطة الانتاج بنجاح و تمويل جميع الانشطة الانتاجية.

ث-**العلاقة مع التكنولوجيا :** لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الادارة المالية من خلال تسريع انجاز العمليات المالية و المصرفية و حفظ المعلومات بسرية و سرعة الحصول عليها و نقلها و تعدد الفرص المتاحة في لتمويل و الاستثمار من حيث التنوع الجغرافي و التنوع في الادوات المتاحة , اذن برامج

<sup>32</sup> عبد العزيز النجار، الادارة الذكية، المكنب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2008، ص270.

<sup>33</sup> نفس المرجع، ص271.

الكمبيوتر ساعدت الادارة المالية .القرارات سريعة واطلاع سريع على البورصة من خلال الانترنت .

ج- **الاقتصاد الكلي** :- يعطي المدير المالي خلفية جيدة لمراقبة تطورات اسعار الفوائد وكمية رؤوس الاموال المتاحة في السوق والتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل من اجل وضع خطط للاستثمار من حيث الكمية والتوقيت وطريقة التمويل .

ح- **الاقتصاد الجزئي** :-يساعد المدير المالي على تبني خطط ونماذج تقيس درجة الكفاءة ليتمكن من انجاز عملية التخطيط المالي على نطاق المشروع.

خ- **العلاقة مع الإحصاء والرياضيات** : تقدم الأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة للإدارة المالية في قياس الخطر وتحديد درجة الأمان , والتنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة من خلال نظريات الاحتمال وتوفير ادوات تحليله لازمة , وبشكل علاقات نسبية استخدمت في تحديد تكلفة مصادر التمويل المختلفة والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية و كيفية قياس درجة الخطر للمشاريع.

#### رابعا :إدارة الموارد البشرية

يشكل المورد البشري الكنز الذي لا يفنى لدى المؤسسات، حيث تزايد الاهتمام به في الاونة الاخيرة يشكل جد ملحوظ كونه المسؤول الأول عن تحريك بقية عوامل الانتاج ، و هو المصدر الحقيقي للابداع و الرقي و النمو، و نظرا لهذه الاهمية فقد أوجدت غالبية المؤسسات إدارة خاصة بها،وسوف نتطرق فيما يلي إلى ماهية هذه الادارة ، تطورها، ووظائفها.

1- **مفهوم إدارة الموارد البشرية** : قبل إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية لابد

ان نعرف ماهية الموارد البشرية،

أ- تعريف الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم لاداء كافة وظائفها و اعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد انماط سلوكهم..<sup>34</sup>

تعريف إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم اهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها و مصلحتهم ، وان تراقبهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.<sup>35</sup>

او هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ب- أهمية إدارة الموارد البشرية: تتجلى أهمية هذه الإدارة في النقاط التالية<sup>36</sup>

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليتها و تأثيرها على حياة الفرد و المنظمة و كذلك المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج اذ ان ثروة اي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن الأداء باعتباره المحرك و العامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع.

---

<sup>34</sup> صفوان محمد المبيضين –عائض بن شافي الاكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2012، ص4.

<sup>35</sup> نفس المرجع السابق، ص4

<sup>36</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2005، ص1،

- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه و تنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية اكثر من قيمة تجهيزاتها.

## 2- التطور التاريخي لممارسات الموارد البشرية :

- أ- **في القرن الثامن عشر** كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم عن طريق الرواد في مجال تلك الأعمال. وكانت الأولوية تعطى للأقارب والأصدقاء ، وتمثلت الحوافز الممنوحة لهم في الأجور القليلة التي يحصلون عليها بجانب السكن وقسط من الغذاء .
- ب- **ظهور الثورة الصناعية** ظهرت حاجة المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات اللازمة لتشغيل الآلات المتخصصة. و لذا اهتم المديرون المتخصصون في الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد وتوزيعهم على الأعمال التي تناسبهم.
- ت- **مدرسة الإدارة العلمية في عام 1911** فقد اهتمت بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين ، و المهارات و القدرات اللازمة لأداء كل وظيفة والأجور والحوافز التي تناسبها بما ينعكس على زيادة الإنتاجية
- ث- **1911 - 1930** وأصبحت ممارسات الموارد البشرية تدار عن طريق قسم الأفراد بصورة أساسية
- ج- **1930 - 1970** بدأت الشركات بملاحظة ودراسة وبحث العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضائهم الوظيفي ، كذلك اهتمت بدراسة معدلات الغياب ، ومعدلات دوران العمال ، ومجهود النقابات والأنشطة التي تمارسها وكنتيجة للتطورات السابقة اتسعت مسؤوليات إدارة الأفراد والتي أطلق حديثاً عليها إدارة الموارد البشرية، فتعدت الدور الإداري التنفيذي لتشمل الاختبارات ، التفاوض حول عقود العمل ، بحوث الاتجاهات والسلوك، ومتابعة تشريعات العمل والاستجابة لها .

