

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdès

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
و علوم التسيير

مطبوعة بيد اغوجية تحت عنوان:

محاضرات في تسيير المؤسسات

موجهة لطلبة: السنة الثانية علوم اقتصادية (ل.م.د)

قسم: العلوم الاقتصادية

إعداد الدكتور: صبوع عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2017/2016

الفهرس العام

رقم الصفحة	المحتوى
ا ب ت ح خ	إشهاد إداري بتدريس مقياس تسيير المؤسسات محتوى مادة تسيير المؤسسات وفق نظام LMD الفهرس العام فهرس الأشكال فهرس الجداول
01	مقدمة
03	المحور الأول: ماهية المؤسسات
04	أولاً: مفهوم المؤسسة
04	1 نشأة وتطور مفهوم المؤسسة
09	2 تعريف المؤسسة
12	3 تصنيف المؤسسات
15	4 تحليل وظائف المؤسسة
21	ثانياً: تحليل مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح
21	1 مفهوم النظام
24	2 اشكال وخصائص النظام
26	3 أدوات واساليب التحكم في النظام
29	4 تقييم أداء النظام
31	5 مهارات التسيير
31	6 علاقة مهارات التسيير بالمستويات الإدارية
33	المحور الثاني: نشأة وتطور مفهوم التسيير
34	أولاً: تحليل أفكار المدرسة الكلاسيكية
34	1 اتجاه الإدارة العلمية
38	2 اتجاه الإدارة البيروقراطية
39	3 اتجاه العملية الإدارية والتقسيمات الإدارية

42	ثانيا: إسهامات المدرسة السلوكية	
42	1	مفهوم المدرسة السلوكية
43	2	اتجاه العلاقات الانسانية
48	3	النظرية « X » و « Y » لدوجلاس ماك جريجور
49	4	بحوث ابراهام ماسلو
52	ثالثا: إسهامات المدرسة الموقفية	
52	1	مفهوم المدرسة الموقفية
54	2	اتجاه بحوث العمليات
54	3	اتجاه التميز لوليام أوشي
55	4	نظرية الهياكل الميكانيكية والعضوية لبارنز وستالكر
57	رابعا: إسهامات المدرسة الحديثة	
57	1	مقومات المدرسة الحديثة
59	2	تحليل مزايا الإدارة اليابانية
63	3	اتجاه التميز لتوم بيتر وروبرت واترمان
68	المحور الثالث: تحليل وظائف التسيير	
69	أولا: تحليل وظيفة التخطيط	
69	1	مفهوم التخطيط
72	2	مراحل التخطيط
76	3	إعداد السيناريوهات المستقبلية الممكنة
77	4	إعداد نموذج SWOT
77	5	تسطير الأهداف
81	ثانيا: تحليل وظيفة التنظيم	
81	1	مفهوم التنظيم
83	2	مبادئ التنظيم
86	3	الهياكل التنظيمية
90	ثالثا: تحليل وظيفة التوجيه	
90	1	التشيط والتحفيز
93	2	الاتصال

101	العمل الجماعي	3	
102	القيادة	4	
103	رابعاً: تحليل وظيفة الرقابة		
103	مفهوم الرقابة	1	
105	خطوات العملية الرقابية	2	
107	أدوات الرقابة	3	
110	المحور الرابع: عملية اتخاذ القرارات – لب عملية التسيير –		
111	أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات		
111	تعريف اتخاذ القرارات	1	
112	أهمية اتخاذ القرارات	2	
115	تصنيف القرارات	3	
118	تحليل العوامل المتدخلة في عملية اتخاذ القرارات	4	
121	ثانياً: تحليل وتيرة اتخاذ القرارات		
121	مرحلتي اكتشاف المشكلة وتحديد طبيعة المشكلة	1	
122	مرحلتي جمع المعلومات وصياغة الحلول البديلة	2	
123	مرحلة تقييم البدائل المتاحة	3	
123	اختيار البديل الأمثل	4	
124	تنفيذ الحل الأمثل	5	
125	ثالثاً: نماذج اتخاذ القرارات		
125	نموذج بحوث العمليات	1	
126	نموذج شجرة القرار	2	
128	نموذج نظرية الألعاب	3	
130	خاتمة		
132	قائمة المراجع		

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	عناصر النظام	1 - I
30	مستويات الأداء	2 - I
32	علاقة مهارات التسيير بالمستويات الإدارية	3 - I
51	هرم ماسلو للحاجات	4 - II
55	النظرية « Z » لويليام أوشي	5 - II
56	علاقة الهيكل التنظيمي ببيئة الأعمال	6 - II
64	نموذج 7s لماك كينزي	7 - II
74	نموذج مايكل بورتر في تحليل محيط المجتمع	8 - III
77	نموذج SWOT	9 - III
79	الأطراف المتدخلة في تسطير أهداف المؤسسة	10 - III
80	أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي لأهداف المؤسسة	11 - III
87	الهيكل التنظيمي الوظيفي	12 - III
87	الهيكل التنظيمي الجغرافي	13 - III
88	الهيكل التنظيمي السلعي	14 - III
88	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	15 - III
89	الهيكل التنظيمي المصفوفاتي	16 - III
90	الهيكل التنظيمي المختلط	17 - III
94	نموذج وينر Wiener لعملية الاتصال	18 - III
99	اعتبارات إعداد سياسة الاتصال	19 - III
100	أشكال شبكات الاتصال المتمركزة	20 - III
101	أشكال شبكات الاتصال غير المتمركزة	21 - III
103	اشكال القيادة	22 - III
115	القرارات لب عملية التسيير	23 - IV
125	مراحل عملية اتخاذ القرارات	24 - IV
127	شجرة القرارات المتعلقة بخيارات الاستثمار	25 - IV
128	التمثيل البياني لمعضلة السجن	26 - IV
129	نتائج مواقف USA و URSS إزاء الملف النووي وفق نظرية اللعبة	27 - IV

ملاحظة: تشير الارقام الرومانية إلى رقم المحور .

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم بالجزائر	1 - I
59	مقارنة لفعالية قطاع صناعة السيارات	2 - II
73	متغيرات محيط المجتمع	3 -III
86	حساب نطاق الإشراف المقابل لعدد المرؤوسين	4 -III
106	أمثلة لبعض المعايير الرقابية	5 -III
107	جدول حسابات النتائج المقارنة	6 -III
126	علاقة الارياح بكمية الانتاج	7 -IV

ملاحظة: تشير الارقام الرومانية إلى رقم المحور .

مقدمة

هذا العمل موجه لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، نهدف من خلاله إلى تمكينهم من تناول مفهوم المؤسسة أولاً، ثم الإحاطة بمعظم وأهم الجوانب المتعلقة بتسييرها، وذلك ضمن مقياس تسيير المؤسسات الذي يُعتبر امتداداً لمقياس "مدخل لإدارة الأعمال" في السنة الأولى جذع مشترك، وتوطئة لمقاييس عدة أهمها: "اقتصاد المؤسسة"، "التسويق"، "تسيير الموارد البشرية".

غالباً ما يَتمُّ التطرقُ إلى موضوع تسيير المؤسسات من طرف الكُتّاب والباحثين وفق مدخل التطور التاريخي لأفكار التسيير، أو وفق مدخل وظائف التسيير (المدخل الوظيفي)، وحتى يتمكن الطالب من الإحاطة بهذا المفهوم، عمدنا في هذه المطبوعة إلى الأخذ بهما معاً.

فبعد تناول مفهوم المؤسسة كموضوعٍ وحقلٍ لعلم وفن التسيير، قُمنا في المحور الثاني بالتطرق إلى نشأة التسيير كعلم، وإبراز إسهامات المدارس الفكرية فيه؛ بدءاً بالمدسة الكلاسيكية، فالسلوكية، والموقفية أو الظرفية ثم إلى أهم أفكار المدرسة الحديثة. مع الإشارة إلى مدرسة نُظُم التي أدرجناه ضمن المحور الأول (ماهية المؤسسات)، على اعتبار أنها من أهم المداخل المعتمدة في فهم المؤسسة على أنها نظام.

ساهمت جميع هذه المدارس في تطور أفكار التسيير بصياغتها لاتجاهات فكرية ونظريات، يَنقُذ بعضها بعضاً ويُكَمِّل بعضها البعض الآخر. حتى أصبح من الصعب عدُّ مجموع هذه النظريات وحصره، فنحن نعيش في غابة من النظريات « **Jungle des Théories** »، حسب تعبير "بيتر دريكر" Peter Drucker، ويكفي للاستدلال على ذلك الإشارة لأحد المؤلفات التي اعتمدناها في إعداد هذه المطبوعة، وهو: "نظريات الإدارة والأعمال - دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها" لمؤلفه "الصرن رعد حسن"، لهذا سنقتصر على تناول عينة من هذه الأفكار والنظريات، موزعة على مجموع المدارس المذكورة.

ولا نهدف من خلال عرض جهود رواد هذه المدارس الفكرية إلى المفاضلة بين نظرياتها، فيقول أحد الطلبة "أنا تايلوري" ويقول الآخر "أنا موقفي" أو "دُظمي"... الخ، فكلها أعمدة وجدران وِدِنَاتٍ ساهمت في إرساء وبناء فكر تسييري متكامل، وهذا ما يتضح من خلال المحور الثالث، الذي خصصناه لتناول مفهوم التسيير من مدخل وظائف التسيير المتمثلة في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

فالمحور الثالث لا يخوض في أسماء الكُتب وانتماآتِهم الفكرية، وفي تواريخ ميلادهم ووفاتهم، والبحث في خصائص الفترة التي عاشوها وظهرت فيها نظرياتهم. ونُدرِكُ فيه على استعراضٍ وشرح أهمّ الاساليب والتقنيات المُعتمَدة في ممارسة المهام المنوطة بكل وظيفة من الوظائف الأربعة، لكن دون الأخذ بعين الاعتبار لمن تُعزى هذه الفكرة أو تلك، وفي أي مدرسة أو اتجاه فكري يمكن إدراجها.

أمّا المحور الرابع، فقمنا فيه بتناول عملية اتخاذ القرارات بشيء من التفصيل باعتبارها محور اهتمام كل المدارس الفكرية، فالهدف الرئيس لكل النظريات هو تمكين المُسير من اتخاذ القرار الصائب والسليم. كما أنّه وبدون اتخاذ القرارات لا يُمكن إطلاقاً ممارسة أي من وظائف التسيير الأربعة المذكورة، ولا أي من وظائف المؤسسة. لهذا وصفنا هذه العملية -عملية اتخاذ القرارات- بأنها لب عملية التسيير.

وعليه فالخطة التي اعتمدناها في تناول هذا المقياس كانت على النحو التالي:

مقدمة.

المحور الأول: ماهية المؤسسات.

المحور الثاني: نشأة وتطور مفهوم التسيير.

المحور الثالث: تحليل وظائف التسيير.

المحور الرابع: اتخاذ القرارات - لب عملية التسيير -.

خاتمة.

المحور الأول:

ماهية المؤسسات

بعد الاطلاع على عناصر هذا المحور، سيتمكن الطالب مما يلي:

- تحديد أهم مراحل نشأة وتطور مفهوم المؤسسة.
- الوقوف على تأثير الخصائص العامة التي تميز كل مرحلة وانعكاساتها على صياغة مفهوم وتعريف المؤسسة.
- معرفة مختلف الاشكال التي يمكن للمؤسسة أن تتخذها.
- تحديد أهم وظائف المؤسسة، ومحتوى كل منها.
- فهم المؤسسة من منظور أنها نظام متكامل ومتفاعل.
- معرفة الأدوات والتقنيات المعتمدة في التحكم في المؤسسة كنظام مفتوح.
- ضبط بعض المفاهيم المستعملة في تقييم أداء المؤسسة.
- تحديد مهارات التسيير ونسبية أهميتها والحاجة إليها تبعاً لاختلاف اصناف المؤسسات والمستويات الإدارية.

أولاً: مفهوم المؤسسات

1- نشأة وتطور مفهوم المؤسسة¹

لا يمكن الإحاطة بمفهوم المؤسسة كظاهرة تطبع التطور الاقتصادي للأمم والحضارات، وتعتبر نواة ومحركاً له، خاصة بالنسبة للنظام الرأسمالي، دون الإلمام بتطور المجتمعات التي قدّلت حقلاً لهذه المؤسسات، من خلال ترجمتها وتعبيرها عن تطور مختلف أنشطة أفرادها، بدءاً بالإنتاج الأسري والورشات الحرفية والمصانع المصغرة، ثم المؤسسات الاقتصادية الصناعية التي دخلت لاحقاً، في تكتلات وتحالفات وتعاضم حجمها لتصبح شركات عابرة للقوميات أو متعددة الجنسيات، واتخذت شكل مؤسسات افتراضية تعتمد على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال عموماً، وعلى الشبكة العنكبوتية على الخصوص، في ممارسة معظم أنشطتها وفي تسييرها.

أ- الإنتاج الأسري البسيط²

الإنتاج الأسري البسيط تعبيرٌ طلق على الأنشطة الاقتصادية للحضارات الإنسانية ما قبل الثورة الصناعية عموماً ويتركز فيه على الأنشطة الفلاحية المرتبطة باستغلال الأرض واستخراج ما في باطنها وزراعتها، ومن خلال تربية المواشي كأسلوب إنتاجي لتلبية الحاجات الإنسانية المتعلقة بالمأكل والمشرب واللباس والمأوى على الخصوص، وذلك بالاعتماد على المجهود العضلي الكبير وعلى أدوات بسيطة، وعلى تعاون أفراد العائلة الواحدة، ثم مقايضة ما ينتجونه بمنتجات أخرى أو بأدوات عمل أخرى يتم إنتاجها من طرف حرفيين مثل النجار، الدباغة، الغزل والنسيج والحداثة.

ولقد تميزت أساليب الإنتاج الأسرية البسيطة بمركزية كبيرة في القرارات، وبتمركز السلطة لدى رب الأسرة أو كبير العائلة الذي له الأمر والنهي. كما تميز نشاطها بالاستقرار نظراً لضعف حدة النزاعات والصراعات بين الأب وأبنائه، وبين الإخوة فيما بينهم والاحتكام في حلها إليه أو إلى كبير الجماعة أو القبيلة الذي يخضع الجميع لما يقول دون معارضة.

ب- الوحدات الحرفية

مع ارتفاع النمو الديموغرافي وزيادة عدد سكان القرى تحولت تدريجياً إلى تجمعات شبه حضرية، زادت وتعددت حاجات أفرادها، فارتفع الطلب على المنتجات من الملابس وأدوات العمل، فدفعت نحو تشكّل محلات وورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في تلك الحرف بما يُمكنهم

¹ Islamfin.go-forum.net, le 31/01/2017

² دادي عدون ناصر ، اقتصاد المؤسسة، الطبعة: 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص: 22

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

من تحسين نوعية منتجاتهم، ويحافظون على وتيرة إنتاج منتظمة يتفادون من خلالها كساد سلعهم. فظهرت بذلك ورشات حرفية عديدة للنساجين والخياطين والنجارين والحدادين... الخ.

ولقد تميز النشاط الإنتاجي لهذه الورشات بجو يطمح الانضباط والاستقرار والاحترام والثقة المتبادلة بين أفرادها، نظراً للعلاقات الاجتماعية والعائلية الخاصة التي تربطهم، كما تميزت بالتنظيم الدقيق لعدد أفرادها وتوزيعهم على مختلف لُفَت العَمالية حسب أقدميتهم، كالعلمين والصنائعيين والمنتلمذين أو الممتنهين، وبدقة سلم الأجور كذلك تبعاً لتدرجهم.

ج- وحدات الإنتاج المنزلي البسيط

تعتبر بريطانيا من أوائل الدول التي عرفت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي في القرن الثالث عشر، والتي اشتهرت بصناعة الصوف، ثم انتشر بعد ذلك بشكل واسع ليمتد إلى ميادين نشاط عديدة خلال الفترة ما بين القرن الخامس عشر والثامن عشر.

ولقد تزامن ظهور وحدات الإنتاج المنزلي البسيط مع ظهور وتوسع طبقة من التجار الرأسماليين الذين يتوسطون عملية التبادل بين كل من المنتجين والمستهلكين، الذين أصبحوا مضطرين للتعامل معهم في سعيهم إلى الرفع من مداخلكهم، من خلال ممارسة أنشطة ثانوية إلى جانب الفلاحة، رغبة منهم في تلبية حاجاتهم المتزايدة والمتنوعة، بالموازاة مع ارتفاع عدد السكان وظهور التجمعات الحضرية.

د- مرحلة المانيفاكتورة³

تعتبر المانيفاكتورة منعرجاً حاسماً في نشأة وتطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية، فهي من مظاهر الثورة الصناعية الناتجة عن تراكم وتداخل التغيرات التي مست طرق الإنتاج خلال المراحل السابقة الذكر، وانعكاسات ذلك على الجوانب التجارية الملازمة لارتفاع الطلب من جهة، وتوسع الاستكشافات الجغرافية التي مكنت من توفير مصادر جديدة للمواد الأولية من جهة أخرى، الأمر الذي زاد من ثروات التجار الرأسماليين مما دفعهم إلى توسيع ميادين تدخلهم وبسط نفوذهم على الأنشطة الاقتصادية، وتحقيق الاستغلال الأمثل لوسائل الانتاج بتجميعها في محلات أو ورشات موحدة، مثلاً أولى مظاهر المصنع المصغر، الذي أضح عليه بالمانيفاكتورة يمارس صاحبها أو مالؤها جميع سلطاته على عمليات الإنتاج، التمويل، والتوزيع وغيرها، على عكس المراحل السابقة.

وتأخذ المانيفاكتورة شكلين رئيسيين هما:

³ www.wikipedia.com, le : 15/11/2016

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

• **الشكل الأول:** يتضمن تجميع مجموعة من العمال لهم نفس الحِرفة ويقومون بأداء مهام مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

• **الشكل الثاني:** تجميع مجموعة من العمال لهم حرفاً مختلفةً، إلا أنها تكُمّل بعضها بعضاً، ويشارك جميعهم في أداء المهام المتعلقة بجميع مراحل الإنتاج على اختلافها، كلٌ حسب تخصصه، ومن الأمثلة على ذلك، نذكر المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي التي تم تأسيسها بفرنسا في بداية القرن السابع عشر.

هـ - ظهور المؤسسة الصناعية الآلية

نظراً لارتفاع الطلب بشكل متزايد وبزيادة الاكتشافات العلمية الهادفة إلى تحقيق أقصى استغلال ممكن لوسائل الإنتاج، بدأ في ذلك اليد العاملة، تفاقمت المشاكل على مستوى المانيفاكتورة، الأمر الذي تمخض عنه ظهور المؤسسات الصناعية الآلية، في نهاية القرن السابع عشر وبداية القرن الثامن عشر، باعتبارها أهم مظاهر الثورة الصناعية في أوروبا، وأهم المنعرجات التاريخية للنظام الرأسمالي، ضمن سياق يتسم بعوامل متعددة منها:

- الثورة الفكرية التي أدت إلى انسحاب الكنيسة من الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
- ظهور ونمو نشاط الشركات التجارية والملاحية.
- نشأة وتطور المؤسسات المالية والمصرفية، باعتبارها قاعدة وأرضية صلبة لتطور هذه المؤسسات الصناعية الآلية.
- توسع الأسواق نتيجة النمو الديموغرافي الكبير الذي عرفته أوروبا انطلاقاً من بداية القرن الثامن عشر.
- توسع وتعدد الاختراعات التقنية وتطبيقاتها في ميدان الصناعات الحربية تزامناً مع الحرب العالمية الأولى والثانية، ثم استعمالها بشكل مكثف في ميدان الصناعة، الأمر الذي أحدث قفزة نوعية على صعيد الأنشطة الاقتصادية.
- حتمية اعتماد اساليب علمية في تسيير المؤسسات، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية في سنة 1929.

و - ظهور التكتلات

في سياق تطور النظام الرأسمالي ظهرت التكتلات في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، باعتبارها من اساليب مواجهة المنافسة واختراق الأسواق على المستوى العالمي. ولقد أخذت هذه التكتلات اشكالا عديدة، أهمها الكارتيل والتروست.

• الكارتيل⁴ « Le Cartel »

ظَهَرَت الكارتلات في بداية الأمر، بغرض تسهيل التحكم في الصناعات الحربية في ألمانيا على الخصوص، ثُمَّ انتقلت إلى المجال الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، في شكل تَجْمَعٍ لعدد من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، مع احتفاظ كلٍّ منها باستقلاليتها المالية وشخصيتها المعنوية، بغرض السيطرة على الأسواق، والتحكم في وسائل الإنتاج ومنافذ التوزيع، وفرض أسعار مرتفعة عما هو معمول به في السوق قصد تعظيم الأرباح.

ومن أول الكارتلات التي ظهرت في تلك الفترة، نذكر كارتل الحديد والصلب بألمانيا سنة 1870، وكارتل شركات البترول الأمريكية.

• التروست⁵ « Trust »

ظهر التروست في نهاية القرن التاسع عشر بغرض تحقيق السيطرة على أسواق قطاعات اقتصادية معينة، والتحكم في حجم المبيعات وتخفيض التكاليف.

ويعتبر التروست اتفاقاً قانونياً عُبِّرَ عن اندماج شركتين، أو تَجْمَعٍ وُفِّقَهُ مجموعة من أسهم المؤسسات، يمتلك كلٌّ منها حق التصويت بمجلس الإدارة حسب عدد الأسهم الذي بحوزته. كما تفقد هذه المؤسسات استقلاليتها المالية والقانونية، على عكس ما هو عليه الأمر بالنسبة للكارتلات.

ومن أهم هذه التروستات نذكر اندماج كل من شركة رون بولانك « Rhône-Poulenc » الفرنسية وشركة هوشوست « Hoechst » الألمانية لِشُكْلٍ مَعاً شركة أفانتيس « Aventis » الفرنكو-ألمانية المتخصصة في المواد الصيدلانية والأدوية. إلا أن توسع احتكار هذه التروستات للأسواق دفع إلى سنِّ قوانين عديدة تكبح من إنشاءها وتوسعها.

• الهولدينغ⁶ « Le Holding »

عولمة الأسواق وتوسع المعاملات المالية من خلال البورصات، والتواجد العالمي للبنوك عوامل مكنت الشركات العملاقة والقوية من الاستحواذ على رأس مال شركات أخرى والاستلاء على أسهمها، لتصبح هذه الأخيرة مجرد فروعاً تابعة. ومن أهم هذه المجمعات نذكر بنك باريسا « Paribas » الذي يُعْتَبَرُ هولدينغ مالي، والذي تمَّ إنشاؤه عن طريق امتلاك بنك باريس لجزءٍ من رأس مال بنك هولندا، وشركة فرانت لاين

⁴ www.wikipedia.com, le 01/02/2017

⁵ www.wikipedia.com, le 01/02/2017.

⁶ www.larousse.fr, le 31/01/2017.

« Front Line » التي استحوذت على اسهم منافستها دي أش هولدينغ « DH Holding » المتخصصةتين في حاويات نقل النفط عبر العالم.