و الجدول التالي يوضح لنا أوجه التشابه والاختلاف بين مفهومي إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية .

### الجدول رقم 05 : المقارنة بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<p>- إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة .</p> <p>- الإنسان كيان مستقل وليس تابع . له توقعات ومطالب .</p> <p>الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد .</p>	<p>الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ، ولكن بطريقة إنسانية .</p> <p>- إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة .</p>	<b>الفلسفة</b>
<p>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد</p>	<p>تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .</p>	<b>الهدف</b>
<p>تحقيق وتدبير الاحتياجات .</p> <p>- تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>- تعويض الأفراد .</p> <p>- تنمية العلاقات مع الموظفين .</p> <p>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية :</p> <p>- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي .</p> <p>- التطوير التنظيمي .</p> <p>- الاتصالات و الإعلام .</p> <p>- زيادة مجالات الخدمات</p>	<p>- تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية</p> <p>- تطوير وتنمية الأفراد .</p> <p>- تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب .</p> <p>- المحافظة على صيانة الأفراد .</p> <p>- تنمية العلاقات مع الموظفين</p>	<b>النشاطات</b>
<p>الإدارة العليا كإدارة تنفيذية</p>	<p>الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية</p>	<b>الموقع في الهيكل التنظيمي</b>

المصدر: خالد بن سامي محمد حسين، مقدمة في إدارة الموارد البشرية، ص17

3- أهداف إدارة الموارد البشرية: الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية بالكم والكفاءة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين و المجتمع بكفاءة و فاعلية.

أ- الأهداف التنظيمية: وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى و تقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.

ب- الأهداف الوظيفية : وهي القيام بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بالمنظمة والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها ومنها: ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين ، ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها ، المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك عن طريق توفير نظام تعويضات كامل.

ت- الأهداف الإنسانية : وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات العاملين ومن هذه الأهداف : إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخولهم .توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان.

ث- الأهداف الاجتماعية: وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار.

#### 4- أنشطة إدارة الموارد البشرية

##### أ- تخطيط القوى العاملة:

وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب وهذا لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، و بالتالي تحقيق التوازن بين العرض و الطلب على هذه الفئة.

## ب- تحليل العمل:

و هذا لتحديد أبعاده من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات شاغل الوظيفة (المهارات والقدرات والخبرات )، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية

## ت- الاختيار و التعيين:

ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء من داخل او خارج المنظمة ، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب علمية متعددة كالمقابلات الشخصية والاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، تحقيق المعادلة الرجل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب اتخاذ التدابير اللازمة لتوقعات المنظمة بالنسبة للعاملين الجدد وتهيئة وأقلمة العاملين مع بيئة العمل.

## ث-- تقييم الأداء:

بعد عملية التوظيف و توجيه العاملين الى الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم للعمل ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وإذا كان هناك قصور في أداء الموظف تستدعي الحاجة الى تدريبه لتعويض أوجه النقص .

## ج- التدريب:

سعيًا من المنظمة لزيادة قدرات موظفيها وتطوير أدائهم، تقوم بإعداد برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، ورسكلة القدامى.

## ح- تخطيط المسار الوظيفي:

سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة تواجدهم في المنظمة بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة .

### خ- تصميم نظام التعويضات و الأجور:

ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد قيمة المنح التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم .

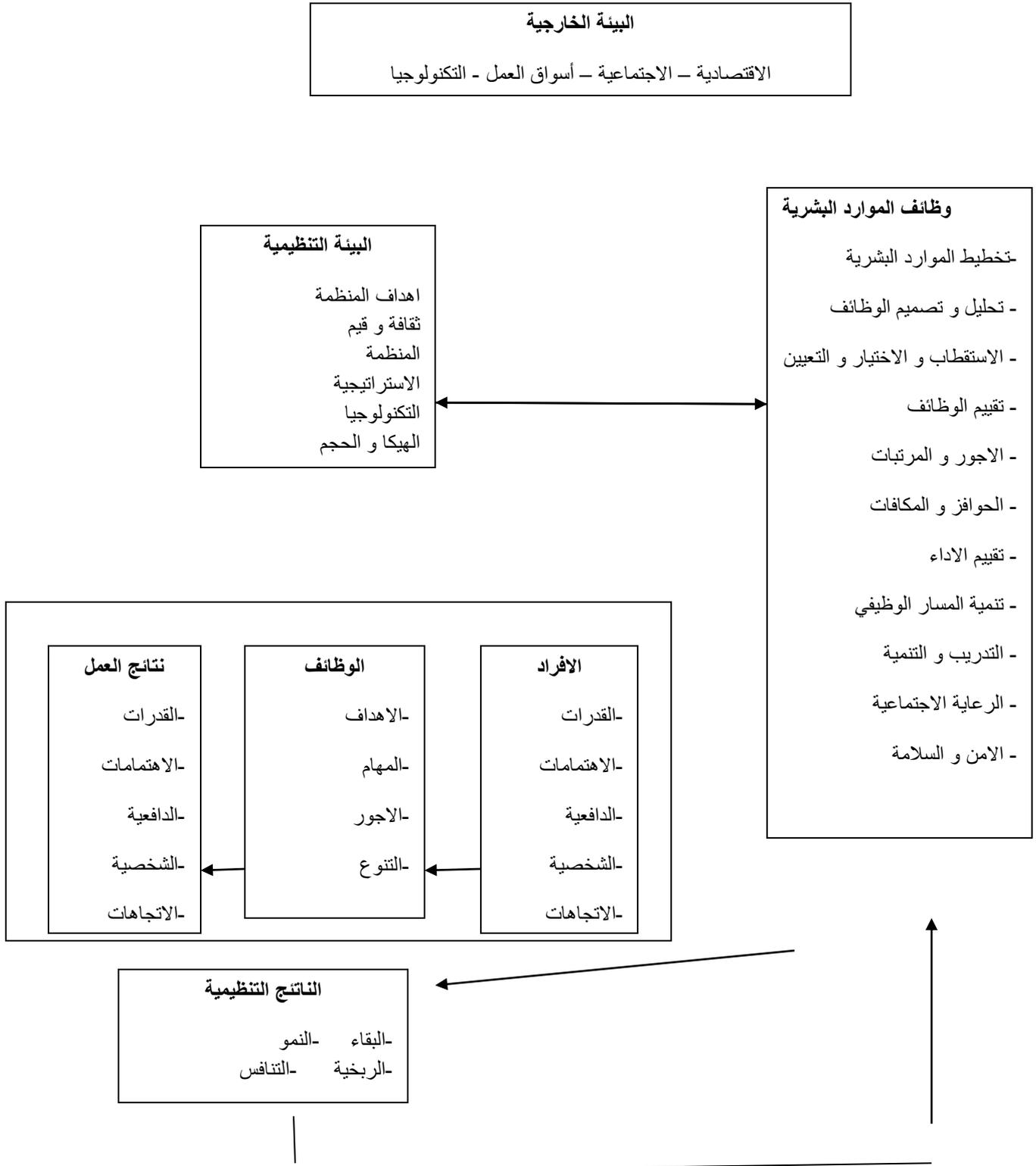
### د- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:

بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

### ذ- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:

ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء قطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، الاتصالات الرسمية. الشكل الموالي يوضح لنا الوظائف السالفة الذكر لإدارة الموارد البشرية و تفاعلها مع البيئتين التنظيمية و الخارجية.

## الشكل رقم 13: نموذج ادارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص96.

ر- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى: وجود إدارة للموارد البشرية ( إدارة متخصصة ) لا تلغي دور الإدارات الأخرى في المنظمة في رعاية شؤون العاملين ولكن على المديرين الآخرين التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية .

### المحور الخامس: عملية اتخاذ القرار

**تمهيد:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية و المعقدة بالنسبة للمدير، إذ أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة المدراء وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مهارات تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

#### 1- مفهوم عملية اتخاذ القرار

أ- **تعريف:** القرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل و تقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين، و بالرغم من المحاولات الجادة التي أجريت لتفسير أو تحديد تعريف موحد للقرار، إلا أن معظم المفكرين قد اتفقوا على أن الأساس في عملية اتخاذ القرار هي توافر مجموعة من البدائل للاختيار فبدون البدائل لا يوجد اختيار و بالتالي لا يوجد قرار.<sup>37</sup>

ب- **خصائص اتخاذ القرار:** تتميز عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية.