ي - الشركات متعددة الجنسيات « Les Multinationales »⁷

تُوصفُ الشركات متعددة الجنسيات بأنها مُحركُ العولمة، فهي من أهم أدوات تجسيد وتكريس النظام العالمي الجديد. وتعود ملكيتها وإدارتها لأطراف متعددة ومن جنسيات مختلفة، على أن يكون مركزها الرئيسي في إحدى الدول، يُطلق عليها مصطلح "الدولة الأم"، ولها فروعاً في دول أخرى، لا يقل عددها عن ستة (06) دول يُطلق عليها "الدول المضيفة"، وأن لا يقل رأس مَلْهُا الموظَّف في هذه الدول الضيفة عن 20%. كما يُطلق على هذه الشركات، إذا كان تواجدها في معظم دول العالم مصطلح "الشركات العالمية" « L'entreprise Mondiale » مثل شركة ميكروسوفت « Microsoft » و أي، بي، م « IBM » وفودا فون « Vodafone »...الخ.

وتتبنى هذه الشركات استراتيجية عالمية، كونها تتمتع بقدرٍ عالي من حرية الحركة في نقل وتحويل عوامل الإنتاج، فضلاً عن المزايا التكنولوجية بما يُمكنها من تنويع أنشطتها واساليب إنتاجها والأسواق التي تنشط فيها. ومن بين هذه الشركات، في وقتنا الحالي نذكر شركة تويوتا « Toyota »، جنيرال موتورز « GMC »، فولكس فاجن، « Volkswagen »، كوكا كولا « Coca Cola »، مارس « Mars »، نيسلي « Nestlé »، وجونسون وجونسون « Johnson and Johnson »...الخ.

ن - ظهور المؤسسات الافتراضية « L'Entreprise Virtuelle »⁸

المؤسسات الافتراضية عبارة عن مفهوم وليس مكان، عبارة عن نشاط وليس بنايات، فهي وحدة مكونة من عمال موزعين على مناطق جغرافية مختلفة، ويتواصلون فيما بينهم ومع الزبائن والموردين وغيرهم باستعمال وسائل اليكترونية، وتتميز هذه الشركات بغياب الهرمية في العلاقات، كونها تعتمد على شبكة الانترنت كقاعدة اساسية لجميع انشطتها. فهي عبارة عن شركات ذات سرعة نمو وانتشار كبيرين.

يُوعزى تحقيقها لمستويات ارباحٍ عالية إلى تمتعها بمزايا عديدة، أهمها:⁹ تفردّها بالفكرة، وخوضها لمعدلات مخاطر مرتفعة، وتعتمد في نشاطها على شبكة الانترنت كقاعدة أساسية لبعث وتطوير وعولمة انشطتها، وأنها

⁷ www.glossaire-international.com, le 01/02/2017

⁸ Jacques André Bartoli, *l'entreprise virtuelle, un concept ou une réalité managériale*, IAE d'Aix en Provence, France, 2005, P : 6

⁹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 449.

لا يحكمها الحيز المكاني، ولا حدود لها في القدرات والتنظيم. من بينها: Dell Computer, Yahoo, Facebook, Microsoft... الخ.

ومن مقومات وخصائص هذا النوع من الشركات ما يلي:

- ترتكز على الأفكار الجديدة والتطوير المستمر لبرامجها المعلوماتية.
- انخفاض التكاليف مقارنة بالصيغ الأخرى للمؤسسات الاقتصادية.
- اعتمادها على الفرد الواحد أكثر من اعتمادها على فكرة النظام.

خلاصة لما سبق، يمكننا القول بأن ظهور المؤسسات الاقتصادية يُعتبر من المظاهر الاقتصادية لتطور الحضارة الإنسانية ومحاولاتها المستمرة والدائمة لتلبية الحاجات البشرية المتعددة وغير المتناهية، وفق مناهج ومذاهب اقتصادية، أهمها الرأسمالية التي تعتبر المؤسسة نواة لها.

وتظهر انعكاسات تطور هذه الحضارة في البداية بمرحلة الحضارة الفلاحية، أين ارتكز فيها نشاط المؤسسات على الإنتاج الفلاحي والزراعي البسيط، ثم خلال مرحلة الحضارة الصناعية التي تميزت بظهور المؤسسة الصناعية الآلية، كما يتميز وقتنا الحالي، مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، بالتركيز على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، التي مكنت المؤسسات من توسيع وعولمة انشطتها، فظهرت بذلك المؤسسات متعددة الجنسيات والشركات العالمية من جهة، كما سمحت بظهور المؤسسات الافتراضية أو الالكترونية من جهة أخرى.

2- تعريف المؤسسة¹⁰

قدّمت للمؤسسة تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي:

أ- التعريف الأول

" المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية الضرورية للنشاط الاقتصادي".

ب- التعريف الثاني

"المؤسسة عبارة عن عدد كبير من العمال، يعملون في نفس الوقت تحت نفس الإدارة، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".

نلاحظ من خلال التعريفين أنهما ينطويان على نقائص عديدة، نبرزها فيما يلي:

- يعتبر التعريفان بأن المؤسسة هي وحدة إنتاجية واحدة، لكن الواقع يشير إلى إمكانية تكون المؤسسة من مجموعة من الوحدات.

¹⁰ دادي عدون ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

د. صوبع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تَوَجَّه هذه الوحدات في أماكن مختلفة يرافقه بالضرورة توزعُ العاملين فيها في أماكن مختلفة كذلك.
- ينصُ التعريف الثاني على ضرورة توافر عدد كبير من العمال، وهذا ليس ضرورياً ، حيث أن من المؤسسات التي لا يتعد عدد العمال بها أصابع اليد الواحدة.
- يمكن للمؤسسة، حتى لو افترضنا أنها في مكان واحد، أن تنتج أنواعاً مختلفة من المنتجات.
- مهمة المؤسسة لا تنتهي عند العملية الإنتاجية، بل تتعداها إلى عملية التبادل.

ج- التعريف الثالث

" المؤسسة عبارة عن منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة، ورؤوس أموالٍ من أجل إنتاج سلعة ما، يمكن أن بلُغَ بسعرٍ أعلى مما كلفته."¹¹

نُلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولاً من التعريف الأول والثاني بحيث يُحدّد من خلاله هدف المؤسسة أو المنظمة على أنه الحصول على دخلٍ نقدي، وهذا ما يتوافق مع مضمون مفهوم الشركة أو المؤسسة الرأسمالية فقط، إلا أن التعريف لا يتناول الجوانب القانونية والاعتبارات المتعلقة بالتفريق بين ملاك المؤسسة ومديرها.

د- التعريف الرابع

" المؤسسة هي نشأة تتكون من مجموعة من العُمال الدائمين والعاملين في نفس المكان، والتابعين لنفس المنظم"

إضافة إلى الملاحظات السابقة والمشاركة مع بعض التعاريف المذكورة أعلاه، نُضيف بالنسبة إلى هذا التعريف الملاحظات التالية:

- حَصَرَ التعريف مفهوم المؤسسة في مفهوم المنشأة، وهو مفهوم ضيق، كون المنشأة لا تكتسب الشخصية القانونية وتُعتبر استقلاليتها المالية محدودة، على عكس مفهوم المؤسسة التي تتمتع بذلك.
- ليس من الضروري أن يكون هؤلاء العمال، كل العمال، دائمين ويعملون في نفس المكان، فيمكن للمؤسسات أن تعتمد على عمال مؤقتين.

هـ- التعريف الخامس

"المؤسسة عبارة عن تنظيمٍ اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معيّن، هدفه مزج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج منتجات أو خدمات تُتبادل مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروطٍ اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني، وتبعاً لحجم ونوع النشاط."¹²

¹¹ Elie Cohen, **Dictionnaire de Gestion**, Casbah Editions, Alger, Algérie, 1998, P :131

¹² دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 15

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

يشمل التعريف المذكور أعلاه مختلف أنواع المؤسسات ضمن مختلف الأنظمة الاقتصادية، إضافةً إلى إبراز الاستقلالية القانونية والمالية، إلا أنه يُركّز على المؤسسة الاقتصادية الهادفة للربح فقط، على اعتبار أن العديد من التنظيمات مثل الجمعيات يُطلق عليها مصطلح المؤسسة كذلك، وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسات العامة، كأن نقول مؤسسة الجيش أو المؤسسة التربوية أو مؤسسة إعادة التربية... الخ.

و- التعريف السادس

"يمكن اعتبار المؤسسة ذلك الشكل القانوني والاقتصادي والتقني والاجتماعي الذي يُمكن من تنظيم العمل المشترك واستغلال معدات وأدوات إنتاج، وفق أسلوب معين في تقسيم العمل وبغية تحقيق أهداف محددة."¹³

ي- التعريف السابع

"المؤسسة عبارة عن وحدة (Entité) اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة."¹⁴

من خلال التعاريف السابقة، وبغض النظر عن النقائص المسجلة بها، والتي ترجع إلى اختلاف وتعدد المعايير المعتمدة في التفريق فيما بينها، مثل معيار الملكية؛ الشخصية القانونية؛ الاستقلالية المالية والاهداف... الخ، إضافة إلى التطور التاريخي للأشكال التنظيمية والأنشطة التي تؤيها المؤسسات، انطلاقاً من الإنتاج الأسري والعائلي البسيط إلى ظهور الورشات والوحدات الحرفية، فالمصنع المصغر (Manufatura)، ثم المؤسسة الصناعية التي تعتمد في نشاطها بشكل كبير على الآليات انطلاقاً من القرن الثامن عشر، أي بظهور الثورة الصناعية التي مكنت من تسريع حركية التغيير التي عرفت المؤسسات، ثم ظهور مفهوم المؤسسات أو الشركات العابرة للقوميات أو المتعددة الجنسيات والمؤسسة العالمية، وظهور صيغ ومفاهيم عديدة للمؤسسات في وقتنا الحالي، الألفية الثالثة، كالمؤسسات أو الشركات الناشئة والمؤسسات الافتراضية التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

كما نلاحظ من خلال هذه التعاريف ما يلي:

— أن مفهوم المؤسسة يشمل بشقيه المقابلين له في اللغة الفرنسية (Société) و (Entreprise) كلا من مفهوم الوحدة (Unité)، ومفهوم المنشأة (Firme)، ومفهوم الشركة (Entreprise) والمركب (Complexe)، والجمعية (Association) والديوان (Office)، ومختلف التنظيمات (Organisations et Etablissement الصحية (كالعيادات الطبية والمستشفيات) والرياضية، السياسية والثقافية... الخ.

¹³ Elie Cohen, Op.cit., P :131

¹⁴ www.Jobintree.com, le 01/02/2017.

- تُعتبر المؤسسات وحدات اجتماعية لاحتوائها على العنصر البشري، ومن ثمَّ على العلاقات الاجتماعية التي تنشأ فيها.
- للمؤسسات هدف أو أهداف أنشأت من أجلها، وهي مبرر وجودها وبقائها.
- تمارس المؤسسات أنشطة مُقننة تُحدّد على أساسها ووفقها جميع المهام التنظيمية الموزعة على مختلف هياكلها.
- لأنشطة المؤسسة حدوداً معينة تستمد من بيئتها.

3- تصنيف المؤسسات

تُصنّف المؤسسات وفق اعتبارات عديدة، أهمها المعيار القانوني، معيار الحجم، معيار النشاط ومعيار الملكية.

1- تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني¹⁵

نبرز اصناف المؤسسات وفق المعيار القانوني في ما يلي:

• المؤسسات الفردية

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد فقط، من أهم مزاياها وعيوبها نذكر ما يلي:

- المزايا

- / يعتبر صاحب المؤسسة المسؤول الأول والأخير عن أعمال المؤسسة.
- / يتمتع صاحب المؤسسة بالاستقلالية المطلقة في إدارة وتسيير المؤسسة.

- العيوب

- / ضعف حجم رأس المال.
- / صعوبة الحصول على القروض من البنوك.
- / اعتمادها على شخص واحد فقط يُعرّضها إلى مشاكل فنية وإدارية.
- / تنقل كاهل صاحب المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالديون.

¹⁵ على حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط:1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 65.

• الشركات¹⁶

الشركات هي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصٍ أو أكثر، يلتزم كلٌ منهم بتقديم حصةٍ من المال و/أو من العمل، إلى جانب اقتسام الأرباح التي تحققها أو الخسائر التي قد تتكبدها. ويدُ مكنُ تصنيف هذه الشركات بدورها في اصناف أخرى، هي:

- شركات التضامن

تتعلق بشركات التوصية البسيطة وشركات المسؤولية المحدودة. من مزاياها ما يلي:

/ سهولة إنشاء المؤسسة.

/ إمكانية توزيع المهام على مجموعة من الأشخاص مما يسهل عملية التسيير.

/ تجعل الأشخاص الشركاء يَخلِصون ويتفانون في العمل.

/ رفع قدرات المؤسسة مما يسهل الحصول على القروض.

أما عيوبها فتكمن فيما يلي:

/ حياة المؤسسة عُضةً للخطر عند انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

/ مسؤولية غير محدودة للشركاء.

/ وجود العديد من الشركاء قد يثُير النزاعات وسوء التفاهم وتعارض وجهات النظر والآراء والقرارات.

/ في حالة وجود صراعات ونزاعات يصعب بيع حصة أيٍّ منهم، كما يصعب التنازل عن حصة

الشركاء.

- شركات الأموال

تضم شركات الأموال كل من شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة. من مزاياها:

/ مسؤولية الشركاء محدودة حسب الأسهم وقيمة السندات.

/ إمكانية الحصول على الأسهم بشكل أسرع وأسهل.

/ حياة المؤسسة أكثر استقراراً.

/ إمكانية جلب واستخدام ذوي المهارات والكفاءات المتخصصة والعالية.

أما أهم عيوبها فتكمن فيما يلي:

/ غالباً ما تخضع لرقابة حكومية عالية ومشددة.

¹⁶ العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة: 1، عمان، الأردن، 2005،

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

/ غياب حافز الملكية قد يكون مدعاةً للتهاون والتقاعد،

ب- تصنيف المؤسسات وفق معيار الملكية

تُصنّف المؤسسات وفق معيار الملكية في المؤسسات الخاصة، التي تضم كل من المؤسسات الفردية والشركات، والمؤسسات العمومية التي تتعلق بالمؤسسات والشركات التابعة للدولة. كما يمكن أن تكون عبارة عن مؤسسات مختلطة بين كل من القطاع العمومي والخاص، أو بين القطاع المحلي أو الوطني والقطاع الأجنبي بنسبٍ وحصصٍ مختلفة يحددها القانون في بعض الحالات، مثل قاعدة 50/49 بالنسبة للمؤسسات المختلطة بين القطاع الوطني والأجنبي على التوالي فيما يتعلق بحالة الجزائر..

ج- تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم

يُعتبر معيار الحجم من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات، ويرتكز بدوره على مجموعة من المحددات مثل مساحة الأرض أو المحل المادي، عدد العمال، حجم رأس المال، وحجم المبيعات... الخ. كما تختلف هذه التصنيفات من بلد إلى آخر تبعاً لاختلاف النشاط الاقتصادي. لهذا، سنقتصر على عرض التصنيف المعتمد من طرف التشريع الجزائري، الذي يصنفها في مؤسساتٍ مصغرة، مؤسساتٍ صغيرة، مؤسساتٍ متوسطة ومؤسساتٍ كبيرة، كما هو موضح في الجدول (1-I) أدناه.

الجدول (1-I): تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجم بالجزائر

التصنيف	عدد العمال	رقم الأعمال C.A.	الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسات مصغرة Micro-Entreprises	1-9	>20 مليون دينار جزائري (دج)	>10 مليون دينار جزائري (دج)
مؤسسات صغيرة Petites Entreprise	10-49	>200 مليون دج	>100 مليون دج
مؤسسات متوسطة Moyenne Entreprise	50-499	>2 مليار دج	>500 مليون دج
مؤسسات كبيرة Grande Entreprise	<500	<2 مليار دج	<500 مليون دج

المصدر: المرسوم القانوني رقم: 01-18، الصادر في 2001/12/12، - بتصرف-

د - تصنيف المؤسسات وفق معيار النشاط¹⁷

يُ قصدُ بالنشاط الميدان الذي تنشطُ فيه المؤسسة، وعليه تُصنف المؤسسات في ما يلي:

• **مؤسسات صناعية:** تضم كل من:

- مؤسسات الصناعات التقليدية.
- مؤسسات الصناعات الخفيفة.
- مؤسسات الصناعات الثقيلة.

• **مؤسسات فلاحية:** تضم كل المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالأرض، كالمؤسسات العاملة في الحقل

الفلاحي مثل الزراعة والتشجير وتربية المواشي والدواجن، ومؤسسات الصيد البري والبحري، وكذا المؤسسات التي تنشط في استغلال المناجم.

• **مؤسسات تجارية:** هي كل المؤسسات التي تقوم بشراء سلعٍ أو موادٍ وغيرها ثم إعادة بيعها على

حالتها، دون إجراء عمليات تحويل أو إضافات، ما عدا العمليات المندرجة في إطار المحافظة عليها كغرف التبريد، أو عمليات الفرز والتجميع أو التجزئة والتعبئة والرزْم...الخ.

• **مؤسسات مالية:** أهمها البنوك وشركات التأمين.

• **مؤسسات خدمية:** مثل مؤسسات النقل على اختلاف أنواعه (بري، جوي، بحري)، وللمسافرين

والبضائع، الفنادق والمؤسسات السياحية، شركات الاتصالات...الخ.

4 - تحليل وظائف المؤسسة¹⁸

تقوم المؤسسة في إطار تجسيد مهمتها أو رسالتها وتحقيق أهدافها بمجموعة من الوظائف الجزئية تختلف

أهميتها باختلاف طبيعة نشاطها، من صناعي إلى إنتاجي إلى خدمي...الخ، وتزداد أهمية هذه الوظائف بزيادة حجمها.

وتتمثل أهم هذه الوظائف في كل من وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية، وظيفة تسيير الأفراد أو الموارد

البشرية، ووظيفة البيع أو التسويق. ومع تطور أنشطة المؤسسات على العموم وكبر حجمها يمكن لبعض

المهام التي كانت مندرجة ضمن إحدى الوظائف المذكورة أن تتفرع إلى وظائف جزئية أخرى، كوظيفة البحث

والتطوير، وظيفة الإعلام والاتصال، وظيفة العلاقات العامة، وظيفة الوقاية والأمن الصناعي...الخ.

¹⁷ فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، طبعة: 1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 18.

¹⁸ www.pme-dz.com, le 10/02/2017.

ونبرز محتوى المهام المندرجة ضمن أهم الوظائف المذكورة أعلاه ، على نحوٍ مطابقاً للدورة الاقتصادية (شراء - إنتاج - بيع)، فيما يلي:

١- وظيفة التموين¹⁹ « La fonction Approvisionnement »

تتعلق وظيفة التموين بمهمتين رئيسيتين هما:

• القيام بعمليات الشراء « Opérations d'achat »

تتعلق عمليات الشراء باختيار الموردين وتحديد مصادر اقتناء المواد الأولية وغيرها من الات ومعدات وأدوات ومستلزمات نشاط المؤسسة من أسواق داخلية وخارجية، ثم السهر على السير الحسن لعمليات النقل والتوجيه، انطلاقاً من مخازن ومستودعات أو محلات أو مناجم أو مزارع وحقول أو مصانع البائع أو المورد، إلى غاية مخازن ومستودعات المؤسسة، وذلك بالكمية والاسعار وفي الأوقات المناسبة.

• تسيير المخزونات « Gestion des Stocks »

تعتبر المخزونات حلقة الربط بين وظيفة التموين ووظيفة الإنتاج، وتتعلق بتحديد واحترام مواصفات وشروط التخزين المناسبة لطبيعة المواد الأولية وغيرها من الأدوات والمعدات، كما تتعدى إلى القيام بعمليات التجميع والفرز والترتيب وتصنيف كل مادة على حده ومتابعة مدى توافرها في المخزن حسب المستويات الدنيا التي ينبغي أن تكون عليه، والتي تُحدد بدورها حسب وتيرة الإنتاج والطرق المعتمدة في تقييم المخزونات، المتمثلة في كل (FIFO، LIFO)، كما يتم ذلك من خلال ما يعرف ببطاقة المخزون « Fiche de Stock ».

ملاحظة :

FIFO: « First In First Out » : الداخل أولاً خارج أولاً ، أي أن تصريف السلعة من المخزون يتم وفق

ترتيب زمني بحيث المادة التي دخلت أولاً تخرج أولاً، وهكذا دواليك.

LIFO: « Last In First Out » : الداخل أخيراً يخرج أولاً، أي عكس الطريقة الأولى.

ب- وظيفة الإنتاج²⁰ « La Fonction Production »

تتطوي وظيفة الإنتاج على جميع العمليات والمهام المتعلقة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، وقابلة للاستهلاك أو الاستعمال. ونميز اختلافات جوهرية عديدة في هذه العمليات باختلاف نشاط

¹⁹ logistique-pour-tous.fr, le 11/02/2017.

²⁰ علي حسين علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

المؤسسة، فعمليات التحويل هذه على مستوى المؤسسات الفلاحية تختلف بشكل كبير على ما هي عليه بالنسبة للمؤسسات الخدمية أو المؤسسات الصناعية...الخ.

كما يمكن أن تختلف عمليات الانتاج من مؤسسة إلى أخرى، حتى وإن كانت تمارس نفس النشاط، ويرجع ذلك إلى اسباب عديدة أهمها اختلاف قدراتها التكنولوجية والمالية، واختلاف مستوى تأهيل وكفاءة العمال بها. كما تتدرج ضمن وظيفة الإنتاج المهام المتعلقة بتحديد الجداول الزمنية المتعلقة بصيانة الآلات والمعدات، وكذا المهام المتعلقة بالبحث والتطوير، قصد ابتكار منتجات جديدة تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية مقارنةً بمنافسيها. وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف التي أصبحت تتمتع بكثير من الاستقلالية خاصة في المؤسسات التي يرتبط نشاطها بالميدان التكنولوجي والبيو كيميائي...الخ.

ج- الوظيفة المالية والمحاسبية²¹ « La fonction Finance et comptabilité »

تتعلق الوظيفة المالية والمحاسبية بالعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لمختلف الموارد المالية المتاحة والممكنة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد حجم الأموال الضرورية لتجسيد البرامج والاهداف المسطرة، ثم تحديد المصادر المناسبة للحصول على هذه الأموال، هذه المصادر قد تكون داخلية مثل إعادة استثمار الأرباح بدلاً من توزيعها على الشركاء والمساهمين، أو خارجية من خلال اللجوء إلى البنوك التي يمكن أن تعرض قروضاً مختلفة، طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى، وبمعدلات فائدة مختلفة من بنك إلى آخر، ومن قرض إلى آخر، كما يمكن للجوء إلى السوق المالية (البورصة) من خلال طرح أسهم « Actions » و/أو سندات « Obligations ».

إضافة إلى ذلك، يندرج ضمن الوظيفة المالية المهام التالية:

- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات.
- مسك الدفاتر المحاسبية.
- الإشراف على عمليات الجرد.
- إعداد الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج ومختلف القوائم المالية المنصوص عليها قانوناً.
- تحديد الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة وصياغة سياستها المالية.
- صياغة هيكل أصول المؤسسة.
- متابعة مختلف الإيرادات والمدفوعات المالية والتدفقات النقدية...الخ.

²¹ عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط:1، المملكة الأردنية الهاشمية، 2011، ص: 73.