- **عملية ذهنية :** فهي نشاط فكري يعتمد على الأسلوب العلمي المنهجي.
- **عملية إجرائية :** أي انها تتبع عدد من الخطوات التفصيلية في سبيل الوصول الى القرار المثالي بدءا من تحديد وتعريف المشكلة، و البحث عن البدائل و اختيار البديل....
- **تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات :** لكل مشكلة أكثر من حل فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار وبالتالي لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.

<sup>37</sup> كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص164.

- **إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً :** أي يجب ان يعتمد على أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
- **أننا لا نختار البديل الأمثل :** المثالية لا وجود لها في الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.
- **إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل :** تتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذها وأثارها تكون في المستقبل. وهذا ما يجعل هذه العملية تتسم بالتعقيد لأنها تعتمد على عنصر التنبؤ ، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيها.

## 2- خطوات عملية اتخاذ القرار: تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات نجلها فيما يلي.

أ- **تشخيص المشكلة:** تمثل عملية التشخيص 50% من الحل، في هذه المرحلة الجوهرية على متخذ القرار التفرقة بين نوعين من المشاكل : المشكلة الظاهرية و المشكلة الحقيقية و في الغالب نجد أن المشكلة الظاهرية لا تعبر عن المشكلة الحقيقية و عليه يجب البحث عن جذور المشكلة الحقيقية عن طريق مشاهدة ما يحصل على ارض الواقع و الاعتماد عليه.

ب- **جمع البيانات والمعلومات:** تتم هذه المرحلة من خلال مقابلة الموظفين أو عن طريق السجلات أو إجراء استبيان حول الموضوع المراد البحث عنه بتوجيه أسئلة دقيقة و يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار في هذه المرحلة عنصران أساسيان وهما التكلفة و الوقت المتاح لاتخاذ القرار ثم نقوم بتفسير تلك المعلومات بإعطائها المصادقية المطلوبة.

ت- **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** لكل مشكلة أكثر من حل ، عملية البحث عن البدائل أو الحلول تتم بطريقتين: "أولاهما البحث عن البدائل المتاحة و تحديد النتائج المحتمل ترتبها على كل بديل مع تقدير احتمال حدوث كل من تلك النتائج و مرجعة

تلك التقديرات كلما جددت المعلومات، و هذا ما أطلق عليه دارسو صنع القرار النموذج الرشيد، ثانيا البحث عن البدائل المتفقة مع النسق لصانع القرار و مع خبراته و تصوراته المسبقة ، و لذلك ترفض البدائل التي تتناقض مع هذا النسق التي أثبتت الخبرة السابقة عد جدواها.<sup>38</sup>

ث- **اختيار البديل المناسب:** أمام توفر البدائل و الحلول ، ينبغي من متخذ القرار تقييمها لمعرفة أيهما أفضل لحل المشكلة و الاستفادة من الفرصة ، و يخضع التقييم لعدد من المعايير : "المنفعة ، التكاليف الجانبية المتوقعة عند تنفيذ القرار، التوقيت الخاص بحصول المنافع و بداية ظهور التأثير الايجابي مدى القبول من جميع المعنيين بالأمر، الجوانب الأخلاقية و الاجتماعية و مدى مراعاته للمسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف، مدى قدرة الخيار على فتح آفاق علمية و إبداعية يمكن أن تعزز موقف المنظمة و شهرتها."<sup>39</sup>

ج- **التنفيذ و متابعة تنفيذ القرار:** هي مرحلة تتميز بالصعوبة في صنع القرار فالاسلوب الافضل و الامثل يتوقف على المشكلة و الموقف و الشخص الذي يصنع هذا القرار.

### 3- أنواع القرارات:

#### أ- حسب مستواها وأجلها الزمني

- **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات صادرة عن المستويات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة او المدير العام) فهي تتعلق بالنهايات أو الأهداف و الطرق التي توصل إلى تحقيقها، هي قرارات مصيرية وهامة مرتبطة بمستقبل المؤسسة و لها علاقة بالبيئة المحيطة تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل؛ -تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.

<sup>38</sup> مبادئ ادارة الاعمال ، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني،2008،ص29.  
<sup>39</sup> صالح مهدي محسن العامري-طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الاعمال، المكتبة العربية، الاردن ،2008،ص306.