د - وظيفة الموارد البشرية²² «Fonction Ressources Humaines»

تتمحور مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية حول إعداد مجموعة من السياسات، تُعرفُ بسياسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي:²³

- **سياسة التشغيل «Politique d'emploi»:** تتعلق سياسة التشغيل بتحديد حجم ونوع احتياجات المؤسسة من اليد العاملة على اختلاف فئاتهم المهنية، ثم العمل على جلب المترشحين، واختيار افضلهم وفق معايير واختبارات بسيكو-تقنية وتجارب مهنية، ثم تعيّنهم في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم وقُلُوبهم.
- **سياسة التكوين «Politique de Formation»:** تتعلق سياسة التكوين بتحديد الاحتياجات التكوينية للمؤسسة، وتنظيم الدورات التكوينية داخل (مركز التكوين) وخارج المؤسسة، وتحديد ميزانية التكوين وبرامج التكوين ومتابعة تنفيذها. ولقد اصبح التكوين المستمر في الكثير من المؤسسات الناجحة في وقتنا الحاضر، من أكبر اهتمامات الإدارة، فهو يعتبر بمثابة منهج واسلوب حياة.
- **سياسة الأجور «Politique des Rémunérations»:** تتمحور سياسة الأجور حول تحديد سلم الأجور بالمؤسسة، وتحديد المكافئات والعلاوات والمِنح المناسبة لتحفيز العمال، وفق القوانين والتشريعات المتعلقة بذلك. لا سيما احكام ونصوص عقد العمل والاتفاقية الجماعية.
- **سياسة تقييم الأداء «Politique d'Evaluation des Compétences»:**²⁴ سياسة تقييم الأداء من السياسات المحورية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية، وتتعلق بتحديد معايير التقييم التي تختلف باختلاف نشاط المؤسسة، وباختلاف الفئات المهنية للعمال والمناصب التي يشغلونها، ثم إجراء عملية التقييم الدوري و/أو المستمر لأداء الموارد البشرية، وتحديد نقائصه وسبل معالجتها.
- **سياسة تحسين ظروف العمل «Politique d'amélioration des conditions de travail»:**²⁵ تتعلق بتوفير الشروط المادية للعمل، مثل الألبسة المناسبة لأداء المهام التي يقوم بها العمال، والتهوية والتدفئة وتجهيز أماكن وورشات ومكاتب العمل، وكذا توفير طب العمل على مستوى المؤسسة. اضافة إلى العمل على توفير الشروط المعنوية للعمل والمتعلقة بجو العمل، قصد تقليل حوادث العمل، الأمراض المهنية، تخفيض معدل الغيابات، المغادرة، حجم وحدة الصراعات والنزاعات والإضرابات...الخ.

²² السالم مؤيد سعيد، حرشوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، العراق، 1991، ص: 9.

²³ PERETTI Jean-Marie, **Ressources Humaines**, 8^{ème} édition, Ed. Vuibert, Paris, France, 2004, P : 38.

²⁴ عبد الواسع عبد الوهاب أحمد، علم إدارة الأفراد، دار الكتاب العربي السعودي، السعودية، 1981، ص: 86.

²⁵ آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،

الأردن، 2009، ص: 171.

• **سياسة الإعلام والاتصال « Politique d'information et de communication »:**

تتمحور سياسة الإعلام والاتصال على مستوى المؤسسة حول توفير المعلومات المهنية الضرورية لأداء المهام على اختلاف خصائصها، وإعلام العمال بشأن الشروط والقوانين والقواعد التي ينبغي احترامها في أماكن العمل من خلال طبع وتوزيع القانون الداخلي... الخ.

• **سياسة علاقات العمل « Politique de relations de travail »:** تتعلق سياسة علاقات العمل

بتسيير كل ما له صلة بعلاقات إدارة المؤسسة مع ممثلي العمال، ونقابة العمال طبقاً للنصوص التشريعية المتعلقة بها.

هـ - وظيفة التسويق « Fonction Marketing »²⁶

تتمحور المهام الأساسية لوظيفة التسويق حول إعداد الخطط والبرامج والبحوث التسويقية الكفيلة بالمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وضمان تطوره من خلال الرفع من الحصة السوقية، وتحسين علامة وصورة وسمعة المؤسسة وجودة منتجاتها.

ويتضمن ممارسة مجموع هذه المهام من خلال إعداد المزيج التسويقي « Marketing Mix » المتمثل في كل من سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع وسياسة الترويج.²⁷

• **سياسة المنتج « Politique de Produit »:** تتمحور سياسة المنتج حول تصميم المنتج، سلسلة المنتجات، والتعبئة وتحديد أبعاده وأحجامه وألوانه... الخ.

• **سياسة السعر « Politique de Prix »:** تحديد أسعار منتجات المؤسسة، الخصومات والحسومات وكيفيات وطرق الدفع الممكنة.

• **سياسة التوزيع « Politique de Distribution »:** تتعلق بتحديد نقاط البيع وإدارة العلاقة مع رجال البيع كتجار الجملة والتجزئة والعمولات الممنوحة لهم.

• **سياسة الترويج « Politique de Communication »:** تتعلق بصياغة المزيج الترويجي وتحديد ميزانيته، ثم متابعة تنفيذ البرامج الترويجية من خلال الإعلانات، والومضات الإشهارية، المشاركة في المعارض والصالونات، برامج الرعاية والتمويل، تنشيط المبيعات، وخدمات ما بعد البيع.

²⁶ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

²⁷ عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 283.

و- وظيفة البحث والتطوير « Fonction Recherche et Développement – R/D- »

تحظى وظيفة البحث والتطوير بأهمية ومكانة كبيرة على مستوى المؤسسات المعاصرة عموماً ، والعاملة في حقول تتسم بكثافة تنافسية عالية، نظراً لارتباط نشاطها بالميادين التكنولوجية التي تتميز بتسارع ونيرة التجديد والإبداع وكثرة المنتجات الجديدة على الخصوص.

• تعريف البحث والتطوير²⁸

يضم البحث على العموم جميع البحوث الأساسية المتعلقة بالحياة على المعارف النظرية الحرة، في شتى المجالات، والبحوث التطبيقية الموجهة لمعالجة مشاكل تقنية محددة، أو دراسة امكانية تجسيد المعارف النظرية بغرض الحصول على حلول تسمح بتحقيق اهداف مسطرة من قبل.

ويتعلق التطوير بالاستعمال المنظم والموجه للمعارف العلمية نحو انتاج المواد، الوسائل، المنظومات والطرق، فهو بذلك ترجمة للأفكار من خلال إعداد النماذج « Prototypes »، والتجهيزات النموذجية « Installations Pilotes »، قصد طرح منتجات جديدة أو قديمة مُحسَّنة أو طرق إنتاج جديدة.

فوظيفة البحث والتطوير تتعلق "بوتيرة تضم جميع المراحل التي تسبق تصميم المنتجات الجديدة إلى غاية طرحها في السوق".²⁹

• أهمية وظيفة البحث والتطوير³⁰

تبرز أهمية وظيفة البحث والتطوير من خلال العناصر التالية:

- **الابتكار والتطوير التكنولوجي:** يتأتى ذلك من خلال امتلاك المؤسسة لقواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشاكل التي تواجهها دون الاستعانة بجهات خارجية، فنشاط البحث والتطوير يُعنى بتحديد طبيعة ونوع التكنولوجيا المطلوبة وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة.

- **الرفع من الانتاجية:** نسجل علاقة طردية قوية بين قدرات المؤسسة في ميدان نشاط البحث والتطوير، وقدراتها على تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية، ومن ثم الحصول على مزايا تنافسية سريعة.

• تنظيم نشاط البحث والتطوير³¹

تتعامل الإدارة المكلفة بالبحث والتطوير مع الجوانب التكنولوجية التي تتميز بطبيعتها بتسارع التغيير، وبشيء من الضبابية وعدم التأكد، الأمر الذي يقتضي التحلي بالمرونة والقدرة العالية على التكيف، والابتعاد

²⁸ www.Insee.fr, le 05/12/2016.

²⁹ www.Linternaute.com, le 05/12/2016

³⁰ www.cder.dz, le 05/12/2017.

³¹ الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، طبعة: 5، الأردن، 2007، ص: 417.

قدر الإمكان عن النمطية والتكرار والروتين في أداء العمل، وهذا ما يستدعي تبني تنظيم عضوي يتسم بأسلوب الإشراف اللين، ويأخذ شكل مشروعات بحث و فرق العمل تقوم على اساس الاستقلالية في ممارسة النشاط.

خلاصة لما سبق، يمكننا القول بأن وظائف المؤسسة تتفاعل وتتداخل وتترابط فيما بينها، بالشكل الذي يمكننا تناولها على أنها أنظمة فرعية تخدم الهدف أو الأهداف الشاملة للمؤسسة التي تعتبر بدورها نظام.

ثانيا: مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح

يُعتبر مدخل النظم « l'Approche des Systèmes » من أهمّ المداخل التي تمكّن من الاحاطة بمفهوم المؤسسة، وفهم اليات وميكانيزمات عملها وتفاعلها فيما بينها من جهة، ومع محيطها من جهة أخرى.

1- مفهوم النظام³²

مدخل النظم من مداخل التسيير التي تدعونا إلى التفكير في أنّ كل ما يحيط بنا، من أشياء أو كائنات أو كيانات أو هيئات، وحتى العالم كُله، بل الكون بأسره، على أنه نظام، كما أننا نحن بدورنا عبارة عن أنظمة فرعية بها.

ا- نشأة وتطور نظرية النظم

نظرية النظم من النظريات الحديثة في ميدان التسيير، وتعود جذورها التاريخية إلى منتصف القرن الثامن عشر (18)، وبالضبط إلى سنة 1749، من خلال تأليف كتاب بعنوان مبحث الأنظمة « Traité des systèmes » لمؤلفه "إتيان بونو دو كاديلاك" (Etienne Bonnot de Cadillac) في ميدان العلوم السياسية. وفي سنة 1906، خصص الاقتصادي الإيطالي المعروف فيلفريدو باريتو (Vilfredo Pareto 1848-1923) فصلاً للحديث عن نظرية الانظمة في أحد مؤلفاته المعنون "بدليل الاقتصاد السياسي" « Guide de l'économie politique ».

ثمّ جاء البحث في أفكار منظري هذه النظرية من طرف علماء الاقتصاد والتسيير خلال الاربعينيات من القرن الماضي، تماشياً مع التطور الكبير في ميدان علوم الطبيعة والحياة.

وتصنف افكار هذه النظرية، من حيث كونها ميدان بحث في علوم التسيير على مرحلتين:

-**المرحلة البنوية « Structuralisme » (1940-1970)** ارتكزت الأبحاث خلالها على تناول المؤسسة من منظوريّتيها التي شُبِّهَتْ بنية مختلف الكائنات الحية، وبنية بعض الأنظمة المندمجة والمتضمنة

³² العلاّق بشير، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 86.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

بهذه الكائنات، كالنظام العصبي وجهاز التنفس والجهاز الهضمي... الخ، وكذلك تشبيه المؤسسة بالألة، والألة بالكائنات الحية من حيث الهيكل والبنية والتركيب.

- **مرحلة النظام المفتوح « Système Ouvert »:** (1970-1980) عرفت بمرحلة الانظمة المفتوحة والمعقدة، وارتكزت بحوث هذه المرحلة على إبراز مفهوم المؤسسة كنظام معقد من جهة، وكنظام مفتوح من حيث أنه يرتبط ويتفاعل بالمحيط من خلال مدخلاته ومخرجاته.

ب- تعريف النظام

النظام هو كل كيان يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتراطة والمتفاعلة فيما بينها، بما يُمكن من تحقيق الهدف الشامل الذي أنشئ من أجله النظام، وبمكنا أن نتناول كل عنصر من عناصره على أنه نظاماً فرعياً، وله هدفاً فرعياً يندرج ضمن تحقيق الهدف الشامل للنظام ككل.

وعليه، يمكننا أن نتناول المؤسسة على أنها نظام يتكون من مجموعة من الهياكل والإدارات الفرعية (التموين، الإنتاج، التركيب، التخزين، البيع... الخ)، لكل منها هدف فرعي يُمكننا تحقيقه من المساهمة في تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة (الربح، الشهرة، الحصة السوقية، زيادة الإنتاج، زيادة المبيعات... الخ).

ج- عناصر النظام

يتكون كل نظام مفتوح من مجموعة من العناصر هي المدخلات، عمليات تحويل، المخرجات والتغذية العكسية.

• مدخلات النظام (Inputs)

مدخلات النظام هي مجموع العناصر التي يحتاج إليها النظام من البيئة الخارجية، وقد يحصل عليها بمقابل أو دون مقابل، وتختلف طبيعة ومقدار الحاجة إلى هذه العناصر من نظام إلى آخر تبعاً لحجمه وطبيعته نشاطه. وتتمثل هذه العناصر بالنسبة للمؤسسات على العموم فيما يلي:

- اليد العاملة « Man Power »
- الأموال « Money »
- المواد الأولية « Materials »
- الآلات والمعدات « Machines »
- الطرق والأساليب الفنية « Methods »
- الأسواق (الحاجات والزبائن) « Markets »

ويعبر عن هذه المدخلات بـ « M6 » اختصاراً للحروف الأولى لهذه العناصر الستة.

• إجراءات التحويل « Procédures de Transformation – Process »

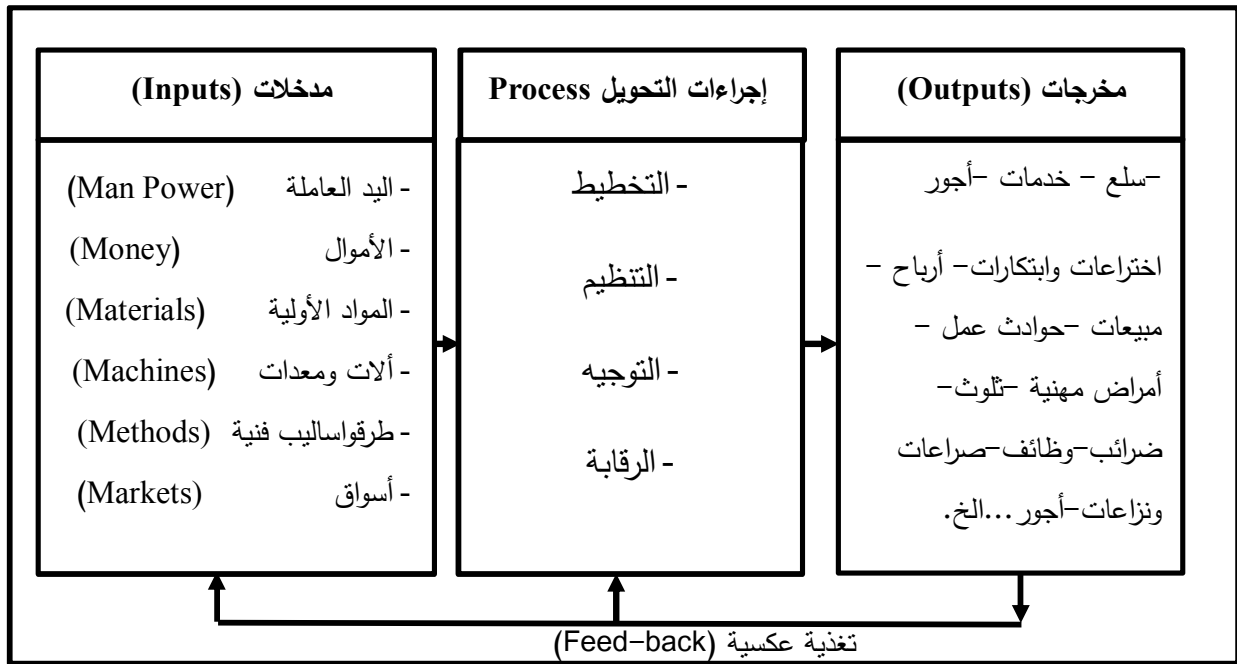
إجراءات التحويل عبارة عن مجموع العمليات التي يقوم بها النظام على عناصر المدخلات المذكورة، حتى تصبح عبارة عن مخرجات. وتتم هذه العمليات من طرف مختلف هياكل النظام، وتُنظَّم وفق وظائف التسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، التي تُمارس بدورها على وظائف النظام (تموين، تخزين، إنتاج، بيع...الخ)، كما تختلف هذه الإجراءات من نظام إلى آخر تبعاً لطبيعة نشاطه وحجمه وأهدافه.

• مخرجات النظام « Outputs »

مخرجات النظام عبارة عن نواتج التي يُقدِّمها أو يطرحها في بيئته بمقابل أو دون مقابل، فبالنسبة للمؤسسات الهادفة لتحقيق الربح، يكون هذا المقابل أكبر مما دفعته للحصول على المدخلات الستة. وتُصنَّف مخرجات النظام في مخرجات مرغوبة أو محبذة وأخرى غير مرغوبة. وتبرز في السلع والخدمات، المبيعات، الأرباح، الوظائف، الأجور، مزايا اجتماعية، مناصب عمل، يد عاملة، أمن وظيفي، اختراعات وابتكارات، منتجات جديدة، حوادث عمل، تلوث بيئي، أمراض مهنية، ضرائب، أفكار، بحوث ودراسات، إحصائيات وبيانات، معلومات وتحليلات، نفايات...الخ.

كما قد تنعكس هذه المخرجات باتجاه النظام مرة أخرى، في شكل معلومات مرتدة « Feed Back » تختلف باختلاف حجم ونوع هذه المخرجات، وحسب البيئة التي ينشط فيها هذا النظام. ونوضح عناصر النظام من خلال الشكل (I - 1) أدناه.

الشكل (I - 1): عناصر النظام



المصدر: ماهر أحمد وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية: طبع-نشر-توزيع، الاسكندرية، مصر، 2002،

ص: 71.

2- أشكال وخصائص النظام³³

1- اشكال الانظمة

تُصنّفُ لذُ ظُم في ثلاثة اشكال، هي الأنظمة البسيطة، المركبة والمعقدة.

• الأنظمة البسيطة « Systèmes Simples »

تأخذ الأنظمة البسيطة شكلاً خطياً في العلاقة بين مختلف عناصرها ومتغيراتها، بما يسمح بالتنبؤ بنتائج التفاعل فيما بينها مسبقاً. ومن الأمثلة على ذلك المعادلات والدوال الرياضية التي تُعبّر عن العلاقة الثابتة بين مجموعة من المتغيرات، فبمجرد تغيير إحداها (كمياً، يُمْكِنُنا توقع التغيّر في الحويلة الناتجة عن ذلك.

• الأنظمة المركبة « Systèmes composés »

عبارة عن مجموعة من الأنظمة البسيطة، بحيث يمكن تحليل عناصرها ومتغيراتها من خلال إعادة تفكيكها. ومن الأمثلة على ذلك البرامج المعلوماتية المتعلقة بحساب الاجور أو بحساب معدلات الطلبة.

• الأنظمة المعقدة « Systèmes complexes »

عبارة عن أنظمة غير خطية يصعبُ حصر متغيراتها قوْقُ نتائج التفاعل بينها، تتسم بتعددٍ وتتعّ الأسباب من جهة، وتعدد وتتعّ النتائج والأثار والمظاهر الناجمة عن تفاعل متغيراتها من جهة أخرى. ومن أبسط الأمثل على ذلك، الجسم البشري.

وتعتبر الأنظمة المعقدة أكثر تعبيراً وتجسيداََ لمختلف الأنظمة المحيطة بنا، فالعالم كله عبارة عن نظام معقد، بحيث لا يمكننا توقع أزماته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية...الخ. وكذلك الأمر بالنسبة لمختلف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية، على اعتبار أنها تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المعقدة بدورها، لا سيما أنها تعتمد على العنصر البشري.

ب- خصائص النظام

تتميز الأنظمة عموماً، والأنظمة المعقدة والمفتوحة على الخصوص، بمجموعة من الخصائص نبرزها فيما يلي:

- التفاعل « l'interaction »

يتفاعل كل نظام مع بيئته بحيث يُمْكِنُ فيها من خلال مخرجاته ويتأثرُ بها من خلال مدخلاته من جهة، ومن خلال التغذية العكسية من جهة أخرى. ويُمْكِنُ عن هذا التأثير المتبادل بالشبكات والروابط متعددة الاسباب (عمليات التحويل) ومتعددة المظاهر (المخرجات والتغذية العكسية).

³³ www.pourquoi-entreprendre.fr, le 29/01/2017.

- البعد الزمني للتغيرات « Les délais »

جميع التغيرات والقرارات المتعلقة بعناصر النظام يكون لها أثراً مباشراً على النظام ككل (قصيرة المدى)، وأخرى متوسطة وطويلة المدى.

- حلقات الأثر الرجعي السلبي بين الأنظمة الفرعية « Boucles de rétroaction négatives »

يمكن لهذه العلاقات أن تُخَفِّضَ من الآثار السلبية التي قد يتسبب فيها بعض الأنظمة الفرعية الأخرى، فتنشيط المبيعات، (مصلحة ما بعد البيع، - كنظام فرعي)، يُكْثِرُ من التقليل من حساسية الزبائن إزاء الأسعار المرتفعة لمنتجات المؤسسة (مصلحة التسعير - كنظام فرعي آخر-)، أو من تخفيض مستوى عدم الرضا والتذمر إزاء نوعية منتجات المؤسسة (مصلحة الإنتاج أو متابعة الجودة - كنظام فرعي آخر كذلك-).

- حلقات الأثر الرجعي الإيجابي « Boucles de rétroaction positives »

أي أن مخرجات بعض الأنظمة الفرعية تساهم في مضاعفة الآثار الإيجابية لأنظمة فرعية أخرى. مثال ذلك إنشاء هيئة أو مصلحة مكلفة بمتابعة المبيعات أو تفعيل أنشطتها، إذا كانت موجودة أصلاً، سيؤدي إلى مضاعفة المبيعات ومضاعفة الإنتاج ومضاعفة عدد الزبائن... الخ.

- التعاضد « Synergie »

أي أن الناتج الإجمالي لمجموع أجزاء النظام (لأنظمة الفرعية)، وهي مجتمعة، أكبر من مجموع نواتج كل جزء على حده.

- أثر العتبة « Effet du seuil »

لكل متغير في النظام حدوداً معينة في التأثير، عندما يفوقها ينعكس ذلك التأثير سلباً. مثال ذلك، رفع الأسعار يقابله عموماً، زيادة في رقم الأعمال، لكن لذلك عتبة معينة عندما يفوقها سيؤدي إلى انخفاض المبيعات كنتيجة لعزوف الزبائن كلياً عن اقتناء منتجات المؤسسة.

- الآثار التضخمية « L'effet de papillon »

يمكن لبعض المتغيرات، التي قد تبدو بسيطة في النظام، أن تحدث أثراً ضخماً جداً على النظام ككل، فبعض الأخطاء في التصنيع أو الترويج على سبيل المثال، قد تؤدي إلى دخول كل النظام في أزمة، أو قد تؤدي إلى حوادث كارثية (حريق، اختلاس، انفجار... الخ). كما أن بعض التصريحات من طرف أحد المسؤولين قد ينجر عنها انخفاضاً أو ارتفاعاً في قيمة الاسهم أو أسعار المنتجات في السوق... الخ.

- التوازن³⁴ « L'équilibre »

يرتبط نشاط ومخرجات النظام ككل بالنظام الفرعي الأضعف، أي بالحلقة الضعيفة. (Maillon faible). فلا يمكن الرفع من الإنتاج على سبيل المثال، إذا كانت الطاقة الاستيعابية للمخزونات محدودة.