● **القرارات التكتيكية:** تتخذ في المستويات الادارية الوسطى تتعلق بتجزئة الاهداف الرئيسية الى اهداف فرعية و تظهر في هذه المرحلة المشاكل الفنية و الاقتصادية و الانسانية المتعلقة بالعمل. ويتصف هذا النوع من القرارات بمركزية نسبية وتفويض السلطة، تتميز بالتغير و تغطي فترة زمنية متوسطة؛ -تتعلق بتعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف.

● **القرارات التنفيذية أو (التشغيلية):** تتم في المستويات الإدارية السفلى تتعلق بالتنفيذ المباشر للعمل. هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتكرر باستمرار؛ يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية.

#### ب- وفقا لظروف اتخاذها:

● **القرارات المؤكدة (في ظل ظروف التأكد):** هي الحالة التي تكون فيها البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار متاحة و متوفرة بصفة دقيقة، ولا يوجد أي احتمالات للأحداث المتوقعة وبالتالي يكون متخذ القرار مدركا إدراكا كاملا لكل البدائل ونتائج كل بديل.

● **القرارات في ظل المخاطرة:** هي الحالة التي يتوافر فيها قدر من البيانات والمعلومات بصفة نسبية عن البدائل وحالات الطبيعة. ولكن النتائج مرتبطة بالاحتمالات الخاصة بالطرق المتوقعة الحدوث مستقبلا، لذا فإن متخذ القرار يقوم بإعداد توزيع احتمالي مبني على دليل موضوعي (مستمد من الماضي) لتقرير نتائج كل بديل وحالات الطبيعة.

● **قرارات في ظل حالة عدم التأكد:** يقل في هذه الحالة حجم المعلومات والبيانات ومن الصعب على متخذ القرار تقدير الاحتمالات للمجالات المختلفة، وفي مثل هذه عداد احتمالات ذاتية الحالة يمكن لمتخذ القرار الاعتماد على الخبرة الماضية ، عن نتائج كل بديل وحالات الطبيعة.

ت- **حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة:** فنجد مثلا قرارات وظيفة الإنتاج تتمثل في اختيار موقع المصنع و حجمه، أنواع الآلات الواجب استخدامها، كمية

الإنتاج...قرارات التسويق فيما يخص نوع السلعة المراد تسويقها، كيفية تسعيرها، طرق الدعاية و الإعلان....القرارات المتعلقة بالتمويل حجم رأسمال اللازم لتمويل المشروع...بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بالموظفين ..

### ث- حسب طبيعة المشكلة (إمكانية برمجتها أم لا):

- **القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات المتعلقة بالمشاكل المتكررة او الروتينية حيث يتم تحديد أساليب وإجراءات الحل او التعامل مع مشكلة وقعت في السابق، تتميز باستخدام حلول نمطية و مكررة.
- **القرارات غير المبرمجة:** تمثل حلولاً لمشاكل غير تقليدية، غير نمطية، تحتوي على عنصر لم يتم التعامل في السابق، او تنطوي على درجة عالية من التعقيد كطرح منتج جديد في السوق.

### ج- حسب طبيعة اتخاذها ( حسب المشاركة):

- **القرارات الفردية:** هي القرارات المتعلقة بالسلطة في منصب العمل والرسمية في أداء المهام والأنشطة الفردية. تتميز هذه القرارات بدرجة من المسؤولية وتتخذ بصفة فردية، وهي سهلة روتينية متعلقة بمركز العمل واستقلاليه وظيفيا.
- **القرارات الجماعية:** وهي القرارات التي يمكن الاستفادة عند اتخاذها من آراء واقتراحات من طرف عدة أطراف كاللجان ، خاصة عندما تكون في مواجهة مشاكل معقدة و ومصيرية.

### رابعا: أساليب عملية اتخاذ القرار

#### 1- الأساليب التقليدية:

##### أ- الخبرة:

يتم اكتسابها من التجارب السابقة و اثر التدرج في سلم الهرم الإداري و كذا المشاركة في اتخاذ القرارات ،المتعلقة بالبرامج و المشاريع الإدارية التي تنجح أو

تفشل ، وفترات الملاحظة الشخصية التي يقضيها المدير في التفكير و التحليل و التقييم للمواقف التي تواجهه ... كل هذا الرصيد يخزن في ذاكرة متخذ القرار ويكون له أثر في المستقبل ما في مواجهة المشاكل أو المواقف التي تعترض العملية الإدارية ، كما يمكن الاستفادة من خبرات المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل أو تركوا العمل لأسباب أخرى .

#### ب- إجراء التجارب:

في هذا الأسلوب يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العلمية ، ومن مزايا هذا الأسلوب انه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار احد البدائل المتاحة لحل المشكلات ، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل ، وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء و الثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العلمية ... وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من إن يتعلم من أخطائه و محاوله تلافي الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلا ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب انه مكلف للمال و الجهد.

#### ت- البديهية والحكم الشخصي:

وفيه يتم استخدام المدير لحكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف و المشكلات التي تواجهه ، و التقدير السليم لأبعادها ، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها ... و تبدو صعوبة مخاطر استخدام هذا الأسلوب في انه يقوم على أسس شخصية نابغة من شخصية المدير و قدراته العقلية و اتجاهاته و خلفياته النفسية و الاجتماعية و معارفه ... وهذه كلها سمات و قدرات تختلف باختلاف المجتمعات و البيئات ، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة و المتعددة للمجتمع الواحد قواعد السلوك التي تحكمه ، و الاتجاهات السائدة فيه ، والتطورات المختلفة

التي يمر بها و كل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور و المواقف التي تواجهه.

### ث- دراسة الآراء والاقتراحات وتحكيمها:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل , و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة , كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين .

نلاحظ مما سبق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه , وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة

## 2- الأساليب العلمية:

### أ- بحوث العمليات:

يعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية، يسمح فيه باستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشابهة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي ، وذلك على شكل نماذج رياضية حيث المشكلات الإدارية الأكثر تعقيدا أين يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء و الرياضيات في بناء النماذج . فهو أسلوب ناجح يمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه و ذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل و تحديدها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول .  
نظرية الاحتمالات:

تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية و تجريبيها و تفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج. و يتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية .وتعتبر نظرية باز

## Theory Bayes في الاحتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار

الإداري. 40

### ب- أسلوب شجرة القرار:

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام و بيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء و حتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع ، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء . تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

### ت- نظرية المباريات الإدارية :

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح مع أقل قدر من الخسائر وان منافسه سيكون على نفس النهج في تصرفه ، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى و بالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات . و قد أثبتت هذه الطريقة نجاعتها في منظمات الأعمال مؤخرا ، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها ، و تقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المتدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة ، ثم يتم على أساس النتائج المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد و هكذا تستمر المباراة ، و بذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات .

40 لعبيدي، محمود، بحوث العمليات و تطبيقاتها في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص24.

و عليه فان ترشيد القرارات يعتمد على مدى الانسجام و التكامل بين المجموعتين من الأساليب التقليدية و العلمية لتفادي المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

### نماذج صناعة القرار:

نقصد بالنموذج المنظور الذي من خلاله يمكن ان تطور الحلول و البدائل لحل مشاكل بسيطة او معقدة من حيث طريقة التفكير بالنسبة للمدراء، كالتفكير المنظم الذي يتبنى عنصر التحليل و مبدا الرشد، و التفكير الحدسي الذي يتميز بالمرونة و العفوية و يعتمد على خبرة المدير، و منهج ثالث اكثر شمولية يعتمد على رؤية متكاملة يوازن بين المنهجين السابقين.

### النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للقرار:

جاءت تسمية هذا النموذج نسبة للنظرية الكلاسيكية، يتم وضعه في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على اساس وضوح الهدف و تمام المعلومات في ظل ظروف التاكيد، الا انه انتقد من الكثيرين من علماء السلوك كون ان قدرة الانسان محدودة في تجميع المعلومات و تطوير البدائل و بلوغ الرشد التام.

### النموذج السلوكي:

يعتمد هذا النموذج على ما يشعر به المدراء فقط، و بالتالي يكون لمتخذ القرار معرفة جزئية حول البدائل و النتائج و الافعال، و قد سمي سيمون هذا العمل بالقرارات المرضية الذي يختار فيه المدير اول بديل مرضي يثير انتباهه.

## النموذج السياسي:

يوافق هذا النموذج الظروف التي تتسم بعدم التاكيد و الغموض التام و القرارات غير المبرمجة، و هذا راجع لمحدودية المعلومات او عدم اتفاق المديرين حول الاهداف التي يراد الوصول اليها، و عليه يلجا المدراء وفق تصور هذا النموذج الى الحوار و تقاسم المعلومات و تبادل الاراء و الوصول الى ما يسمى بالتحالف.