- الترابط « L'interdépendance »

يقصد بالترابط في النظام أن مخرجات أحد أو بعض الأنظمة الفرعية هي مدخلات لأنظمة فرعية أخرى، وهكذا دواليك.

3- أدوات وأساليب التحكم في النظام

أ- أدوات وتقنيات التأثير على الانظمة والتحكم فيها

يمكننا التحكم في النظام من خلال التأثير والتغيير في خصائصه المذكورة، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات والتقنيات، نستعرضها فيما يلي:

- الأدوات الكمية العامة

يُقصد بها التغيير في العناصر أو الوحدات القابلة للقياس، أي في الأرقام، كرفع أو تخفيض الأسعار، أو زيادة عدد الوحدات المنتجة، أو زيادة عدد الآلات، أو زيادة أو تخفيض عدد العمال، أو تغيير في عمولة الوكيل، أو في اسعار الفائدة أو في هامش الربح...الخ.

- التغيير في الطاقة الاستيعابية

مثال ذلك، التغيير في حجم وأبعاد المخزونات والمستودعات (مخزون المواد الأولية، مخزون المنتجات شبه المصنعة، مخزون المنتجات تامة الصنع)، أو التغيير في مساحة ورشات التصنيع والتركييب...الخ، بحيث ينعكس ذلك على حجم التدفقات الصادرة منها والواردة إليها.

- تغيير البنية العامة للهياكل

مثال ذلك تغيير نمط الانتاج إلى الانتاج حسب الطلبية، سيؤدي ويتطلب اعتماد نفس النمط في الشراء والتموين والتخزين والعكس صحيح.

³⁴ العلق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- التأثير باستعمال الوقت

الزيادة أو التخفيض في مدة فترة من الفترات، كتخفيض مدة الانتاج أو تخفيض مدة عمليات النقل عند الشراء أو عند الاستيراد، سيؤثر بشكل مباشر على جميع عمليات الإنتاج والبيع.

- أثر الضبط

يرتبط أثر الضبط بتفعيل دور حلقات التأثير السلبي، أي من خلال تعويض النتائج السلبية غير المحبذة لبعض الأنظمة الفرعية عن طريق النتائج الإيجابية لأنظمة فرعية أخرى.

- أثر المضاعف

على عكس أثر حلقات التأثير السلبي، يمكن تفعيل دور حلقات التأثير الإيجابي قصد مضاعفة النتائج الإيجابية لبعض الأنظمة الفرعية.

- التأثير باستعمال المعلومات

يتأثر أداء النظام الفرعي والنظام ككل، تبعا لحجم ونوع وتوقيت المعلومات الواردة منه واليه. مثال ذلك، تغير وتيرة عملية اتخاذ القرارات، من حيث مشاركة العمال فيها، يؤثر بشكل كبير في عمليات الإنتاج وفي أداء النظام ككل كما ونوعاً .

- تغيير القوانين والقواعد

من الأمثلة على ذلك، تغيير النظام الداخلي للمؤسسة من خلال تغيير وقت وتهيئة وقت العمل، أو تغيير إجراءات الجزاء والعقاب أو تغيير سن التقاعد والعطل الأسبوعية والسنوية... الخ.

- تغيير وتعديل أهداف النظام

إن تغيير أو تعديل أهداف النظام ككل يؤثر بشكل مباشر وكبير على جميع الأنظمة الفرعية للنظام. فتغيير المؤسسة لهدفها من تعظيم الأرباح إلى الاهتمام بالجودة والنوعية، أو نحو التوسع الجغرافي وتحقيق التواجد الدولي، أو نحو تحسين صورة المؤسسة، والعكس كذلك، أي نحو زيادة أرباح المساهمين والشركاء، أو تغيير أهداف بعض الجمعيات من أهداف اجتماعية إلى أهداف سياسية، كل ذلك يؤثر على آليات العمل وعلى أداء جميع الأنظمة الفرعية وعلى النظام ككل.

- التفرع والإدماج

يمكن الرفع من عدد الأنظمة الفرعية المندرجة ضمن نظام واحد، أو العكس من خلال ضم أو إدماج مجموعة من الأنظمة الفرعية ضمن نظام فرعي واحد.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

ويتجلى ذلك من خلال منح مجموعة من العمال، على سبيل المثال، إمكانية ممارسة نشاط إحدى الأنظمة الفرعية بشكل مستقل، وهو ما يعرف بالإفراق « L'essaimage »، أو من خلال التنازل عن بعض هذه الأنظمة الفرعية، كغلق إحدى الورشات أو المصانع، أو تفريع المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات والفروع المستقلة (Filialisation)، والعكس كذلك عندما يتعلق الأمر بدمج فرعين أو أكثر ضمن فرع واحد (Fusion).

- تعديل و/أو تغيير الرؤية « La Vision »

يقصد بذلك، تغيير أو توسيع حقل الرؤية لدى المؤسسة، فالكثير من المؤسسات أصبحت تهتم بالتنمية المستدامة، وبالمحافظة على البيئة، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، والتحول من نظرة المحلية الضيقة إلى الرؤية العالمية.

- تعزيز القدرة على تغيير النماذج والأنماط

يتعلق بالقدرة على تغيير المحيط، بل العالم ككل، وفق ما يوائم ويناسب النظام أو المؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك، قيام العديد من الشركات العالمية بالعمل على تغيير الأنماط الاستهلاكية، والتدخل في الشؤون الداخلية للدول، أو الضغط على الحكومات قصد إصدار تشريعات تناسبها، أو قصد إلغاء تشريعات غير مناسبة لتوسع نشاطها... الخ، فهذه الشركات العملاقة قلبت مقولة: "الحاجة أم الاختراع" إلى مقولة: "الاختراع سيّد الحاجة".

ب- مثال نموذجي لاستخدام أدوات واساليب التحكم في النظام

تعتبر شبكة الطرقات وحركة المركبات فيها نظاماً يشهد الكثير من مشاكل الازدحام في جميع الدول، كيف يمكننا استعمال الأدوات والتقنيات التي ذكرناها سابقاً، في التأثير على هذا النظام والمساهمة في حل مشاكل الازدحام المروري به؟

- القيام بتوسيع الطرقات بما يسمح من زيادة عدد المسارات « Voies » ، ومن ثم زيادة حجم التدفقات الخارجة من الشبكة والداخلية إليها، لا سيما على مستوى مداخل المدن الكبيرة.
- إنشاء طرق إضافية، كأن تكون جديدة، أو اجتيابيه، أو من خلال إنشاء طريق يحيط بكامل المدينة.
- تغيير خريطة شبكة النقل.
- اعتماد نظام الانحرافات قصد التقليل من مدة ردة الفعل إزاء التشكل الأولي للنقاط السوداء.
- تخفيض عدد السيارات من خلال إحلال نظام الحصص تحت غطاء التلوث، بما يسمح من إعادة التوازن للنظام.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تنمية وتطوير النقل الجماعي بالموازاة مع استعمال السيارات.
- إحلال نظام معلومات (إذاعة محلية مثلاً، استعمال شبكة GPRS)، حتى يتمكن السائقون من الاطلاع على حالة الطرق، وبذلك اتخاذ الإجراءات الكفيلة باجتناّب النقاط السوداء التي تشكلت حديثاً، وحتى لا يتفاقم الازدحام بهذه النقاط.
- سن قوانين جديدة تُبْطِ وتكبح استعمال السيارات (تشديد العقوبات والغرامات)، بمقابل سن تشريعات تشجع استعمال النقل الجماعي.
- منح الأولوية في الطريق للنقل الجماعي، مع العلم أن الأولوية حالياً غالباً ما تُمنح للسيارات السياحية.
- التفريع في الطرقات من خلال الترخيص للمهندسين بتغيير وتحويل الطرقات باستعمال الجسور المتحركة في حدود الامكانيات التكنولوجية المتاحة.
- تعديل وتغيير رؤية المجتمع نحو مفهوم النقل، بحيث يصبح المفهوم والثقافة لدى الجميع على النحو التالي: " السيارات الخاصة في المناطق الريفية والنائية، والنقل الجماعي بالمناطق الحضرية".
- تغيير النماذج من خلال العمل على تغيير سلوكيات المجتمع ككل لمفهوم السيارة، أو بالعمل على تغيير هيكل وبنية المدينة ككل، من خلال تحويل مقرات الإدارات المركزية والجامعات وبعض المرافق العمومية إلى جهات أخرى.

4- تقييم أداء النظام « Evaluation de la Performance du Système »

يمكننا قياس، ثم تقييم أداء النظام من خلال قياس متغيرين، هما: الكفاءة والفعالية.

أ- تعريف الكفاءة « Compétence »

يرتبط قياس الكفاءة بدرجة أو مستوى استغلال النظام أو المؤسسة للموارد المتاحة، المتمثلة في المدخلات الستة (M6). فنقول أن هذا النظام أو هذا المُسَيَّر كَفَّ ، إذا تمكّن من تحقيق أقصى استغلال ممكن لمجموع تلك المدخلات، مع تفادي جميع أوجه الهدر والإسراف والتبذير فيها.

ب- تعريف الفعالية³⁵ « Efficacité »

يرتبط قياس الفعالية بمدى تحقيق الاهداف المسطرة، فكلّما كانت النتائج جيدة وقريبة إلى ما خُطِّ لها، كلما كانت الفعالية أحسن.

³⁵ Elie Cohen, Op.cit., P :125

ج- علاقة الكفاءة بالفعالية

بناءً على مختلف مستويات كل من الكفاءة والفعالية، يُمكننا تصوّر أربعة حالاتٍ تعبّر عن مستوى أداء النظام. وذلك حسبما هو موضح في الشكل (I - 2) أدناه.

الشكل (I - 2): مستويات الأداء



المصدر: زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:9.

- **الحالة النموذجية:** كفاءة عالية وفعالية عالية، أي تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد أو المدخلات بالموازاة مع تحقيق جميع الأهداف المسطرة بنسبة إنجاز مرتفعة تقارب 100%.
- **الحالة السلبية:** كفاءة منخفضة وفعالية منخفضة، وهي نتيجة منطقية وتعبير موجز وصریح عن سوء التسيير في مختلف مستويات النظام، أو المؤسسة.
- **حالة الإسراف والتبذير:** الكفاءة منخفضة، أي أن هناك إسراف وتبذير وتكاليف مرتفعة على مستوى استغلال المدخلات الستة، كأن يكون هناك حوادث عمل كثيرة ودرجة حدتها عالية، على مستوى استغلال اليد العاملة، أو أن يكون هناك نفايات وفضلات وبقايا غير مستغلة على مستوى المواد الأولية، أو أن ينفق النظام أو المؤسسة أموالاً طائلة مقابل إنجاز مشروع معين. فرغم تحقيق الأهداف المسطرة للنظام، إلا أن ذلك كان بتكلفة عالية وإسرافٍ وتبذيرٍ كبيرين في استعمال الموارد.
- **حالة سوء التوجيه:** الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، تعكس هذه الحالة الاستغلال الجيد للموارد المتاحة لكن في الاتجاه غير الصحيح، ويرجع هذا الانحراف عن الأهداف وفي الخطط المسطرة لاعتبارات عديدة منها:

- سوء التخطيط : تسطير أهداف غير واقعية بعيدة المنال ولا يمكن تحقيقها؛
- سوء توجيه الموارد المتاحة نحو الأهداف المسطرة، كأن تستعمل هذه الموارد لأغراض شخصية.

- سوء الرقابة كأن تحدث اختلاسات.

5- مهارات التسيير³⁶ « Compétences de Gestion »

تُصنّف مهارات التسيير في ثلاثة اصنافٍ رئيسيةٍ هي المهارات الفنية، المهارات الانسانية والمهارات الإدارية أو التصميمية.

أ- المهارات الفنية « Compétences Techniques »

تتعلق المهارات الفنية أو التقنية بالتحكم، ولو بجزء بسيط بالنسبة للمستويات الإدارية العليا، في الجوانب التقنية المتعلقة بنشاط النظام أو المؤسسة، من خلال الإحاطة بطبيعة العلاقات بين مراحل الإنتاج، التحكم في بعض الجوانب المتعلقة بتصميم المنتجات، وقراءة المخططات (مخطط بناء، مخطط شبكة كهربائية...الخ)، وتحديد كفاءات جميع مختلف أجزاء المنتج، والتحكم في استعمال بعض المعدات وصيانتها...الخ.

ب- المهارات الإنسانية « Compétences Humaines »

تعتبر المهارات الانسانية انعكاساً لكل من المهارات التفاعلية والتكاملية على مستوى المؤسسة. وتبرز في عدة جوانب أهمها: الانضباط، المواظبة على العمل، حب العمل، الاخلاق الحسنة، الولاء للمؤسسة، حب المؤسسة، الاستماع الجيد للآخرين، القدرة على التفاوض، الحيطة والحذر، الاهتمام والعناية بالآخرين، القدرة على التكيف والتأقلم، الرقابة الذاتية (الضمير المهني)، وأن يكون المسير قُدوةً لجميله مَال في كل ما سبق.

ج- المهارات التصميمية « Compétences Conceptuelles »

تشمل جميع الجوانب التحليلية لأجزاء المؤسسة، وتبرز من خلال القدرة على فهم وتفسير جميع المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في كل نظام من الانظمة الفرعية للمؤسسة، وكذا توقع انعكاسات ذلك على الاداء الكلي، على الأرباح، على الانتاجية، على الحصة السوقية، على سمعة المؤسسة...الخ، وذلك على المدى القصير، المتوسط والمدى الطويل.

6- علاقة مهارات التسيير بالمستويات الإدارية

تصنف المستويات الإدارية في ثلاثة مستويات هي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية.

أ- الإدارة العليا: المدير العام، مجلس الإدارة، مدراء الفروع، مدراء الوحدات.

ب- الإدارة الوسطى (التحكم Maitrise): إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية.

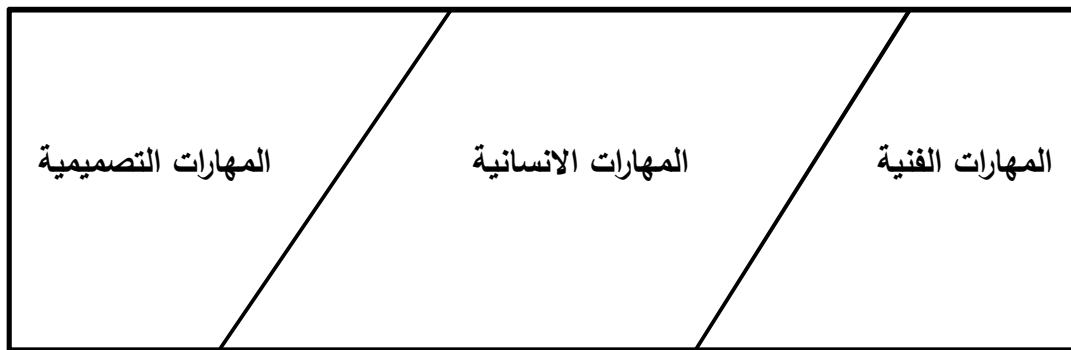
³⁶ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 382.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

ج- الإدارة التنفيذية: رؤساء المصالح، رؤساء الأقسام، المراقبين والمراجعين والمشرفين المباشرين، رؤساء الفرق والورشات والمخازن...الخ.

نلاحظ بأن الحاجة إلى المهارات الإدارية أو التصميمية تزداد كلما ارتقينا في الهرم الإداري، على عكس المهارات الفنية التي تزداد الحاجة إليها كلما انخفضنا في الهرم الإداري. أما بالنسبة للحاجة إلى المهارات الانسانية فتبقى متساوية ومتكافئة بالنسبة لجميع المستويات الإدارية، كما هو موضح في الشكل (I- 3) رقم أدناه.

الشكل (I- 3): علاقة مهارات التسيير بالمستويات الإدارية



المصدر: زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 35.

يمكن أن يختلف ميل الخطوط المحددة لمهارات التسيير باختلاف نشاط المؤسسة وطبيعة اليد العاملة بها، وباختلاف الدول كذلك، على اعتبار اختلاف الانظمة التعليمية فيما بينها، فمستوى التحصيل العلمي والكفاءات المهنية للمهندسين والأطباء وغيرهم منخفض بشكل كبير في الدول السائرة في طريق النمو، فضلا عن الدول المتخلفة، مقارنة بما هو عليه في الدول المتقدمة.

المحور الثاني

نشأة وتطور مفهوم التسيير

بعد دراسة ومناقشة فروع وأجزاء هذا المحور سيتمكن الطالب مما يلي:

- تصنيف الأفكار والنظريات المتعلقة بعلم التسيير ضمن مدارس واتجاهات.
- معرفة أهم الرواد والمنظرين لعلم التسيير.
- معرفة أمّهات الكتب والمراجع المتعلقة بعلم التسيير.
- الوقوف على التسلسل الزمني لتطور أفكار التسيير وإبراز أوجه تأثره بخصائص الفترة الموافقة لكل مدرسة.
- مناقشة أفكار كل مدرسة، والوقوف على مزاياها وعيوبها والانتقادات الموجهة لها.
- تحديد تداخلات علم التسيير مع العلوم الأخرى وتفاعله معها.
- مطابقة تطور علم التسيير مع تطور مفهوم المؤسسة الذي تم تناولناه في المحور الأول.

أولاً : تحليل أفكار المدرسة الكلاسيكية

يُ صُطِّلِحُ على الشيءِ أَنَّهُ كُلاسيكِيّ « Classique » إذا كان قديمًا زالٍ يُ سَتَعَمَلُ إلى وقتنا الحالي، مثال ذلك الألبسة الكلاسيكية والموسيقى الكلاسيكية، وكذلك الحال بالنسبة لأفكار المدرسة الكلاسيكية التي لا تزال تُعتمدُ الآن في مختلف وظائف التسيير، فأحد أكبر المفكرين في هذا الميدان "روبرت واترمان" « Robert Waterman » يرى بأن معظم مسيري المؤسسات في وقتنا الحالي (التسعينيات) هم تايلورين، نسبةً إلى "تاييلور" مؤسس اتجاه الإدارة العلمية وأحد رواد المدرسة الكلاسيكية.

وتُصنّف افكار المدرسة الكلاسيكية ضمن اتجاهات علمية هي: اتجاه الإدارة العلمية، اتجاه الإدارة البيروقراطية، واتجاه العملية الإدارية.

1 - اتجاه الإدارة العلمية³⁷

نشأ اتجاه الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية، تزامنًا مع التوسع الاقتصادي والنمو الديمغرافي الناتج عن الاعداد الهائلة من المهاجرين إلى الولايات المتحدة الأمريكية من أوروبا ومن أمريكا الجنوبية، مما زاد من حجم الطلب على مختلف السلع والخدمات بحيث تميزت هذه الفترة بالإنتاج المعياري الواسع و بكل ما يُ نَتِجُ باعٌ،

كما دفع ذلك إلى الإقبال المتزايد للشركات، على اختلاف انشطتها، على التطبيقات العملية للأفكار والاختراعات العلمية التي ساعدت على تحقيق قفزة تكنولوجية نوعية في الميدان الصناعي على الخصوص خلال الفترة 1900-1920، وبما يمكّنها من رفع إنتاجها وتلبية الطلب المتزايد والمتعاظم على منتجاتها.

ومن أهم رواد هذا الاتجاه أو الحركة نذكر "فريدريك تاييلور"، "هنري جانت"، "شارلي بابيج"، "فرانك ويليان جالبريت"، "هنري ماتيكاف"، "هنري تاون"... الخ، والذين نادوا عبر نظرياتهم بتكوين توجه علمي منظم يكفل الاستفادة من الطاقات البشرية المتاحة بشكل أكثر فعالية وقدرة على الرفع من الإنتاجية، والمساهمة في حل المشاكل التي تعتري العمل الصناعي.

³⁷ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

١- جهود فريديريك تايلور « Frederik Taylor -1856-1915 »³⁸

اقترن اتجاه الإدارة العلمية بالمهندس الأمريكي "ف. تايلور" الذي وضع إطاراً فلسفياً جديداً في جوانب استخدام التنظيم والرقابة واعتماد الأساليب العلمية، والتركيز على الجوانب المادية في دراسة الحركة والوقت، بناءً على ملاحظاته وخبراته لتسلسل حلقات ومهام العمل، وأوجه الإسراف والتبذير والهدر على مستوى المؤسسة، والتي ينبغي اعتبارها نظاماً مغلقاً تتفاعل أجزائه فيما بينها بطريقة مادية مجردة، كضمانة لنجاحها في تقليل التكاليف وتحسين استغلال اليد العاملة وجميع وسائل الإنتاج، وتحقيق رفاهية رب العمل.

ولقد عمل "ف. تايلور" على تجسيد أفكاره على مستوى ورشات وأفران مصانع الصلب بمدينة "ميدفيل" في فيلادلفيا، وذلك من خلال اعتماده على مبدأ الأجر بالقطعة « **A la Tache** » الذي مكن من رفع إنتاجية العامل وزيادة الكفاءة الاقتصادية في استغلال الموارد بشكل كبير.

ونذكر في هذا الإطار، على سبيل المثال، دراسته المتعلقة بعمليات شحن السبائك المعدنية بعربات داخل أفران الصلب، بحيث مكن تطبيق مبدأ الأجر بالقطعة أحد العاملين بالمصنع « **Henry Noll** » من رفع حجم الشحنات من 12.5 طن يومياً إلى 47 طن، أي بحوالي أربعة أضعاف، كدليل وبرهان على نجاعة طريقة الأجر المذكورة، وبرهان على صحة أهم الفرضيات التي تبناها هذا الاتجاه وهي: "العامل كسول ولا يحب العمل ولا تحركه إلا العوائد المادية".

كما طبق "تايلور" نفس المبادئ المذكورة في شركات البناء لاحقاً، فنتج عن ذلك ما يلي:

- زيادة عدد وحدات الأجر أو الطوبة المبنية بـ 80%.
 - تخفيض عدد العمال بنسبة 70%.
 - زيادة دخل العامل بنسبة 64%.
 - تخفيض تكلفة نقل الطن الواحد من مواد البناء (رمل، اسمنت ومياه... الخ) بنسبة 54%.
- ولقد عبّر "ف. تايلور" عن أفكاره المتعلقة بالتسيير من خلال تأليفه لكتاب صدر سنة 1911 تحت عنوان "أساسيات التسيير العلمي" والذي أعطيَ به سنة 1947 تحت عنوان آخر هو: "التسيير العلمي للمؤسسات". ومن أهم ما جاء فيه، مجموعة من الفرضيات والمبادئ في التسيير يتعهد من خلالها "تايلور" بأن اعتمادها سيُمكن من رفع دخل العمال والمؤسسة على حدٍ سواء بنسبة تتراوح ما بين 30-100%.

³⁸ العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

وتتمثل هذه الافتراضات والمبادئ فيما يلي:

- **التعامل مع العمال بما يشبه آلة الإنتاج** العامل يُنفذُ أوامر السلطة التي تُشرفُ عليه، ويخضع لها

دون اعتبارات متعلقة بتأثير جماعة العمل.

- **مبدأ تقسيم العمل والتخصص**: تُقسَّم مهام العمل على العمال، ويختص كلُّ منهم في ممارسة واحدة

منها فقط، وبشكل دائم ومتكرر حتى يتمكن من إتقانها والتحكم فيها، مما يرفع من كفاءة أدائه.