### جدول رقم 06: ملخص لخصائص نماذج القرار

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
- مشكلة واضحة و اهداف واضحة. - حالة تاكد ومخاطرة.	- مشكلة غامضة و اهداف غير واضحة. - حالة عدم التاكيد و ابهام.	- اهداف متعددة متعارضة. - حالة عدم التاكيد و ابهام.
- معلومات كاملة حول البدائل و نتائجها.	- معلومات بسيطة عن البدائل و نتائجها.	- رؤية غير مستقرة. - مساومات و حوار بين اعضاء التحالف.
- الرشيد و العقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج	- خيارات مرضية لحل المشاكل باستخدام الحدس.	

المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص313.

## خامسا:العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل التي يمكن ان تشكل عائقا في وجه متخذها ، و قد تؤخرها و من بين هذه العوامل نجد:

### 1- البيئة الخارجية:

تعتبر العوامل البيئية الخارجية كمجموعة من القيود التي لا يمكن التحكم فيها فهي تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرار، و تتمثل هذه العوامل :

- الظروف الاقتصادية و المالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية و التكنولوجية التي تقوم على الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية : المنافسين، الموردين و المستهلكين.
- الظروف السياسية و الاجتماعية كالتشريعات و القوانين الحكومية، النقابات، القيم و العادات و التقاليد.

### 2- البيئة الداخلية:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بجملة من العوامل البيئية داخل المنظمة او ما يعرف عنها بالعوامل التنظيمية و التي تتمثل في:

- حجم المنظمة و مدى تطورها.
- القوانين و اللوائح الخاصة بتنظيم العمل .
- نظم المعلومات و اتخاذ القرارات.
- درجة المركزية و اللامركزية
- العلاقات التنظيمية الموجودة بين الأفراد و الإدارات.
- طرق و شبكات الاتصال.
- إمكانيات و قدرات الأفراد.
- الهيكل التنظيمي.

### 3- متخذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بشخص متخذ القرار ابتداءً من المدير و مستشاريه و مساعديه الذين يشاركونه في ذلك وهذا من خلال العوامل الشخصية و النفسية و السلوكية.

فالعوامل الشخصية تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية و الشخصية، تطورت معه قبل وصوله الى المؤسسة، و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة، كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، و هذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، أسلوبهم في تجميع المعلومات، أسلوبهم في استخدام المعلومات.

العوامل النفسية تتعلق ببواعث داخلية للشخص، و منها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، و أثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار البديل من بين البدائل المتاحة.

وتتعلق العوامل السلوكية بشخص متخذ القرار من حيث نمط شخصيته و درجة ذكائه و تفضيلاته و قيمه، إضافة إلى درجة الموضوعية التي يتحلّى بها متخذ القرار.

### 4- مواقف اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بثلاثة مواقف او حالات وهي حالة التأكد، حالة عدم التأكد، وحالة المخاطرة، و هذا من خلال العوامل او الظروف المحيطة بالمشكلة كمدى توفر المعلومات و جودتها لدى الإدارة، بالإضافة لأهمية القرار.

## سادسا: صعوبات اتخاذ القرار:

**صعوبة تشخيص المشكلة:** يعتبر التشخيص نصف العلاج، اذا كان غير دقيق فهذا قد يبدد و يشتت الجهود المبذولة من طرف متخذي القرارات، او حتى يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية و بين ظواهرها العرضية.

**قلة المعلومات و عدم دقتها:** ترتبط نوعية و جودة القرارات بتوفر المعلومات و دقتها، و التي على أساسها يمكن التعرف على المواقف بدقة و تشخيص المشاكل تشخيصا دقيقا و بالتالي يساعد على إيجاد البدائل الممكنة بكل سهولة.

**تناقض الأهداف و النتائج:** قد يحدث هناك تناقض بين الأهداف و النتائج هذا ما يعيق الإدارة في تحقيق الفعالية المرجوة، و هذا يعود إلى نقص التنسيق بين المصالح او حتى تعارضها، ما يولد صراعات داخل المنظمة.

**التردد في اتخاذ القرارات:** يقع الكثير من المدراء في هذا المأزق و هو التردد في اتخاذ القرار لأسباب كعدم قدرة المدير نفسه في مواجهة مشكلة محددة و عدم قدرته على إيجاد الحل المناسب لنقص خبرته أو كفاءته، أو عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق من خلال عملية صنع القرار، كذلك تعدد الأساليب الرقابية على تصرفات متخذ القرار الذي يولد الخوف.