- **تحديد نطاق الإشراف**: يتحدد نطاق الإشراف تبعاً لعدد المرووسين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف

عليهم، في حدود تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة عليهم.

- **التركيز على الحوافز المادية** يُعدُّ الأجر المادي المدفوع للعامل محركاً ودافعاً رئيسياً لتحسين كفاءة

أدائه، فكلما ضاعفت المؤسسة من هذه الحوافز تضاعفت جهود العامل وإنتاجه وإنتاجيته.

- **العقلانية والرشد في تصرف الأفراد**: يعتبر "تaylor" العمال عقلانيين ويتصرفون برشادة اقتصادية.

- **الاهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية**: يجب تحديد مجموع الحركات والأوضاع التي يقوم بها

العامل في تأديته لمهامه، فبعضها يسبب تعب وإعياء كبير يؤثر على أدائه الكلي، مثل وضعية الانحناء

بالنسبة للبنائين التي عالجها من خلال تصميم سقالة متحركة « Echafaudages ».

- **اعتماد أسلوب الحركة والوقت**: يعتبر "تaylor" أن كل حركة يقوم بها العامل في إطار إنجاز لمهامه

يُقبلها وقتٌ محدد لا ينبغي تجاوزه، حتى يتمكن من تجنب الهدر وتضييع المجهودات المبذولة.

ب- **اتجاه الحركة والوقت لـ فرانك وليليان جالبريث** ³⁹ « Frank et Liliane Galbraith :1868-1924 »

يعتبر اتجاه الحركة والوقت امتداداً لأعمال "تaylor"، ولقد أهتم من خلالها "فرانك جالبريث" وزوجته

"ليليان" بالتحليل المادي لأداء المهام، عن طريق تحديد جميع الحركات التي يقوم بها العامل أثناء أدائه

لمهامه، والوقت اللازم لكل منها، ثم دراسة إمكانية إعادة ترتيبها أو اختصارها، أو إضافة حركات أخرى لها،

مع التركيز على الحركات الطائشة التي ينبغي حذفها، لأنها تسبب الإعياء وتشتت التركيز في العمل، مثل

تقليصه لعدد الحركات التي يقوم بها العامل البناء من 18 حركة إلى 5 حركات فقط، مما أدى إلى ارتفاع

إنتاجيته بشكل معتبر.

على هذا المنوال، أجرى "ف. جالبريث" العديد من التجارب، كتجربة التعليب، وتجربة ارتداء ألبسة العمل

في أقل وقت ممكن، ثم عرضها ولخص نتائجها في كتابه سنة 1915، والذي أشرفت على إصداره زوجته

³⁹ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

"ليليان"، تحت عنوان "علم النفس الصناعي" والتي أصبحت تُعرف "بسيده الإدارة الأولى" آنذاك، ولقد أشار فيه إلى مبادئ عديدة في التسيير، أهمها:

- حذف الحركات الطائشة التي تسبب التعب.
- تعديل وضعية العامل والقضاء على الأوضاع المتعبة.
- تسهيل حصول العامل على أدوات ومعدات العمل.
- تقسيم العمل واستحداث وظيفة مساعد بناء... الخ.

ج- بحوث هنري جانت⁴⁰ « Henry Gantt -1861-1919 »

ركزت بحوث "ه. جانت" على الربط بين وظيفتي التخطيط والرقابة، من خلال مقارنة ما تمّ إنجازه فعلاً على أرض الواقع بما خُطّط له، ثم معالجة الانحرافات المسجلة بينهما، باعتبار الفرق بينهما هدراً وإسرافاً في الجهود والقدرات والطاقات البشرية، وما ينعكس سلباً على أرباح المؤسسة.

ولقد اشتهر هذا الأسلوب "بخرائط جانت" « Les diagrammes de Gantt » والتي استخدمت تبعاً لذلك في تحديد العلاقة بين كل مرحلة من مراحل إنجاز أي مهمة أو مشروع والوقت اللازم والضروري لها، مع إظهار التداخلات بين تلك المهام أو الفعاليات، بحيث قد يُتاح لنا الشروع في المرحلة الرابعة مثلاً، قبل إنهاء المرحلة الثالثة الأمر الذي يُمكن تمثيله بيانياً على محورين، أحدهما يمثل خطوات العمل والآخر يمثل المدة الزمنية لكل خطوة.

ولقد عمم "جانت" استخدام هذه الخرائط بعرضه لخرائط أخرى مساعدة، كخريطة سجل الآلة، خريطة الترتيب، خريطة سجل العامل.

كما ركز "جانت" جانباً من أبحاثه حول إعداد سلم أجور العاملين بما يكفل تحفيزهم، من خلال إحلال فئات أجرية متصاعدة عن طريق منح العمال المنتجين مكافئات أعلى من المعدل المقرر، فكلما زاد العامل من الإنتاج ارتفعت تلك العلاوات طردياً مما يخلق دافعية أكبر نحو العمل.

ولقد عبر "ه. جانت" عن أبحاثه والنتائج التي توصل إليها من خلال تأليفه لكتاب بعنوان "القيادة الصناعية" الذي صدر سنة 1916، وأشار فيه إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ببعض الجوانب الإنسانية عند إسناد المهام للعمال.

⁴⁰ الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة والاعمال - دراسة لـ 401 نظرية - ، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص: 42.

2- اتجاه الإدارة البيروقراطية لماكس ويبر⁴¹ « Max Weber :1864-1920 »

ركز السوسيولوجي والاقتصادي الألماني "ماكس ويبر" جهوده على ملاحظاته للكيفيات الخاطئة في ممارسة المسيرين للسلطات الممنوحة لهم، وخلص في كتابه الذي صدر بعد وفاته سنة 1922 تحت عنوان "التاريخ لاقتصادي" إلى ضرورة تبني البيروقراطية، التي تحمل في معناها اللغوي "حكم المكتب"، كأسلوب في التسيير يُمكن من تأطير المعاملات والعلاقات داخل المؤسسة الكبيرة الحجم على الخصوص، بطريقة آلية، مجردة، عقلانية وموضوعية، ويمكن من أن يجعل منها المؤسسة المثالية والنموذجية المنشودة.

1- خصائص المؤسسة البيروقراطية⁴²

- تصنف التخصصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصفة رسمية، وتحدد وفق قواعد وأطر قانونية تخضع لها عملية تقسيم العمل.
- تفويض السلطات لأعضاء المؤسسة بصورة رسمية.
- الفصل بين المهام الشخصية والمهام الرسمية للعامل، والحد من العلاقات الشخصية بين العمال، وأن تسود العلاقات الرسمية، وتستبعد العواطف والاعتبارات الانسانية في بناء الهيكل التنظيمي.
- تعيين الأفراد في المناصب وفق قدراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم الفنية.
- تدرج السلطات في المؤسسة وفق طريقة هرمية، وأن تحدد المستويات الإدارية بشكل دقيق.
- تبني الأسلوب الرسمي في التعامل بين أفراد المؤسسة واعتماد التوثيق والسجلات والمستندات.
- الثبات النسبي لقواعد وظم ولوائح المؤسسة حتى يتمكن العمال من استيعابها وفهمها بدقة ووضوح.
- ضمان الأمن الوظيفي للعمال من خلال تحديد إجراءات ثابتة تخضع لها عملية الترقية والتقدم الوظيفي، ومن خلال الرواتب وضمان التقاعد.

ب- تصنيف السلطات

بناءً على الملاحظات الميدانية للممارسة السلطة من طرف المسيرين بالمؤسسة، خلص "ماكس ويبر" إلى تصنيف السلطات في ثلاثة (03) أنواع أو مصادر، هي:

- السلطة العقلانية أو القانونية: ترتبط بالمنصب فقط دون الشخص الذي يشغله.

⁴¹ المنيف ابراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الافاق العالمية، السعودية، 1999، ص: 103.

⁴² الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

• **السلطة التقليدية أو الوظيفية:** ترتبط بالشخص أكثر من ارتباطها بالمنصب، من حيث أنه وريث شرعي معترف به طبقاً للعادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية أندالك وقد نُعبر الآن على هذه الأخيرة بالمؤهلات العلمية والخبرات المكتسبة والموثقة في ميدان عمل ما.

• **السلطة الكاريزمية:** مرتبطة بالشخص دون المنصب، فلا يمكن نقلها لشخص آخر، كونها من مظاهر الخصائص الذاتية التي تُعبّر عن شخصيته.

وإن شير في الأخير أن هذا الاتجاه البيروقراطي قد تدعم ببحوث أخرى عرفت باتجاه البيروقراطية المعدلة بقيادة كل من "بانس" و"ميشال كوزنير" و نموذج "ميرتون".

3- اتجاه العملية الإدارية والتقسيمات الإدارية لهنري فايول⁴³ « Henry Fayol : 1841-1925 »

من أهم رواد هذا الاتجاه "جيمس موني"، "ليندال أرويك" والفرنسي "هنري فايول" الذي سنقتصر على تناول افكاره بشيء من التحليل.

لقد اهتم اتجاه التقسيمات الإدارية بتحليل تأثير الجوانب الفيزيولوجية للعمال على الأداء، وإهمال الجوانب الإنسانية. وينطلق من افتراضات عديدة تتقاطع مع افتراضات الاتجاهات السالفة الذكر، والتي من بينها افتراض أن كفاءة المؤسسة هي انعكاساً لكفاءة المدير، وأن لتصميم الهياكل التنظيمية دوراً مهماً في التعرف على الكفاءات وتكوينها بالمؤسسة. كما ركز رواد هذا الاتجاه على الجوانب المتعلقة بالتنظيم.

ومن أهم المبادئ التي تعتبر محاور اهتماماتهم ما يلي:

- التركيز على تحديد الاهداف الاساسية للمؤسسة.

- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.

- تجميع الأنشطة ضمن تقسيمات إدارية وفق معيار التشابه.

- تفريع مهام كل تقسيم إداري إلى عدد من الوظائف.

وتبرز أهم بحوث هذا الاتجاه وفق ما جاء به المهندس ومدير شركة المناجم، الفرنسي "ه. فايول" والتي عبّر عنها من خلال كتابه الذي صدر سنة 1925 تحت عنوان "الإدارة العامة للمؤسسات"، والذي استعرض فيه مبادئه الأربعة عشر (14)، وتصنيفه للأنشطة بالمؤسسة والمتضمنة لتعريفه لمفهوم التسيير.

⁴³ Dayan Armand et Autres, **Manuel de Gestion** – Volume :1- Ed. Ellipses, Paris, France, 2000, P : 46.

• المبادئ العامة للتسيير

يرى "فايول" بأن الالتزام بـ 14 مبدأ في عملية التسيير كفيل بضمان نجاح المؤسسة على اختلاف المكان والزمان والنشاط. وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁴⁴

- **تقسيم العمل « Division du travail »**: توزيع المهام على العمال وتخصيص كل منهم في واحدة منها، بما يمكن من رفع كفاءاته وتحسين أدائه.

- **توازن السلطة والمسؤولية « Autorité-Responsabilités »**: تتعلق السلطة بجانب الصلاحيات والمزايا، وتتعلق المسؤولية بجانب الأعباء المرتبطة بكل منصب، وينادي "فايول" بضرورة إحلال توازن وتكافؤ فيما بينها.

- **النظام والضبط « Discipline »**: احترام الاتفاقيات والنظم والقوانين، وعدم الإخلال بالأوامر والتعليمات، وتطبيق إجراءات الجزاء والعقاب على جميع العاملين بطريقة عادلة في مختلف التقسيمات الإدارية.

- **وحدة السلطة الأمرة « Unité du Commandement »**: نصّص هذا المبدأ على أن العامل يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

- **وحدة التوجيه « Unité de Direction »**: يتطلب توحيد التوجيه توحيد الهدف، ثم تفرّعه إلى أهداف فرعية يعنى كل تقسيم إداري بواحد منها أو ببعضها.

- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة « Subordination de l'intérêt Général »**: مقتضى هذا المبدأ أن تُعطى الأولوية للمصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية عند تعارضهما، ويتطلب ذلك الصرامة في تطبيق القوانين، وإعداد اتفاقيات عادلة، والمتابعة الحذرة للعمال وأن يكون المدير قدوة للعمال في قنم هو مصلحة المؤسسة على مصلحته الشخصية قبل مطالبة العمال بذلك.

- **مكافأة العمال وتحفيزهم « Rémunération du personnel »**: وضع نظام عادل للأجور يكفل تحقيق رضا العاملين وصاحب العمل.

- **المركزية « Centralisation »**: تحديد مدى توزيع السلطات والمسؤوليات بالمؤسسة ومدى تمركزها، ويتحدد تبعاً لذلك، مستويات ودرجات التفويض الممكنة.

- **الترج الهرمي للسلطات « Hiérarchie »**: يتناقص حجم السلطات والمسؤوليات المخولة للمناصب، من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله بشكل متسلسل.

⁴⁴ www.gestion.mam9.com, le 07/04/2017.

- الترتيب « L'ordre »: يتضمن الالتزام بالترتيب المادي للأشياء وللأشخاص في الأماكن والأوقات المناسبة، أي "لكل شيء مكان، وكل شيء في مكانه".
- العدالة « Equité »: يُمكن تحقيق ولاء العمال من خلال الالتزام بضمان العدالة فيما بينهم.
- استقرار اليد العاملة « Stabilité du personnel »: على الإدارة المحافظة على العمال بما يتيح لهم ممارسة مهامهم لمدة أطول تضمن تخصصهم ورفع كفاءاتهم، ومن ثم تحسين الأداء.
- المبادرة « Initiative »: التركيز على تشجيع المبادرات وحرية الابتكار.
- تعاون العمال « Union du personnel »: من خلال المزج الجليل مال وتشكيل فرق عمل متجانسة تسمح من بعث التعاون والتعاقد بين أفرادها.

• الأنشطة الأساسية بالمؤسسة

- من خلال الدراسة والتحليل الميداني لواقع المهام والفعاليات الفنية والإدارية، خلص "فايول" إلى تحديد ستة (06) أنشطة أساسية بالنسبة لكل مؤسسة، وهي:⁴⁵
- الأنشطة الفنية: كل العمليات والمهام المتعلقة بالتحضير، التشغيل، التصنيع، التركيب، والإنتاج.
 - الأنشطة التجارية: كل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
 - الأنشطة المالية: توفير الأموال وتحديد سبل استخداماتها.
 - الأنشطة المحاسبية: التسجيل المحاسبي للعمليات، عمليات الجرد، تحليل وحساب التكاليف، إعداد الميزانية.
 - أنشطة الوقاية والتأمين: المحافظة على الممتلكات المادية والبشرية وصيانتها وتأمينها في مواجهة الحوادث الطارئة.

- الأنشطة الإدارية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والرقابة.
- يُعتبر تحديد الأنشطة الإدارية طبقاً لما جاء به "فايول" مرجعاً أساسياً للكثير من الباحثين والكتّاب في علم التسيير عند تصنيفهم للوظائف الإدارية في أربعة (04) وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. مع الإشارة إلى أن وظيفة التوجيه تضم كلاً من التنسيق وإصدار الأوامر، وهو التصنيف الذي سنعمده بدورنا في المحور الثالث.

أما بالنسبة لأهم الانتقادات التي وُجّهت للمدرسة الكلاسيكية فنبرزها من خلال العناصر التالية:

⁴⁵ المنيف ابراهيم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تجاهل المدخل الكلاسيكي تأثير الجوانب الإنسانية على أداء العمل، مثل تأثير الاتصال، القيادة، ظروف العمل، الولاء للمؤسسة... الخ.
- حاول رواد المدرسة الكلاسيكية وضع أفضل طريقة لأداء العمل، إلا أن الواقع يشير إلى احتمال وجود أكثر من طريقة لأداء مهمة معينة وبنفس الكفاءة.
- ركزت بعض اتجاهات المدخل الكلاسيكي على وضع مبادئ عامة للتسيير، مكن تطبيقها بنجاح في كل مكان وفي كل زمان وفي جميع الأنشطة، متجاهلاً بذلك الاختلافات المسجلة بين الثقافات والحضارات الإنسانية.
- طغيان الرسمية وجمود العلاقات.
- اعتبار المؤسسة نظاماً مغلقاً .
- الروتين الناتج عن التخصص وتكرار نفس المهام يؤدي إلى الشعور بالملل.
- تجميد سلوكيات الأفراد وارتفاع العطالة إزاء التغيير.

ثانياً: إسهامات المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية « l'Ecole comportementale » تيارٌ فكريٌّ ركّزَ بحثه على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتصنيف الحاجات الفيزيولوجية، النفسية والاجتماعية للأفراد.

1- مفهوم المدرسة السلوكية

أدمجت المدرسة السلوكية علوماً عديدة في ميدان التسيير، أهمها علم النفس، علم الاجتماع، وعلم الانسان. ومن أهم روادها نذكر كل من "دوجلاس ماك جرجور"، "التون مايو"، "ابراهيم ماسلو"، "هنري مانتزبارج"... الخ.

1- نشأة المدرسة السلوكية

غالباً ما تبني المدارسُ الفكرية نظرياتها على انقاض المدارس التي سبقتها، لذلك جاءت افكارُ المدرسة السلوكية كردّة فعلٍ لموجة الانتقادات التي أثارها المدرسة الكلاسيكية عموماً، واتجاه الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" على الخصوص. وذلك على اعتبار أن مشاكل الإنتاج والصناعة لا يُمكنُ حلّها في الجوانب المادية والتقنية للعملية الإنتاجية فقط، فينبغي أن يحظى الجانبُ الإنساني كذلك بالمكانة والاهتمام الضروريين لتحقيق توازنٍ عادلٍ بين متطلبات وألويات الإنتاج من جهة (خاصة خلال تلك الفترة التي تتسم بكل ما ينتج بيع)، والمتطلبات الإنسانية المرتبطة بها من جهة أخرى.

إن الفشل الذي مُنيت به نظريات المدرسة الكلاسيكية في احتواء ومعالجة المشاكل والأزمات التي عرفتھا ميادين التسيير، كالتذمر وعدم الرضا ومغادرة العمل، وانخفاض كفاية الأداء واصطدامها بأزمة الكساد العالمية لسنة 1929... الخ، كلها من أهم دواعي بلورة التوجه السلوكي في تركيزه على الاعتبارات النفسية والاجتماعية، وإبراز اثارها على العملية الانتاجية، دون إهمال لتأثير الجوانب المادية التي كانت محل اهتمام بحوث المدرسة الكلاسيكية.

ب - مبادئ المدرسة السلوكية

انطلقت افكار المدرسة السلوكية من مجموعة من المبادئ في صياغة نظرياتها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- يتأثر الناس في سلوكياتهم في أماكن العمل، باحتياجاتهم الاجتماعية المتعلقة بالحاجة إلى الانتماء وحاجات التقدير والاحترام... الخ.
- يشعر الناس بأهميتهم ومكانتهم داخل مكان العمل على قدر إشباعهم لحاجات التقدير والاحترام والثناء والعرفان... الخ.

- يتأثر الناس بالعلاقات الاجتماعية أكثر من تأثرهم بأنظمة وقواعد العمل والرقابة داخل المؤسسة.
- يرتبط نجاح الناس في عملهم بهيكل تصميم وظائفهم.
- يمتلك الناس ضميراً مهنياً ويتمتعون بقدر معتبر من الشعور بالانضباط الذاتي، كما يمكن لأنظمة الرقابة الرسمية أن تؤثر سلباً في ذلك.

2- اتجاه العلاقات الانسانية⁴⁶

اتجاه العلاقات الانسانية من أهم اتجاهات المدرسة السلوكية.

ا - فرضيات اتجاه العلاقات الانسانية

تعتبر النتائج التي توصل إليها "جورج التون مايو" « George Elton Mayo 1880-1943 »، من خلال تجاربه العديدة، الدافع الكبير للمدرسة السلوكية. وتُصنف ابحاثه وتجاربه في ثلاثة مجموعات، تُعرف "ببحوث ما قبل الهاوثورن"، "ببحوث الهاوثورن"، و"بحوث ما بعد الهاوثورن".

⁴⁶ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

• بحوث ما قبل الهاثورن⁴⁷

تَلَجَّراءُ هذه البحوث بمصنع للغزل والنسيج بفيلا دلفيا في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1923، أين لُوْظَ ارتفاعاً في تَغْيِير أو معدل مغادرة للعمال على مستوى قسم الغزل إلى نسبة 25% سنوياً، مقابل تسجيل معدلات منخفضة نسبياً على مستوى الاقسام الأخرى تتراوح ما بين 5-6% فقط.

أما نظام الأجور الذي كان معتمداً بهذا القسم (قسم الغزل) فكان يركز على الحوافز المادية الممنوحة للعاملين شهرياً، في شكل راتبٍ شهري منتظم، إضافة إلى علاوات يستفيد منها العمال عندما تفوق نسبة الإنتاج 75% من برنامج الإنتاج الشهري المسطر، أي إذا كان إنتاج القسم يُعادل 95% من حجم الإنتاج المبرمج، فسيستفيد العمال من أجرٍ شهريٍّ ضافٍ لها 20% (95-75) من نفس المرتب الشهري. ورغم ذلك، لوحظ أن إنتاج هذا القسم لم يتجاوز إطلاقاً عتبة 70%.

أما عن مهام العامل فقد كانت تتم ضمن رواقٍ طويلٍ يمتد إلى مسافة 30 متر، وتُؤب به الآلات التي تمرر عبرها الخيوط، والتي يقوم العامل بربطها وتثبيتها في إطارات ودواليب هذه الآلات التي تُصدِر ضجيجاً مرتفعاً.

من خلال متابعة "التون مايو" لسير العمل على مستوى ورشات هذا القسم لاحظ ما يلي:

- العمال ينظرون لعملهم على أنه مجهود جسماًني يركز على قوة الساقين، ولا يحتاج إلى تفكير.

- المهام التي يقوم بها العمال روتينية.

- الاتصال بين العمال شبه مُنعدم وصعب بسبب الضجيج، وبسبب المسافة التي تفصل بينهم.

وعليه، قام "التون مايو" بما يلي:

- تخصيص أوقات راحة لمجموعة من العمال (ثلث عمال القسم)، بمتوسط 4 فترات راحة موزعة بين

الفترة الصباحية و الفترة المسائية، تتراوح مدة كل فترة 10 دقائق. ونتج عن ذلك تسجيل الملاحظات التالية:

- انخفاض تنقل العمال أثناء أداء مهامهم.

- زيادة الإنتاج.

- تحسن الروح المعنوية.

- تحسن مستويات الرضا والميل نحو العمل والإقبال عليه.

⁴⁷ أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص: 43.

- لوحظ أن أهم تغيّر يتعلق بأن جميع الملاحظات السابقة سُجّلت على مستوى فرق العمل الأخرى غير المعنية بفترات الراحة (تُلثي عمال القسم)، كما أنه وبعد 4 أشهر ارتفع ولأول مرة، إنتاج قسم الغزل ليصل لـ 82% من برنامج الإنتاج المُسطر، وحصول العمال على العلاوة المقدرة بـ 7% (82 - 75).

ب- تجارب الهاوثورن⁴⁸

تُجرى هذه التجارب خلال الفترة 1927-1932 على مستوى ورشات شركة "ويسترن يونيون إلكترونيك" « Western Union Electric » بشيكاغو، وهي شركة كبيرة مختصة في الصناعات الإليكترونية، من منتجاتها الهواتف، الكوابل الكهربائية على اختلاف أنواعها، القاطعات، المصابيح، المحوّلات الكهربائية، الوشائع... الخ، يُوقدر عدد عمالها آنذاك بـ 30.000 عامل.

ولقد لوحظ ارتفاعاً ملحوظاً لحالات التذمر والتمرّد والغيابات والشكاوى النزاعات بين عمال الشركة. ورغبة من إدارتها في مواجهة هذه المظاهر، قامت بدعوة "التون مايو" ليقوم، رفقة حوالي 100 من طلبته في الجامعة، بالإشراف على مجموعة من التجارب، أهمها تجارب الإنارة، تجربة غرفة التجميع، دراسة الحوافز، تجارب المقابلات، تجربة البناء الاجتماعي لبيئة العمل... الخ، والتي نستعرض أهمها فيما يلي:

• تجارب الإنارة

تقوم تجارب الإنارة على تشكيل مجموعتين من العمال، تتكون كل منهما من 6 أفراد، تُعتبر إحداها تجريبية و الأخرى مجموعة ضابطة.

- تمّ في البداية إخضاع الفريقين لظروف إنارة متكافئة، ف لوحظ أن إنتاجهما متساوي.
 - تمّ تحسين الإنارة على مستوى مجموعة العمل التجريبية، فزاد إنتاج الفريقين معاً.
 - تمّ إخبار العمال بأن هناك تحسين في ظروف الإنارة، دون إحداث ذلك فعلاً، فزاد الإنتاج.
 - تمّ تخفيض مستوى الإنارة في المجموعة التجريبية دون الضابطة، فزاد الإنتاج مرة أخرى.
- خلص "التون مايو" مما سبق أن هناك عوامل أخرى، غير الإنارة وُثِر في الإنتاج بالزيادة.

• تجارب غرفة التجميع

بناءً على نتائج التجارب السابقة، قام "التون مايو" بإجراء تجارب غرفة التجميع التي تتمحور حول تشكيل فريق عمل من 6 عاملات، على أن تعود حرية اختيار أفرادها لهنّ، كما تمّ تسجيل مستويات انتاجهنّ قبل التجربة وإجراء بعض الفحوص الطبية، وتمّ إخبارهن بالهدف من التجارب على أنه يتمثل في معرفة أنسب ظروف العمل.

⁴⁸ أبو النيل محمود السيد، نفس المرجع السابق، ص: 46.

ثم تم تجميعهن خلال أداء مهامهن اليومية في فُترة منعزلة، فلو حظ ما يلي:

- الانتاج يميل إلى الارتفاع.
- اعتماد مبدأ الأجر بالقطعة، فزاد الإنتاج.
- إحلال فترتين للراحة بمدة 5 دقائق صباحاً ومساءً، فزاد الإنتاج.
- تم تمديد مدة فترات الراحة من 5 إلى 10 دقائق، فزاد الإنتاج.
- إحلال 6 فترات راحة لمدة 5 دقائق لكل فترة، فانخفض الإنتاج.
- تم العودة إلى فترات الراحة السابقة مع تقديم وجبة غذائية للعاملات فعاد الانتاج للارتفاع.
- تقرر إنهاء العمل على الساعة 16:30 بدلاً من 17:00، فزاد الانتاج.
- تقرر العمل على 16:00 بدلاً من 16:30 فزاد الانتاج.

فسر "التون مايو" هذه الزيادات المطردة في الانتاج بما يلي:

- زيادة الانتاج ترجع إلى تغيير شعور واحساس العُمَّال ونظرتهم إزاء العمل في كلا الفريقين، من كونهم مجرد آلات إلى كونهم جماعة متجانسة ومتعاونة تحظى باهتمام الإدارة.
- عدم وجود مشرف على فرق العمل أحدث تغييراً في ظروف العمل وكسر الروتين والتكرار والرتابة والملل في أداء المهام، كما نشأ لديهم شعوراً بالمسؤولية، على عكس ما ينادي به "تايلور" في المدرسة الكلاسيكية.

- ترجع زيادة الانتاج إلى تحسُّن ظروف الاتصال، بحيث كان يُمنع قبل هذه التجارب الخوض في الكلام، فالاتصال بين العمال يوحد وجهات النظر والآراء ويمكِّن من مناقشة مشاكل العمل والتعاون في حلها وتبادل الخبرات فيما بينهم.

- للجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً وتأثيراً مباشراً على تحديد عتبات الإنتاج المقبولة فيما بين اعضاء جماعة أو فريق العمل.

• تجارب البناء الاجتماعي لبيئة العمل

- بغرض إبراز تأثير بنية مجموعة العمل على إنتاج العامل، قام "التون مايو" بأخذ عينة من العمال على مستوى غرفة الاسلاك، تتكون من 14 عامل (9 عمال توصيل وربط الاسلاك، 3 عمال تلحيم و 2 عمال فحص)، فتم تسجيل الملاحظات التالية:

- شكَّ العُمَّال مجموعة عمل غير رسمية لها قائد ذو سلطة أكبر من القائد الرسمي.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- رغم اعتماد الإدارة على نظام أجور جيد من حيث الحوافز وكفيل برفع الانتاج إلى 7.000 سلك يوميا، إلا أن المجموعة وضعت لنفسها عتبة لا يتجاوزها أي من أعضائها (وصل 6.000 وحدة يوميا فقط).
- لُوْظَنَ العامل الذي يُحَاوِلُ، ولو عن غير قصد، تخطي هذه العتبة (6.000 وحدة) تدحضه مجموعة العمل وتمنعه من ذلك ويلقبونه إخراجا له بـ " المحرث".
- يلاحظ أن هناك قوانين غير رسمية تحكم جماعة العمل وتوثر في اعضاءه أكبر من تأثير الحوافز المادية.
- لوحظ أن كفاءة ومهارات العمال لها دوراً كبيراً في تحديد مكانة الفرد في المجموعة غير الرسمية.
- تمنع مجموعة العمل أي وشاية أو تسرب للمعلومات نحو القائد الأعلى الرسمي للمجموعة.
- ولقد كُلت جهود "التون مايو" من خلال تأليفه لكتابه "المشاكل الانسانية في الحضارة الصناعية" « The Humans Problems in Idustrial Civilisation » الذي صدر سنة 1933، استعرض فيه جميع تجاربه وابحائه التي دامت قرابة 5 سنوات، وبرز النتائج التي توصل إليها فيه، والتي نوضح أهمها في العناصر التالية:
- العمل نشاط فريق جماعي وليس نشاط فردي.
- الحياة الاجتماعية للإنسان البالغ تركز أساساً على النشاط المهني.
- الحاجة إلى الاعتراف والأمن والعرفان، والاحساس بالانتماء للفريق أكثر تأثيراً في نفسيّة العاملين وفي إنتاجيتهم وأدائهم من تأثير الظروف المادية.
- عدم الرضا والتظلم والتذمر ليست احساسيس بالضرورة موضوعية أو حقيقية، بل قد تكون عبارة عن مظاهر « Symptômes » لاضطرابات نفسية واجتماعية يمر بها العامل.
- قدرات وفعالية العامل مشروطة بمدى إشباعه لحاجاته الاجتماعية على مستوى المؤسسة.
- تمارس الفرق غير الرسمية بمكان العمل رقابة اجتماعية على عادات العمال، وتُحدّد لهم معايير وقواعد العمل.
- أفراد الفريق الواحد لا يتعاونون بشكل اعتراضي وتلقائي « Par accèdent » بل يجب أن يندرج ذلك ضمن مهام الإدارة.

3- النظرية X، Y لدوجلاس ماك جريجور⁴⁹ « Douglas Mc Gregor :1906-1964 »

عبر "دوجلاس ماك جريجور" عن بحوثه بما يعرف بالنظرية « X » والنظرية « Y » اللتان تلخصان كل من الإدارة المتسلطة والإدارة بالمشاركة على التوالي، وذلك في كتابه "البعد الإنساني في المؤسسة" الذي صدر سنة 1960.

أ- النظرية « X » الإدارة المتسلطة

تلخص النظرية « X » مجموع المبادئ المعتمدة من طرف المدرسة الكلاسيكية، والتي تدور حول أن الفرد تحركه الدوافع المادية، فالعامل كسول ولا يحب العمل وغير جدير بالثقة، ويجب على المسير أن لا يثق فيه، بل ينبغي له أن يفرض عليه الطريقة التي يراها مناسبة لأداء العمل بما يُمكن من تحقيق الكفاءة الاقتصادية. فالعمال غير قادرين على تحمل المسؤوليات وهم في حاجة إلى قيادة توجيههم.

ولخص "ماك جريجور" مضمون المدرسة الكلاسيكية في مبدأ "العصا والجزر" « Le Bâton et la Carotte »، على اعتبار أن الجزر هو تلك الدوافع المادية التي تحرك العمال، كما يحرّك الجزر الأرنب، ويعبر بالعصا عن الطرق والاساليب المفروضة بشكل قسّط من طرف المهيّبة توجيههم، وفق الفروض والمقومات التالية:

- الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته ذلك.
- إجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل نحو دفعهم للعمل، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.
- يُفضل الفرد، على العموم للتوجيه، وأن يُقَاد، ويتجنب تحمّل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات، ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل اعتبار.

ب- النظرية « Y » الإدارة بالمشاركة

- ترتكز النظرية « Y » على الافتراضات التالية:
- يُعتبر العمل مصدر إشباع وتحقيق الرضا لدى العامل، فهو يؤدّيه بشكل إرادي.
 - الرقابة الخارجية والعقوبات ليست بالضرورة الطريقة الوحيدة للحصول على المجهود المرغوب والموجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فيمكن للعامل أن يوجه نفسه وأن يراقبها وأن يلتزم بأهداف يعتبر نفسه مسؤولاً عنها.

⁴⁹ الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

د. صوبع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تحمل المسؤولية والالتزام بالأهداف مرتبطٌ بالجزاء الموافق والمقرون بتحقيقها، ومن أهم هذه الجزاءات تحقيق الاشباع وتحقيق الذات والرضا عن النفس.
- يمكن للفرد العامل، تبعاً لذلك، ليس فقط أن يقبل بالمسؤوليات، بل أن يبحث عنها ويطلبها ويتحملها.
- للعمال سعةٌ خيال واسعة وقُدرةٌ إبداعية لامتتاهية في حل المشاكل التنظيمية.
- في ظل الظروف الصناعية الحالية يستغل الفرد العامل القليل من قدراته وتفكيره وذكائه.
- خلاصة ذلك، يمكن إيجاز النظرية « Y » في مبدأ "الجزر دون عصا"، على عكس ما تنادي به النظرية « X ». « فليس هناك جنّي سيءٌ ولكن هناك قائد سيء » « Il n'y a pas de mauvais soldats, il y a que de mauvais chefs »
ويمتكنوا من تفجير واستغلال هذه القدرات الكامنة في العُمَل. وتبعاً لذلك فإن تبني النظرية « Y » في عملية التسيير تتطلب إجراءات عديدة، أهمها:
- الرفع من درجة تفويض السلطات واتخاذ القرارات.
- تنويع المهام والمسؤوليات قصد إثراء مناصب العمل.
- تحسين عملية الاتصال وتوضيح وتنويع قنواتها وتسريع تدفق المعلومات بها.
- المشاركة في تسطير الأهداف من أهم أساليب تحقيق الالتزام والولاء، وتجنب تعارض أهداف المؤسسة مع أهداف العمال.
- منح حرية أكبر للعامل في أداء مهامه.

4- بحوث أبراهام ماسلو « Abraham Maslow 1908-1970 »

بدأت بحوث "أ. ماسلو" انطلاقاً من محاولاته تطبيق النظرية « Y » "لدوجلاس ماك جريجور"، باعتباره من المعجبين بأفكاره. ولقد تمّ ذلك على مستوى مصانع شركة - American Telephone and Telegraph AT&T - بكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلص "ماسلو" إلى الحكم على محدودية هذه النظرية ميدانياً، وبأنّها تفتقر إلى عناصر مهمّة متوافرة في النظرية « X »، ويتعلق الأمر بما تمنحه هذه الأخيرة في جوانب التأطير وتوفير الإحساس بالأمان الوظيفي، طبقاً لماي قدمه نموذج الإدارة المتسلطة على مستوى وظيفة التوجيه بالخصوص.

فالعُمَل حسب "ماسلو" في حاجة إلى قيادة توجّههم وليسوا دائماً، أو ليس كلهم لهم الاستعداد التام لتحمل المسؤولية بصفة تلقائية وفطرية، وخلص إلى القول: "لا يمكن تصور جزر دون عصا" انتقاداً وتعقيباً على ما تنادي به النظرية « Y ».

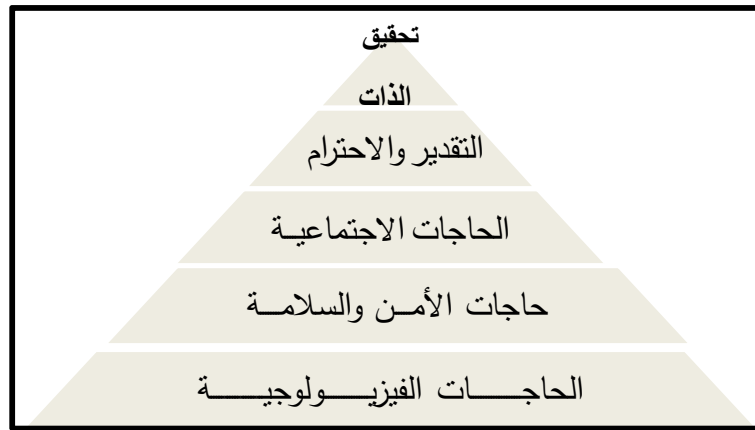
د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

بالإضافة إلى ذلك عمل "ماسلو" على تصنيف الحاجات الإنسانية، ثم ترتيبها في شكل هرمي سُمي
يُعرفُ بهرم "ماسلو" للحاجات « **Pyramide du Maslow** »، وذلك انطلاقاً من ثلاثة (03) فرضيات
مفادها ما يلي:

- +الانسان حيوان لا يُمْكِنُ إطلاقاً إشباع حاجاته ورغباته.
 - تتحدد درجة عدم الرضا تبعاً للحاجات غير المشبعة.
 - الانسان يقوم بترتيب حاجاته حسب الأولويات بطريقة فطرية.
- وتتعلق هذه الحاجات الإنسانية حسب "ماسلو" فيما يلي:⁵⁰
- **الحاجات الفيزيولوجية:** التنفس، الماء، تجنب الألم، النوم، الغذاء، الملابس، المأوى.
 - **حاجات الأمن والسلامة:** السكن، الإحساس بالأمان، الشعور بالاطمئنان، الحاجة للهدوء، الوقاية من الأمراض والمخاطر الاقتصادية، الاحساس بالمودعة.
 - **الحاجات الاجتماعية:** الحاجة إلى الانتماء للجماعة، الولاء للجماعة العرفية أو اللغوية أو المهنية...الخ.
 - **حاجات التقدير والاحترام:** الحاجة إلى كسب احترام الآخرين وعرفانهم وتقديرهم، حب التميّز والظهور ضمن الجماعة، وإظهار أهمية التصرفات والتميز والاختلاف فيها عن الآخرين، والحصول على مكانة مرموقة ضمن الجماعة...الخ.
 - **حاجات تحقيق الذات:** تظهر هذه الحاجات من خلال انشغال الفرد بتحقيق الاستقلالية المطلقة، تحقيق الثناء والمدح وتخليد الاسم، والقيام بإنجازات تاريخية مثل تحطيم الأرقام القياسية، والحصول على الجوائز والقيام بالأعمال الخيرية...الخ.
- وطبقاً للفرضية الثالثة التي انطلق منها "ماسلو" والمتعلقة بترتيب هذه الحاجات ترتيباً تصاعدياً، قام بعرضها وفق ما يعرف بهرم "ماسلو"، كما هو موضح في الشكل (I - 4) أدناه.

⁵⁰ Kennedy Carol, **Toutes les Théories du Management**, 3^{ème} Edition, Ed. Maxima, Paris, France, 2003, P :229.

الشكل (I - 4): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: العلاق بشير، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 318.

ويُمكننا استغلال معلومات هرم "ماسلو" في عملية التسيير في بناء نظام الحوافز على العموم وسلم الأجور على الخصوص، وذلك بربط أهداف المؤسسة باحتياجات العاملين، وهذا ما يقتضي تحديد احتياجات جميع العُمال، إن أمكن، فلا يمكن تحفيز العمال بمنحهم فرصة إشباع حاجات المستوى الثالث أو الرابع دون إشباعهم لحاجات المستوى الأول.

كما يُستخدم هذا الهرم في تصنيف العُمال وفق مجموعات عمل متجانسة ومتعاونة، على اعتبار أن العمال الذين ينتمون إلى نفس المستوى من الحاجات لهم تشابه وتقارب في خصائصهم ومميزاتهم. ونُشير إلى أن الفرد عندما تُشبع حاجة من الحاجات المتواجدة على مستوى هذا الهرم بمختلف مستوياته، تفقد إمكانية إشباع تلك الحاجة قُدرتها التحفيزية، لكن وبمقابل ذلك، فإن سلب الفرد لحاجة من الحاجات التي سبق وأن تحصل عليها أو أشبعها، سيرافقه شعوراً بعدم الرضا والتذمر والتظلم أكبر مما لو لم يتم أصلاً إشباعها من قبل.

ومن أهم الانتقادات التي وُجّهت لهرم "ماسلو" نذكر ما يلي:

صعوبة تصنيف العُمال حسب مستويات حاجاتهم، خاصة بالمؤسسات الكبيرة الحجم، لأنّ هذا التصنيف يتطلب تحليلاً معمقاً لجميع الأحوال والأوضاع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لمجموع العمال فرداً بفرء، مما يُوَعِّد مهمة المُسيّر والإدارة، كما يتطلب ذلك وقتاً طويلاً عند توظيف العُمال وتعيينهم، ثم متابعة تغيّر وارتقاء متطلباتهم بشكل مستمر.

- قد يجهل الفرد في حد ذاته في أي مستوى تتموقع حاجاته غير المشبعة.

- لا يُمكنُ تعميمُ سَلَقَرْتِيبِ هذه الحاجات بالنسبة لجميع المؤسسات، حيث يُلاحظُ اختلافاً في ترتيبها من وقت لآخر ومن مكان لآخر.

- من الناس من يتصرفُ وفقَ سلوكياتٍ لا تُعْبِرُ على حقيقةٍ مستواه، وهذا انعكاساً لبعضِ الاخلاق الحميدة كالتواضع والإيثار والقناعة، وعلى عكسِ ذلك قد يكونُ انعكاساً لأخلاقٍ ذميمة كالكِبَر والتعالي والتفاخر.

وعلى العموم، جاءت افكارُ المدرسة السلوكية محالِوُضعَ صيغةٍ مغايرةٍ ومعاكسةٍ، في بعضِ جوانبها، لما جاءت به افكارُ المدرسة الكلاسيكية، فركزت بذلك، الاهتمامَ على الفردِ العاملِ على أنه إنسانٌ له من العواطف والمشاعر والانفعالات التي يجبُ على المُسيرِ فهمها وأخذها بعين الاعتبار والعمل على اشباعها. ولقد بالغَ روادُ هذه المدرسة في اللعِبِ على هذا الوتر الحساس، بشكلٍ أدى إلى تداخلٍ بين العمل الرسمي الذي يؤديه العاملُ مقابلَ أجرٍ، وأنَّ عليّ أن يُقدّمَ مقابلَ ذلك بعض التنازلات، فهذه المناصب لم تُوجد لغاية واحدة هي إشباع حاجاتِ اللعِبِ مآلٍ ولسعادتهم على حساب الاهدافِ التنظيمية، فتحقيق جميع رغبات وحاجات واهداف الانسان ليس منوطاً بالمؤسسة فقط.

ثالثاً: إسهامات المدرسة الموقفية

تُعتبرُ المدرسة الموقفية « l'Ecole de la contingence » أو المدرسة الظرفية من أحدثِ المدارس التي تُعالجُ مشاكلَ التسيير، من حيثُ تصميميها أو هيكلتها وتحليل سلوك العاملين فيها، من منظورٍ حَاولُ الانتقالَ بِها من المطلق إلى النسبية، والتعامل معها وفقَ منظورٍ كليٍّ وجزئيٍّ معاً.

1- مفهوم المدرسة الموقفية

تتطلّبُ المدرسةُ الموقفية من طرح مجموعة من التساؤلات مثلاً لُأبعاداً لها، وتتطوي على انتقادات لكلٍ من المدرسة التقليدية، بشقيها الكلاسيكي والسلوكي من جهة، وللمدرسة لُظُم من جهةٍ أخرى. وتتمثل أهم هذه التساؤلات فيما يلي:⁵¹

- ما مدى صلاحية ونجاح مبادئ المدارس السابقة بالنسبة لكل الأزمنة والأماكن؟
- هل الصراعات « Les conflits » في المؤسسة أمرٌ سلبيٌّ يجبُ محاربتهُ؟
- هل يُمكنُ تنميط سياسة تحفيز العاملين بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف انشطتها؟
- إلى أيّ مدى يُمكنُ نقلُ أنماطِ التسيير والإدارة من مجتمعٍ إلى آخر؟

⁵¹ الصرن رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

أ- مقومات المدرسة الموقفية

ركز الباحثون للذين يُمكن إدراجهم ضمن توجه المدرسة الموقفية، معظم أبحاثهم على إبراز الاختلافات في طرق واساليب تسيير المؤسسات رغبتاً في طبيعتها النشاط، وفي انظمتها الفرعية وأجهزتها الفنية وأهدافها وهياكلها التنظيمي... الخ، انطلاقاً من أنه على قدر وجود هذا التشابه، يكون من الممكن أن تتشابه وتتقارب طرق تسييرها وخضوعها لنفس المبادئ.

لكن، خلص هؤلاء الباحثون إلى أنه رغم هذا التشابه في العناصر المذكورة، إلا أننا نجد أنفسنا أمام مجموعة معبرة من الاختلافات، لا سيم على مستوى نظم المعلومات واساليب التحفيز، ووتيرة اتخاذ القرارات ومدى مشاركة العمال في صناعتها، وفي أنماط الترقية... الخ.

وعليه، يمكننا أن نخلص إلى أن المؤسسة الموقفية يُمكن اعتبارها اتجاه وسطي يقع بين المدرسة التقليدية في شقيها الكلاسيكي والسلوكي من جهة، ومدرسة النظم من جهة أخرى، فهي تعمل على الأخذ بالجانبين معاً. ومن رواد هذه المدرسة نذكر كل من "تومبسون"، "بارنارد ليفيت"، "شارشمان"، "فارمونت كاست"، "كينيشي أهماو"، "روسال أكوف"، "ويليام أوشي"، "روبرت موس كانتر"، "جان وودوارد"... الخ وشاع اعتماد مبادئها خلال الفترة 1950-1970.

ب- فلسفة المدرسة الموقفية

تتمحور فلسفة المدرسة الموقفية حول: "على المسير أن يتصرف تبعاً للمواقف والظروف المحيطة بالمؤسسة".