## الخاتمة:

لقد تم وضع هذه المطبوعة البداغوجية لمادة تسيير المؤسسة وفق المقرر الدراسي لطلبة جذع مشترك علوم التسيير السنة الثانية ليسانس، و تم تقسيمها الى خمسة محاور اساسية، تناولنا في المحور الاول نشأة و تطور المؤسسة باعطاء اهم المفاهيم المترابطة معها و كذا عناصر المقاربة، كما تناولنا فيه مختلف المراحل التي مرت في تطورها عبر الزمن، و كذا اهم تصنيفاتها، ثم استعرضنا تطور الفكر الإداري مع إبراز أهم النظريات (الكلاسيكية و النيوكلاسيكية و الحديثة)، وصولاً للاتجاهات الحديثة لعلم الإدارة، المحور الثالث جاء لعرض الوظائف الإدارية او ما يعرف بمبادئ العملية الإدارية ( التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة)، ثم تطرقنا للوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة و هي التسويق، الانتاج، التمويل و ادارة الموارد البشرية، و المحور الاخير خصصناه لعملية اتخاذ القرار التي تعتبر جوهر العملية الادارية ، تناولنا فيه طبيعة القرار و تصنيفاته، و اساليبه و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

في الختام نامل ان تكون هذه المطبوعة مرجعا مبسطا لمقياس تسيير المؤسسة وتعم الفائدة لدى الطلبة في ذات التخصص.

## قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2008.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم ادارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان، 2003،
- زكريا الدوري و اخرون، وظائف و عمليات منظمات الاعمال ، دار اليازوري، عمان، 2010.
- هيثم حمود الشبلي- مروان محمد ، ادارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2009.
- خضير كاظم محمود- هايل يعقوب فاخوري، ادارة الانتاج و العمليات، عمان، 2009.
- حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، 2007.
- مهندس وائل الغول، الميسر لادارة المشروعات: بين النظرية و التطبيق، صوت القلم العربي، مصر.
- احمد عبد الله الصبان و اخرون، اساسيات الادارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، السعودية، 2013.
- كمال بربر، الادارة عملية و نظام، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
- محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، السعودية، 1990.

- خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال، دار اثراء، عمان، 2008.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
- حامد سواد عطية، العملية الادارية: معارف نظرية و مهارات تطبيقية، شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الاعمال، منظور كلي، دار الحامد، عمان، 2009.
- عبد العزيز النجار، الادارة الذكية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- اسامة عبد الحق الانصاري، كتب عربية، مصر، بدون سنة نشر.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، الاردن، 2012.
- عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005.
- مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، 2008.
- صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الاعمال، الاردن، 2008.
- لعبيدي محمود، بحوث العمليات و تطبيقاتها في ادارة الاعمال ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- زكريا الدوري و اخرون، وظائف و عمليات منظمات الاعمال ، دار اليازوري، عمان، 2010.
- هيثم حمود الشبلي- مروان محمد ادارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2009.
- خضير كاظم محمود- هايل يعقوب فاخوري، ادارة الانتاج و العمليات، عمان، 2009.
- حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، 2007.
- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014.
- ابراهيم الديب، مدير المستقبل: مدير القرن ال21، مكتبة ام القرى للترجمة و التوزيع، 2009.

- طارق محمد السويديان، محمد اكرم العدلوني، كيف تكتب خطة استراتيجية، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 1425هـ.
- محمد ناجي الجعفري، التسويق، السودان، 1998.
- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1990.
- باري كشرأوي، ادارة الموارد البشرية، الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- بيتر دراكر، ممارسة الادارة، مكتبة جرير، الرياض، 2013.
- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- شوقي ناجي جواد، المتكامل في ادارة الاعمال: منظور كلي، دار الحامد، الاردن، 2009.
- العلاق بشير عباس، ادارة التسويق الصيدلاني: مدخل تحليلي.
- عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1975.
- حسن الساعاتي، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1980.

#### باللغة الأجنبية:

- Jean Michel Plane, management des organisations, 5<sup>ème</sup> édition , Dunod, Paris, 2019.
- Jean –Luc Charron, Sabine Serari, Françoise Bertrand, management : manuel et applications, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016.
- Duizabo(s) et Roux(D), gestion et management des entreprises, Hachette, Paris, 2005.
- MBA, l'essentiel du management, par les meilleurs professeurs, édition Eyrolles, Paris, 2008.
- Daniel Olivier, le métier de manager, édition Eyrolles, Paris, 2016.
- Khalasi Reda, l'économie d'entreprise contemporaine, édition Houma, Alger, 2010.
- J-M-Auriac, & A-Cavagnole..., économie d'entreprise, Techniplus, tome1, Paris, 1995.
- Economie d'entreprise, édition NATHAN, Paris, 2002.