أي لو كانت الظروف هي: **كذا وكذا**، فإن الموقف الإداري السليم الذي ينبغي له اعتماده في التسيير هو: **كذا وكذا**. فإذا تغيرت تلك الظروف، تغير تبعاً لذلك التصرف والتدبير الإداري على مستوى مختلف وظائف التسيير: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

وهذا ما يُمكن تبسيطه وفق الصيغة التالية:

لو:..... فإن:.....

If :.....Than :.....

ج- تعريف المؤسسة من منظور المدرسة الموقفية

تعرف المؤسسة من منظور المدرسة الموقفية على أنها نظام وسطي يجمع بين المفتوح والمغلق، من منطلق أن رواد هذه المدرسة يُقررون بأن تبني النظام المغلق 100% سيؤدي حتماً إلى تدهور أنشطة

المؤسسة، ويُقَابِل ذلك فإنَّ تبني النظام المفتوح 100%، سيؤدي بدوره إلى الخُضُوع الكُلِّي لظروفِ المحيط، ومن ثَمَّ التَّمَيُّع والضِّياع وفُقدان التوازن، وعليه يَجِبُ الأخذُ بالجانبين معاً.

2- اتجاه بحوث العمليات

يُ ركِّز اتجاه بُ حوث العمليات على البحوث الكميّة وتحليلها باستعمال الطُّورق الرياضية التي تمكّن المُسيِّر من الوقوف على مجموعة من البدائل، يختار إحداها تبعاً لمؤشراتٍ مُعيَّنة. فهو يَلاحِظ عَكْسُ الجهودِ المُهمِّية التي ترى بأنَّه من الضَّروري التعلُّم معَ مشاكلِ التسيير بطريقة علمية كفيّلة بتحقيق أنسب الطُّورق لأداء العمل. ولقد نشأ هذا الاتجاه في احضان الحرب العالمية الثانية ضمن العمليات العسكرية، ومن أهم رواده نذكر كل من "روسال أكوف" « Russel Ackoff » و "شارشمان" « Shercheman »، اللذان حددا أهم مبادئ بخطواته فيما يلي:⁵²

- تحديد المُشكَّلة محل البحث، من خلال عدادٍ وحصر عناصرها وحدودها.
 - بُعْثُ نموذج رياضي، أو استخدام نموذج رياضي متوفر كفيلاً بمعالجتها.
 - حلُّ المشكلة باستخدام النموذج الرياضي.
 - التطبيق الفعلي للحل على أرض الواقع.
- كما يتَّسم هذا الاتجاه بالدقة والموضوعية بالنسبة للقرار الذي يُتخذ، عاباً عليه صعوبة توفير بيانات كمية إزاء جميع عمليات ومشاكل التسيير، الأمر الذي غالباً ما يدفع بالمُسيِّرين إلى وضع فرضيات أو تبسيط وترجيح البيانات وإلغاء بعضها، بما ينعكس سلباً على واقعية وموضوعية القرار.

3- اتجاه التَّمَيُّز لويليام أوشي « William Ouchi -1943 »

يُ ركِّز اتجاه التَّمَيُّز بقيادة "وليام أوشي" على ضرور التعامل مع كلِّ حالة أو مشكلة في التسيير على هَؤُلا حالة فريدة ومتميزة عن باقي الحالات الأخرى، في ضوء أثر البيئة الخارجية عليها. فبالنظر للنجاح الذي حققته الشركات اليابانية على مستوى المنافسة العالمية، تزايد الاهتمام بالإدارة اليابانية وتحليل فرضياتها ومقولاتها حتى يتسنى للحاقيدها، فظهرت النظرية « Z » للباحث "ويليام أوشي"، والتي تتمحور حول الربط أو الجمع والمزج بين مُقَوِّمات النموذج الياباني في التسيير، الذي رُمِزَ له بالحرف « J »، من جهة، والنموذج الأمريكي الذي رُمِزَ له بالحرف « A » من جهة أخرى، حسب ما عبَّر عنه في

⁵² المنيف ابراهيم عبد الله، مرجع سبق ذكره، 473.

كثيراً ما يُمكن للإدارة الأمريكية ملاحظة متحيزتها اليابانية، الذي صدر سنة 1981. كما هو موضح في الشكل (II - 5) أدناه.

الشكل (II - 5): النظرية « Z » لويليام أوشي

النموذج الياباني « J »	النموذج الأمريكي « A »
1- الوظيفة على مدى الحياة	1- الوظيفة قصيرة المدى
2- القرارات جماعية	2- القرارات فردية
3- المسؤولية جماعية	3- المسؤولية فردية
4- بطئ وتيرة التقييم والترقية	4- التقييم والترقية سريعة
5- ضمنية نظم الرقابة	5- علانية وصراحة نظم الرقابة
6- تدرج وظيفي عام	6- تدرج وظيفي متخصص
7- الاهتمام الكلي بالعامل	7- اهتمام جزئي بالعامل

المصدر: زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 115.

يحاول "ويليام أوشي" من خلال هذه النظرية إثبات أن النجاح في عملية التسيير عموماً، وتحقيق الفعالية بالمؤسسا لا يُعدّ أمراً مرهوناً بتبني مبادئ عالمية موحدة، انطلاقاً من أن الكثير من الشركات الأمريكية التي اعتمدت على النموذج « A » حققت نجاحاً عالمياً معترفاً به، مثل شركة جنرال موتورز « GMC » وفورد « Ford »... الخ، كما أن الكثير من الشركات اليابانية قد حققت نجاحاً عالمياً معترفاً به كذلك، من خلال اعتمادها على النموذج الياباني « J »، على رأسها شركة تويوتا العالمية « Toyota »، كما أن العديد من الشركات العالمية قد حققت ذلك النجاح العالمي المنشود باعتماد نموذج مختلط يمزج عناصر النموذجين المذكورين، وهو النموذج « Z »، والتي من بينها شركة Microsoft، IBM، Kodak... الخ.

4- نظرية الهياكل الميكانيكية والعضوية لـ بارنز وستالكر « Tom Burns et G.M. Stalker :1913-2001 »

تمّ عرض هذه النظرية من طرف الباحثين في كتابهما "إدارة الحوافز" الذي صدر سنة 1961، وتقوم هذه النظرية على فكرة أو افتراض أن هناك علاقة بين البيئة أو محيط المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وذلك انطلاقاً من دراسة لمجموع 20 مؤسسة صناعية في بريطانيا مختلفة قطاعات النشاط، بعضها ينشط ضمن بيئة ساكنة نسبياً، مثل مصانع الحرير، وينشط بعضها الآخر ضمن بيئة متحركة وديناميكية للغاية، مثل شركات قطاع الإلكترونيك.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

لقد لاحظنا، تبعاً لذلك أن مؤسسات البيئة الساكنة تكون فعالة في عملياتها التسييرية عندما تتبنى هيكلًا تنظيميًا ميكانيكيًا « Mécanique » أو بيروقراطي، يتركز هيكل العلاقات به على الرسمية، وتكون القرارات مركزة في أعلى الهرم التنظيمي (مركزية القرار)، وتتدفق الأوامر نحو الأسفل في شكل تعليمات تُحدد من خلالها مهام العاملين بها، كما يتميز تقسيم المهام بالتخصصية والروتينية.

أما بالنسبة لمؤسسات البيئة الحركية، فإنها تكون فعالة في عملياتها التسييرية عندما تتبنى هيكلًا تنظيميًا عضويًا « Organique » على عكس الهيكل البيروقراطي، بحيث يتسم بالمرونة، إلى جانب التقليل من القواعد الملزمة بالتخصص في العمل وفي طرق أداء، إضافة إلى الاعتماد على الاتصال غير الرسمي، والعلاقات غير الرسمية في جميع الاتجاهات، وهو ما يتوافق مع الشكل المصفوفي في الهياكل التنظيمية. وعليه، يُمكننا تمثيل علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي من جهة، وبفعالية تسيير المؤسسة من جهة أخرى، من خلال الشكل رقم (II - 6) أدناه.

الشكل (II - 6): علاقة الهيكل التنظيمي ببيئة الأعمال

بيئة الأعمال		الهيكل التنظيمي
متحركة	ساكنة	
مؤسسات غير فعالة	مؤسسات فعالة	هيكل تنظيمي ميكانيكي
مؤسسات فعالة	مؤسسات غير فعالة	هيكل تنظيمي عضوي

Source : www. Wikipédia.com., le 19/02/2017.

بناءً على ما سبق، فإن المؤسسات العاملة في الحقل التكنولوجي، مثل الإلكترونيات والمنتجات الكهرو منزلية، والمعلوماتية والاتصال، والكيمياء والعُطور، والبحوث الصيدلانية ومراكز البحث، ومكاتب الدراسات على اختلاف تخصصاتها، والإذاعات والمجلات والجرائد والقنوات التلفزيونية... الخ، يقتضي عليها تبني هياكل عضوية.

أما المؤسسات التي تنشط في بيئة تتسم بالسكون والاستقرار، مثل المواد الغذائية العامة، والألبسة النمطية (كالماز، والألبسة المهنية... الخ)، والأدوات المدرسية والتعليمية والمكتبية، وكذا بالنسبة للمؤسسات المختصة في البناء والمنشآت القاعدية والمدارس والمؤسسات العمومية التابعة للدولة، مثل مؤسسة الشرطة والجيش... الخ، فإنه من الأنسب لها تبني هياكل تنظيمية ميكانيكية، كونها الأنجع في تحقيق فعالية العملية الإدارية.

رابعاً: اسهامات المدرسة الحديثة

كأي علم من العلوم يكون في البداية بقيادة عددٍ جُد محدودٍ من المُفكرين، قد لا يتعدى اصابع اليد الواحدة. ثم يرتفع عددهم وتتعدد الأفكار وتتضارب بحيث لا يمكن عدّها ولا حصرها، وكذلك الحال بالنسبة للمدرسة الحديثة في التسيير، التي يُمكن وصفها حسب تعبير "روبرت واترمان" بغاية من النظريات. تشترك معظم نظريات المدرسة الحديثة والمعاصرة « l'Ecole contemporaine » في التسيير في جملتها من الفروض والمقومات تعكس الظروف السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والاقتصادية والإيكولوجية والقانونية المتداخلة فيما بينها ضمن أطُر عديدة، مثل التكتلات الاقتصادية والسياسية والعولمة والنظام الدولي الجديد... الخ.

1- مقومات المدرسة الحديثة

تُركّز مجموع النظريات الحديثة في التسيير، منذ ثمانينيات القرن الماضي، على ثلاثة (3) عناصر رئيسية، هي تسارع التغيير، الانطلاق من التطبيق إلى النظرية، والإقرار بضرورة مواصلة التكوين والتعليم الذاتي بشكل مستمر.

أ- تسارع التغيير

من مُسلمات النظريات الحديثة في التسيير إقرارها بتسارع التغيير، انطلاقاً من أنّ الحضارة الانسانية قد مرتّ لحد الآن بثلاثة مراحل هي: المرحلة الفلاحية، وهي النهضة الأولى التي دامت آلاف السنين، والتي اعتمد الإنسان خلالها في تواجده وتعيّنه على الجهد العضلي بشكل كبير، أي أنّ مُعامل عنصر العمل « Labour - L » في دالة الإنتاج كبير جداً.

ثم تلتها النهضة الصناعية، انطلاقاً من القرن التاسع عشر، فالعديد من المفكرين يؤرّخ لهذه النهضة بسنة 1877، سنة اكتشاف المصباح الكهربائي من طرف "توماس أديسون"، باعتبارها منعرجاً للثورة الصناعية. ولقد دامت هذه النهضة حوالي قرنين فقط، على عكس النهضة الأولى، تخللها ظهور العديد من المهنيين والوظائف الجديدة، واتسمت بإحلال الآلة مكان اليد العاملة، مما أدى إلى تغيير هيكل تعايش الإنسان بتركيزه على عنصر رأس المال (Capital - K-)، أكثر من تركيزه على عنصر العمل (Labour - L-) في إنتاج ما يلبي به حاجاته. أي أنّ مُعامل عنصر رأس المال في دالة الإنتاج أصبح كبيراً جداً يفوق مُعامل عنصر العمل، على عكس ما كان عليه الأمر خلال النهضة الفلاحية الأولى.

أما النهضة الثالثة التي يعيشها الإنسان الآن، فهي نهضة المعلوماتية والاتصال، والتي أدت بدورها إلى ظهورهم بن ووظائف جديدة مقابل اختفاء أخرى، وتتسم نهضة المعلوماتية والاتصال بحاجة الإنسان الكبيرة لعناصر المهارات الذهنية والفكرية (C- *Compétences intellectuelles*) أكبر من حاجته إلى كل من عنصر رأس المال (K)، ناهيك عن عنصر العمل (L) في إنتاجه ما يلي به حاجته ورغباته المتعددة والمتنوعة، الأمر الذي أدى إلى اختفاء مهن ووظائف عديدة مقابل ظهور أخرى. وبذلك، أصبحت دالة الإنتاج ترتبط وتركز بشكل كبير على عنصر المهارات الفكرية والذهنية، على عكس ما كانت عليه خلال النهضة الأولى والثانية.

وتشير الدراسات المقدمة من طرف مكتب الدراسات ماك كينزي « Mc Kinsey » بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أكثر من 80% من الوظائف بالولايات المتحدة الأمريكية، تركز على المهارات الذهنية والفكرية مع نهاية القرن العشرين.

هذا التسارع في التغيير عبر عنه البريطاني "ألن توفر" « Alain Tuvre » «بصدمة المستقبل، فلا نكاد نستوعب التغيير الذي نعيشه وننتفع ونتكيف معه، حتى يأتينا بتغيير آخر وهكذا دواليك، ثم أن هذه النهضة الحالية كم ستدوم؟

ب- الانطلاق من التطبيق إلى النظري

من خصائص وسمات النظريات الحديثة أنها تتطابق من التطبيق إلى النظري، أي من خلال نقل تجارب وخبرات وإبداعات وابتكارات العاملين في الإدارة والتسيير، مع التركيز على المؤسسات التي حققت نجاحاً عالمياً مميزاً، ثم صياغتها ضمن نماذج متكاملة تعبر عن النظرية التي ينبغي تبنيها في التسيير.

وفي هذا الإطار ألف أحد أكبر خبراء التسيير وإدارة الأعمال في وقتنا الحالي "بيتر دريكر" « Peter Drucker » كتاباً عنوانه « هل عملت مسيراً من قبل؟ »، وهو عبارة عن كتاب يعيب فيه ويستكر على من يتكلم في التسيير ودوره للطلبة، لا سيما من اساتذة في المدارس والجامعات، دون أن تكون لهم خبرة ميدانية.

ج- التركيز على التعليم الذاتي المستمر

رغم التأهيل الجامعي للمسيرين والمدراء على اختلاف تخصصاتهم، يبقى من الضروري لهم مواصلة التعلم والتكوين بشكل ذاتي مستمر في ظل ما تتحده وسائل الإعلام والاتصال الحديثة من حجم كبير جداً من المعلومات، يجد المسير نفسه مضطراً إلى التعامل معها وفق طرق تعليمية وتكوينية حديثة تتدرج ضمن مناهج التنمية البشرية من جهة، كما ينبغي، تبعاً لذلك للمؤسسة أن تغير في تعاملها مع تكوين وتنمية ماله،

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

وأن تتنظر إلى ذلك على أنه الاستثمار الأكيد والأكثر عائلاً ومردودية، وأن يصبح ذلك منهج حياتهم بالمؤسسة من جهة أخرى.

2- تحليل مزايا الإدارة اليابانية⁵³

ننطلق في تحليل التوجه الياباني وإبراز إسهاماته على مستوى تسيير المؤسسات، من خلال إبراز المزايا العديدة التي تتمتع بها العديد من الشركات اليابانية التي حققت نجاحاً عالمياً معترفاً به، بحيث أصبحت تنافس الشركات الأمريكية والأوروبية العلاقة في عقر دارها، على غرار شركة "تويوتا"، "ميتسوبيشي"، "سوزوكي"، "كانون"... الخ.

وهذا ما نوضحه من خلال جدول المقارنة أدناه، لفعالية الأداء في مستويات التسيير المختلفة بالنسبة لقطاع صناعة السيارات في كل من اليابان، أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (II - 2): مقارنة لفعالية قطاع صناعة السيارات

أوروبا	الولايات المتحدة الأمريكية	اليابان	معايير المقارنة
36.2	25.1	16.8	الإنتاجية (عدد ساعة/سيارة)
97	82	60	النوعية (عدد الأخطاء في كل 100 سيارة)
0.72	0.72	0.53	مساحة الإنتاج (م2/سيارة/سنة)
14.4	12.9	4.1	مساحة ورشات التصليح (%) من المساحة الإجمالية لورشات التجميع)
0.6	17.3	69.3	% العمال المندمجين ضمن فرق عمل
0.4	0.4	61.6	عدد الاقتراحات (لكل 1 عامل سنوياً)
173	46	380	عدد ساعات التكوين بالنسبة للعمال الجدد
77	76	86	% العمليات الأتوماتيكية : التلحيم

Source : R. de Maricourt, Les Samouraïs du Management, Vuibert Ed., France 1993 ; P :25

تتلو المدرسة اليابانية وفق ما يميّزها عن المدرسة الغربية انطلاقاً من عمليات التموين ثم الإنتاج، ثم التسويق.

⁵³ بوي دي مونت، ترجمة: أسعد رزوق، آداب السلوك والأخلاق اليابانية، دار الحمراء للنشر والتوزيع، الكويت، 1993، ص:

١- على مستوى عمليات التمويل⁵⁴

ترتكز العلاقة المؤسسة-المورد في الغرب عموماً، على التضاد والتعاكس (Antagoniste)، فالمشتري « Démarcheur » الجيد حسب النظام الغربي هو الذي يتمكن من تخفيض تكاليف الشراء وضمان توافرها في المخازن بشكل مستمر، وهو الذي يعمل على الحصول على أكثر من مورد لكل منتج أو مادة أولية، حتى يتجنب التأخير وحتى يتمكن من التفاوض حول تخفيض الأسعار، وغالباً ما يكون ذلك على حساب الاعتبارات التقنية المتعلقة بدرات هؤلاء الموردين على تصنيع تلك المنتجات وفق الخصوصيات المطلوبة وفي المدة وبالنوعية الجيدة، كما قد يؤدي ذلك إلى عدم استلام تلك المنتجات ومن ثم تضخيم التكاليف.

إضافة إلى ذلك، فإن المورد طبقاً للإدارة الغربية ليس له معلومات دقيقة حول زائده وتوقعات الشراء لديهم، بحيث لا يمكنه الاعتماد على عمليات الشراء الدورية والمنظمة ولا على ولاء الزبائن، بل لا يستبعد إلغاء الطلبية التي قدمت له.

إذاً العلاقة: مؤسسة - مورد حسب النظام الغربي تتسم بغياب الثقة والولاء وبسيطرة عناصر القوة.

حسب الإدارة اليابانية العلاقة: المؤسسة- المورد مكن وصفها بالشراكة والمساواة من الباطن (المناوأة) « Sous-traitance »، فالمؤسسة لا تبحث بشكل مطلق على تعظيم أرباحها على حساب مورد، بل العكس، لذلك تعلم أن زيادة أرباحه سيعود عليها بالأرباح كذلك، لأن ذلك سيمنحها من تحسين منتوج من حيث النوعية والتقنية، ومن حيث مدة التمويل، وكذلك من حيث تخفيض الأسعار من قبله.

إن تحقيق هذا النموذج يستدعي، في الحقيقة، اعتماد معايير مختلفة في اختيار الموردين وفي طرق إدارة العلاقة معهم وفق اتجاه تعاوني شبه اندماجي.

فالمؤسسة اليابانية تفضل التعامل مع مورد وحيد وبالثقة والولاء، خاصة بالنسبة للمنتجات والمواد الأساسية التي تعتمد عليها في نشاطها.

إضافة إلى ذلك، لاحظ بأن نجاح الصناعة اليابانية يرجع إلى التركيز العالي للسكان، الأمر الذي يمكن من تخفيض تكاليف النقل ومدة، كما أن قرب المورد يعتبر في اليابان من معايير الانتقاء. فبعض المؤسسات تمنح مساحات تخزين منتجات ومواد مورديها، لأن هذا القرب يسهل من خلق التواصل الدائم ومن ثم التبادل المستمر للمعلومات في اختلاف جوانبها. فالمؤسسة إذا أرادت تقسيم الإرسالية الأسبوعية مثلاً إلى إرساليات يومية، تقوم بإرسال خبير أو مساعد ليتعاون مع موردها ويناقش كفاءات ونتائج ذلك على مستوى إدارة المورد.

⁵⁴ : R. de Maricourt, Ibid., P :53.

ب- على مستوى عمليات الإنتاج⁵⁵

قد يظهر رُ للوهلة الأولى أنَّ نظريات وعمليات الإنتاج أجكُّ رُقابلية للتطبيق والنقل المباشر من مصنع إلى آخر، ومن ورشة إلى أخرى، كونها تعتمد على الجوازِ بِالتِ قَنِيةِ المُجرِدةِ، على عكسِ العملياتِ المرتبطةِ بالعلاقات مع الزبائن ومع العمال.

ورغم ذلك تسجل اختلافاتٍ مُعتَبَرةٍ بينَ النظامِ الغربي والياباني على هذا المستوى، حيثُ اعتمدت المؤسسات اليابانية على سياسةٍ تماماً في الوقت (Juste A Temps – JAT).

كما عملت المؤسسات الغربية على تبني هذه السياسة لاحقاً تحت مفاهيم أخرى مختلفة مثل: طريقة الارتباط بالمستهلك (Méthode d'Appel Par l'Aval – MAPA) على مستوى شركة "رونو" الفرنسية، وتحت مصطلح حلقات المبادرات والمسؤوليات (CIR)، عند مجموعة "أوتيس" (Otis)، أو مجموعات التطوير عند شركة "ميشلان"، ومجموعات الأفكار عند مجموعة يوريكا... الخ.

فحسب "تايانشي أهنو" « Taiichi Ohno: 1912-1990 » باعتباره عميد الإدارة اليابانية، لا سيما على مستوى شركة "تويوتا" العالمية (Le Père du Toyotisme) وصاحب أفكار التحسين المستمر – الكايزن⁵⁶، لاحظ سنة 1950 أنَّ أسباب التبذير، ومن ثمَّ ارتفاع التكاليف تكمن فيما يلي:

- الإنتاج المتتابع الزائد على الطلب.
- الانتظار والوقت الضائع.
- عمليات النقل والتوجيه غير الضرورية.
- سوء التصنيع على مستوى المنتجات شبه المصنعة.
- المخزونات الزائدة.
- إنتاج نهائي معاب.
- حركات غير ضرورية يقوم بها العمال.

• على مستوى التسيير الكمي للإنتاج

للأسباب المذكورة سابقاً، يرى "أهنو" بوجوب إنتاج الكميات المطلوبة دون أي زيادةٍ وتاماً في الوقت الذي يطلبها المستهلك. فالفكرة الرئيسية "لأهنو" هي قلب النظام الغربي المرتبط عموماً باقتصاديات الحجم، والتي تعتمد على استباق الإنتاج للطلب، مما قد ينتج عنه مخزون كبيراً ومعتبراً قد يَكْفِي مبيعات ثلاثة أشهر في بعض القطاعات)، ولذلك يجب أن لا نتجحتي ي طلب منك ذلك.

⁵⁵ R. de Maricourt, Ibid, P : 61.

⁵⁶ الكايزن: كلمة يابانية مركبة من جزئين تعني التغيير للأفضل، أو التحسين المستمر للعمل ولو ببطء.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

وهذا ما نتج عنه إنتاج خفيف (Léger)، مخزون ضعيف (Mince)، هُرم إجراءات قصيرة (Court)، وإدارة صغيرة (Petite). وهو ما عبّر عنه "أهنو" باللغة اليابانية بثقافة KEIHAKUTANSHO.

حيث أن تخفيف الإنتاج سيؤدي بالضرورة إلى تقليص حجم المخزونات من المواد الأولية، ومن ثم من مساحات تخزين المنتجات التامة الصنع والمنتجات شبه المصنعة ويقتضي له تخفيض في المصاريف المرتبطة بذلك، خاصة في دوله تعتبر سعر المتر مربع (العقارات) من الأعلى في العالم، ومن ثم تقليص المصاريف والتكاليف المباشرة وتكاليف النقل والحراسة وعمليات الفرز والتجميع والمحاسبة والجرد... الخ.

إن تطبيق مثل هذه السياسة أو الثقافة مكن، في إحدى مؤسسات الصناعة الصيدلانية، من تخفيض مخزون المنتجات من القارورات، من 2 مليون إلى 330.000 قارورة فقط، ومن مساحة تخزين 210م² إلى 50 م² فقط.

وكمثال نموذجي لتلبية إحدى الطلبات من ثلاثة منتجات: 1200 + 400 + 200 ج. وفقاً لنظام الغربي، تتم عملية الإنتاج حسب النموذج: 6أ+2ب+1ج، بينما يتم ذلك وفقاً للنموذج الياباني حسب ما يلي: 12+1أ+2ب+1ج، كونها الأكثر ملائمة لنظام صفر (0) مخزون.

• على مستوى نوعية الإنتاج وإدارة الموارد البشرية

حسب "أهنو" مثلاً المنتجات المعيبة عبأً مالياً ثقيلاً على المؤسسة، لذا يقترح فكرة التدعيم المستمر للآلية (l'Automatisme) لمختلف عمليات الإنتاج، أي أن آلة الإنتاج لها لوحة مفاتيح تقدم مؤشرات دقيقة عن عمليات الإنتاج مما يمكن من تحقيق صفر (0) عطب أو خلل، وبذلك صفر (0) إنتاج معاب. ولتحقيق ذلك يقترح "أهنو" « Ohno » ما يلي:

- تدعيم التكوين والتأهيل « La qualification » (معظم العمال مستوى بكالوريا على الأقل)؛
- تكوين داخلي مكثف مع التركيز على دوران العمال على المناصب المختلفة؛
- تعدد المؤهلات « La polyvalence »؛
- تدعيم التزام العمال ومنحهم استقلالية وحرية أكبر؛
- توزيع السلطات ومشاركة العمال في صنع القرار؛
- تدعيم الرقابة الذاتية وإعلام العاملين بانحرافات أداؤهم عن المعايير المحددة؛
- الترقية حسب الأقدمية ومضاعفة الأجر كل 15 سنة؛
- تشجيع الاقتراحات والمبادرات الفردية والجماعية؛

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تعدد الهياكل غير الرسمية - مجموعة المشروع - ، - مجموعة طرح منتج جديد -... الخ؛
- التركيز على أمن المؤسسة وأمن العمال؛
- صفر استخفاف واحتقار المسؤول لمروؤسيه.

هـ- على مستوى عمليات التسويق

انتقل وزن اليابان في الاقتصاد العالمي من 3% سنة 1950 إلى 10% سنة 1983، ثم إلى 13% سنة 1992، ويشهد حالياً معدل نمو قدر بـ 4% سنوياً. كما أن الحصة السوقية للسيارات اليابانية في السوق العالمية تطورت على النحو التالي:

- 1977: 3%

- 1980: 11%

- 1991: 21% وتعتبر مبيعات "تويوتا" الأولى عالمياً، أي الرائدة لسوق السيارات.

إن فلسفة التسويقية للغرب وبالمؤسسات الفرنسية على الخصوص، على سبيل المثال، تعتمد على فلسفة **البقاء للجميع** « *Vivre et laisser vivre* » بينما تركز في اليابان على فلسفة وخلفية حربية تنطلق من مقولة الاستراتيجية، أسطورة الساموراي "موزاشي" « *Musashi* » : "يجب محاصرة الخصم من جميع الزوايا". كما أن آلاف الطلبة اليابانيين يتخرجون سنوياً من جامعات أمريكية، وتشهد مبيعات مؤلفات إدارة الأعمال والتسويق أكبر مبيعات لها في اليابان.

إذاً فالإدارة اليابانية تركز على النظريات العامة مع خصوصية تطبيقها، أي الاعتماد على التكيف وليس النقل المباشر. فبالنسبة لسياسة المنتج: تكيف المنتجات بدل النمطية، والتركيز على التمييز من حيث الشكل مع استباق التطور في التقنية والخيارات *Les options*.

3- اتجاه التميز والتفوق لـ "توم بيتر" و "روبرت واترمان" ⁵⁷ « T. Peter 1942- et R. Waterman 1936 »

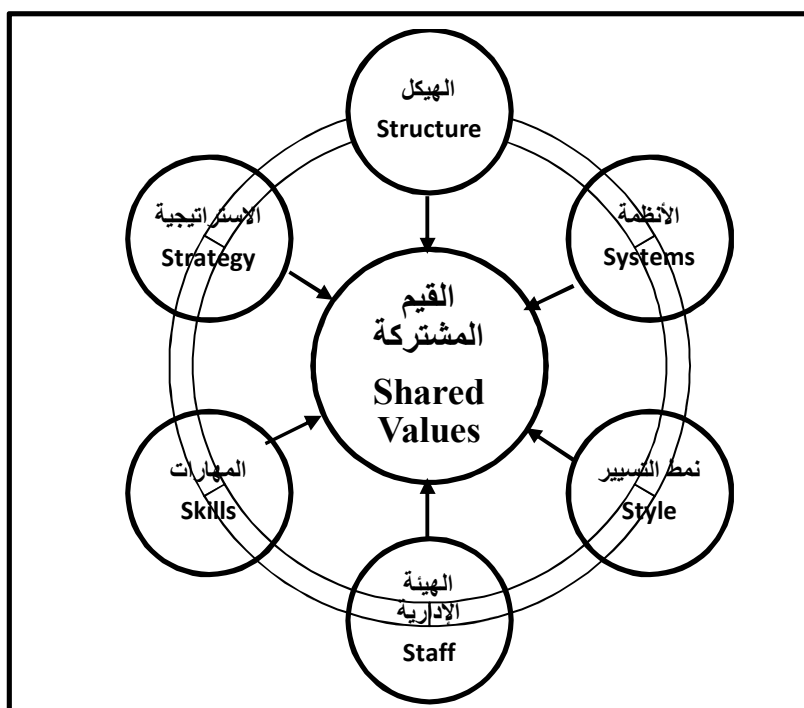
يعمل الباحثان كمستشارين بمكتب الدراسات المشهور ماك كينزي « *Mc Kinsey* » في الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد ألفا كتاباً في سنة 1983، بعنوان "سعر الجودة" والذي يعتبر من كتب التسيير الأكثر مبيعاً « *The best-seller* » في العالم، حيث تم تسويق ما يفوق 5 ملايين نسخة باللغة الانجليزية فقط، خلال فترة 1983-1987.

⁵⁷ Kennedy Carol, Op.cit. , P : 271.

ولقد اعتمدا في كتابهما هذا، على دراسة لمجموع أحسن 62 شركة في العالم، نذكر من بينها IBM، Hewlett Packard، Wall street Journal، Johnson and Johnson، GMC، Microsoft...الخ. والتي تم اختيارها وتصنيفها على أنها شركات متفوقة ومتميزة وفق مجموعة من المعايير والاعتبارات هي:

- دراسة لنمو اصول الشركات خلال الفترة: 1961-1980؛
 - تحليل نمو رأس المال والاحتياجات؛
 - ارتفاع نسبة سعر السهم الحقيقي مقارنة بأسعارها الدفترية أو المحاسبية.
- كما ركزا الباحثان في هذا الكتاب على محاولة ايجاد العلاقة بين المفاهيم التالية: الاستراتيجية-الهيكل-الفعالية، الأمر الذي تم تحديده من خلال سبعة (7) عناصر أساسية عبرها بـ 7S، كما هو موضح في الشكل (II - 7) أدناه.

الشكل (II - 7): نموذج 7S لـ ماك كينزي Mc Kinsey



المصدر: المنيف ابراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الآفاق العالمية، السعودية، 1999، ص: 513.

والإشكالية المحورية الذي حاولا الباحثان تناولها ومعالجتها كانت على النحو التالي:

ما هي الخصائص والميزات الرئيسية للمجموعة لدى هذه الشركات قيد الدراسة، والتي مكنتها

من تحقيق التميز والتفوق في ميدان نشاطها؟

وخلصا الباحثان إلى أنَّ أهمَّ هذه العناصر تتلخص في ما يلي:

- تفضيل العمل « Privilégier l'action »

يُقصَد بالتوجه بالعمل، الخروج من أنماط التسيير التقليدية وتجذب الشكليات والرسميات الإدارية، كتنويع اللجان وكثرة التقارير الجافة والصرامة في احترام وتقديس الهرم الإداري، وتعقيد عملية اتخاذ القرارات... الخ، كل ذلك لم يعد مناسباً لمقتضيات سرعة وتسارع التغيير التي يتميز بها هذا العصر. فهذه المؤسسات المتفوقة تفضل الخروج من نطاق الاتصالات الرسمية إلى دائرة الاتصالات غير الرسمية بما يساهم في توسيع المساهمة في صناعة القرار بشكل جماعي.

- الاحتكاك الدائم بالعملاء

من أهم خصائص الشركات المتفوقة قدرتها على المحافظة على الزبائن، من خلال تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة لهم، وكسب ثقتهم وولاءهم لها ولمنتجاتها. فاستراتيجية IBM على سبيل المثال، في هذا المستوى تتلخص في مبدأ الخدمة والتأكيد على استمرارية وفورية وتكامل خدماتها نحو العملاء، من خلال إنشاء قسم أو جهاز أو بنية إدارية مكلفة بتسيير العلاقات مع الزبائن.

وتعتمد مؤسسات أخرى في تحقيقها لذلك على أساليب أخرى كالتركيز على التكنولوجيا، أو على سياسة التسعير... الخ، وهذا تعبير عن قناعة إدارة هذه الشركات بأن مصدر الإبداع الحقيقي هو السوق، الذي يُعبّر عن حاجات الزبائن، والتي تلهم المهندسين تصميم منتجات مبتكرة أكثر ملائمة وأقدر على تحقيق أرباحهم.

- الاستقلالية والنظم

من العوامل الأساسية لتحقيق التميز والتفوق لدى الشركات محل الدراسة، هو الإبداع والابتكار، ويتعلق الإبداع بالتفكير في الأشياء الجديدة، بنما يتعلق الابتكار بتجسيد هذه الأشياء. والشركات المتفوقة هي التي لها قدرات عالية على ترجمة الأفكار إلى أفعال، كما يميز الباحثان العناصر الأساسية التي تمكّن من تكريس هذا التوجه بالمؤسسات محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

/ صاحب الفكرة: ويطلق عليه **بطل المنتج**، قد يكون مجرد زبون أو أحد العمال التنفيذيين،

/ **منفذ الفكرة**: وهو المسير الذي يسهر على إزالة وتذليل العقبات الإدارية والتنظيمية،

/ **مهندس الفكرة**: مصمم أو مجسد الفكرة في شكل منتج أو خدمة.

إن تحقيق ذلك يقتضي منح استقلالية معتبرة لبعض الأقسام بالمؤسسة، انطلاقاً من طبيعة نشاطها،

بحيث تتميز هذه الأقسام بما يلي:

/ نظام اتصالات غير رسمية،

د. صوبع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

/ سهولة وفورية تنظيم الاجتماعات لمناقشة المشاكل، دون تخطيط مسبق،

/ كثافة الاتصالات غير المبرمجة، وتسييرها دون اعتبارات أولوية الحديث، وتجنب المعاملات الورقية،

/ الدعم المادي المستمر للاتصالات...الخ.

- ربط تحفيز العاملين بالإنتاجية

تعتبر الإدارة اليابانية أنَّ من يتواجد في الجبهة الأمامية للمعركة هم الأكثر اطلاعاً ولحاطةً بطبيعة المعركة، وتعتبر هذه الشركات المتفوقة عمَّالها، هم تلك الجبهة الأمامية، وهم الذين يمكنهم تقديم الكثير من الأفكار، إذا ما أُتيحت لهم الفرصة، وإذا ما عوملوا بكرامة وثقة واحترام، وأن يتم اعتبارهم شركاء في العمل.

فهذه الشركات المتفوقة هي شركات قادرة على تحقيق أشياء غير عادية (خارقة)، بالاعتماد على اشخاص عاديين، والسِر في ذلك هو كسب الثقة، لهذا تُعامل شركة Mc Donald، وHP وغيرهما عمَّالها على أنهم أسرة واحدة يسودها شعور أفرادها بالتقارب وكثيراً ما تستعمل هذه الشركات في مراسلاتها وتصريحاتها وتقاريرها الرسمية لفظ "العائلة" ولفظ "الأسرة".

كما أنَّ تكريس هذا التوجه في كسبِ العُمَّال، يمكن من تحقيق مجموعة معتبرة من المزايا، نذكر منها

ما يلي:

/ توفير آلية تحكم مباشرة،

/ اختصار مسارات انسياب المعلومات،

/ إطلاع العمال على المعلومات المالية من أهم عوامل سد الهوة أو الفجوة الفاصلة بين الإدارة والعمال،

/ رفع معنويات العمال...الخ.

- القيمة الوظيفية والتخصص (تثمين العمل) « Enrichissement du travail »

تتميز المؤسسات المتفوقة بتثمين المناصب والمهام والمنتجات بحيث يكوِّرُداءُها عن قناعة وبشغف، فالنظرة الإيجابية إزاء منصب العمل والوظيفة عنصراً مهماً في تحقيق التفوق المنشود، وهذا ما يتطلب تحليل القيم الداعمة للعمل وتدعيم المزايا المالية المرتبطة بها قصد تشجيعها.

- البساطة والتسهيل

الحجم الكبير للمؤسسة أو المهمة غالباً مِلْءُ قَابِلِهِ التّعقيد، ولتجنب ذلك ينبغي اعتماد أشكالاً تنظيمية

بسيطة ومرنة في التعامل مع متغيرات المحيط. ومن الأمثلة على ذلك شركة « Johnson and Johnson »

المختصة في ميدان المنتجات الصحية والتجميلية، والتي قَمَّتْ بِـ نياتها الإدارية إلى أقسام صغيرة ذات

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

استقلال إداري شبه تام، مع التركيز على تقليل عدد أفراد الفريق الواحد، على منوال ما تقوم به الكثير من الصحف والمجلات عند تقسيمها إلى أقسام (قسم رياضي، قسم ثقافي، قسم سياسي... الخ).

- المركزية واللامركزية

هناك نوع من التعايش بين المركزية واللامركزية وبين الشدة واللين، وهذا ما لا نلّمسه إلا في الشركات المتفوقة، ويرجع ذلك حسب الباحثان إلى الالتزام الذاتي للعُمال إزاء جميع انشطتهم، وإزاء المؤسسة، وثقتهم المتبادلة مع الإدارة، والنتيجة عن الفهم الجيد والواقعي المبني على القناعة بنجاعة مجموع الإجراءات التي تنظم العمل، وتوجه جهود العمال بالمؤسسة، بما في ذلك الإجراءات العقابية.

المحور الثالث: تحليل وظائف التسيير

بعد اطلاع الطالب على محتوى هذا المحور سيتمكن مما يلي:

- تحديد وظائف التسيير الأربعة، المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- الاطلاع على المفاهيم والأطر النظرية المتعلقة بكل وظيفة من وظائف التسيير.
- معرفة الوظائف الفرعية المندرجة تحت كل وظيفة من وظائف التسيير.
- التحكم في التقنيات والاساليب المعتمدة في ممارسة وظائف التسيير الأربعة.
- معرفة أوجه الربط والتكامل بين وظائف التسيير.
- وضع تصور عام حول مفهوم المسير، وتحديد مهامه وأنشطته.

أولاً: تحليل وظيفة التخطيط

1- مفهوم التخطيط « La Planification »⁵⁸

التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي يَنكَبُ عليها المـُـسـيـرـيـن عموماً ، والإدارة العليا على الخصوص.

أ- تعريف التخطيط

قَدِمَت لوظيفة التخطيط تعاريف عديدة، نبرز أهمها فيما يلي:

التعريف الأول يُعْتَبَرُ التخطيط حسب "هنري فايول" (H. Fayol) " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فهو بمثابة عد النظر الذي يتجلى من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل، والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".⁵⁹

التعريف الثاني يُعَرَّفُ التخطيط حسب "نيومان" (W. H. Newman) "التخطيط مجال واسع من القرارات، رسم الاهداف بشكل واضح، تسطير السياسات، وضع البرامج، إعداد الجداول الزمنية".⁶⁰

التعريف الثالث يُعَرَّفُ التخطيط من طرف "بير جيرون" « Pierre Girond » على أنه تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيقها".⁶¹

التعريف الرابع يُؤرَّفُ حسب "أكوف" (Russel Lincoln Ackoff)، " التخطيط يعني تصور المستقبل المرغوب وتوفير الوسائل التي تمكّن من تحقيقه". ويرتكز التخطيط حسب نفس الكاتب على خمسة عناصر أساسية هي:

- **الغايات:** تسطير الاهداف؛

- **الوسائل:** اختيار السياسات، البرامج وطرق العمل؛

- **الموارد:** تحديد حجم وأشكال الموارد الضرورية واساليب الحصول عليها؛

- **التطبيق:** اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وبالشكل الصحيح؛

- **المراقبة:** للكشف عن الأخطاء وتقويم الخطط.

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم التخطيط، نخلُصُ إلى أنه وظيفة إدارية تتطوي على مجموعة من العمليات أهمها: التنبؤ بالمستقبل، تسطير الأهداف، رسم الخطط و وضع السياسات الكفيلة بتحقيقها، في ضوء الإمكانيات والوسائل والموارد التي يمكن للإدارة توفيرها.

⁵⁸ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

⁵⁹ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص : 337.

⁶⁰ الصائغ نبيل دنون، الإدارة مبادئ وأساسيات، علام الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2011، ص: 72.

⁶¹ محمد رفيق الطيب، تنظيم إدارة الأعمال، مجموع النيل العربية، ليبيا، 1999، ص: 106.

ب- أهمية التخطيط

تبرز أهمية التخطيط بالمؤسسة على أصدعة عديدة⁶² وضُحِها فيما يلي:

• الحاجة إلى التخطيط في ظل تسارع التغيير وعدم التأكد

لا يُمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون تخطيط، ورغم تطور البحوث عموماً والبحوث والدراسات الكمية خاصة المتعلقة بالتنبؤ باتجاه المتغيرات مستقبلاً، إلا أنها لم تتمكن من الإحاطة بجميعها وإزالة حالة اللاتيقين وعدم التأكد التي تطهر⁶³، فكلما زادت عدد الملاحظات التي يُمكن أن تؤول إليها هذه المتغيرات بسبب تسارع التغيير، زاد تبعاً لذلك الشك.

• التخطيط أداة لضمان التركيز على أهداف المؤسسة

يُجرى التخطيط النّهية الإدارية والعُمال على تركيز انتباههم واهتمامهم على الأهداف المسطرة، ومتابعة الخطط الموضوعية بشكل مستمر قصد تحقيقها، من خلال تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتناسب مع المستجدات والظروف المستقبلية المتوقعة. ففي غياب التخطيط يتشتت تركيزهم وتصبح قراراتهم عشوائية.

• على مستوى تخفيض النفقات

يُمكن التخطيط، من خلال التركيز على تحقيق الاستغلال الأمثل للمدخلات، من التخفيض من حجم النفقات وترشيد استعمال الموارد المادية والبشرية.

• على مستوى وظيفة الرقابة

وظيفتي التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين لا يُمكن الفصل بينهما، فالمسؤول لا يمكنه مراقبة عمل معين إلا وفق ما خطط له فلا فائدة مرجوة من عملية الرقابة في ظل غياب مخططات.

• على مستوى المخاطر

على اعتبار التخطيط عملية تسمح بتسهيل انتقال المؤسسة من وضع معين في الحاضر، إلى وضع آخر في المستقبل يُرافق هذا الانتقال جملة من المخاطر والحوادث والأزمات المفاجئة، تُساعد وظيفة التخطيط على توقّعها ومن ثمّ العمل على تجنّبها أو التقليل من آثارها السلبية.

• تحقيق التكامل بين فروع المؤسسة

يُساعد التخطيط على تحقيق التنسيق الجيد والتكامل بين جميع أنشطة فروع المؤسسة، على اعتبار أنها نظام متكامل ومترابط. ويتأتى ذلك وفق أساليب عديدة منها إعداد الهياكل التنظيمية وتنظيم قنوات الاتصال فيما بينها... الخ.

⁶² - عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

ج- خصائص التخطيط

ينبغي أن يتميز التخطيط بخصائص مُعَيَّنة حتى نضمن ناجعته، فتفاوت نسبة النجاح بين خطة وأخرى إنما يرجع إلى مدى توافرها على هذه الخصائص، التي نبينها فيما يلي:⁶³

• أولوية التخطيط

يُقصدُ بأولوية التخطيط أن تُمنَحَ لوظيفية التخطيط الأولوية من بين الوظائف الإدارية الأخرى، ذلك كونه مرجعاً لها، من خلال الأهداف المُسطرة، وتحديد طبيعة العلاقات بين مختلف مناصب العمل، تحديد طبيعة الموارد الضرورية لنشاط المؤسسة، وتوجيه النظام الرقابي بها.

• الواقعية

لكي تُحقَقَ الطَّعةُ غاياتها لا بدَّ أن تكون هناك نظرة شاملة وواقعية لإمكانيات المؤسسة وأهدافها، فأهداف المؤسسة ينبغي أن تتسم بشيء من التحدي والصعوبة، لكن لا ينبغي لها أن تكون خيالية، بعيدة عن الواقع ويستحيل تحقيقها.

• الشمولية

يشمل التخطيط جميع أجزاء المؤسسة ومستوياتها الإدارية، بحيثُ تتبثق خططُ المستويات الإدارية الدنيا من خطط المستويات الإدارية الوسطى، التي تتبثق بدورها من خطط المستويات الإدارية العليا.

• التنسيق

من أهمَّ خصائص الخطط الناجعة أن يكونَ ناكَّ تنسيقٍ بين أهدافها العامة وأهدافها الفرعية، وضمان عدم التعارض فيما بينها.

• المرونة

ينبغي للخطة أن تتسم بشيء من المرونة تسمح بتعديلها عند الحاجة إلى ذلك، لا سيما في ظلِّ تسارع التغيير وتعدد المتغيرات من أحداثٍ وأزماتٍ على مستوى محيط المؤسسة، وانعكاسات ذلك في شكل أزمات أو في شكل فرص غير متوقعة.

• الإلزام

غيابُ صفة إلزام المعنيين بالأهداف المسطرة والخطط الموضوعة يؤدي إلى التهاون والتقاعد، ومن ثمَّ تعطيلُ وثيرة سيرور لِنَموِ المؤسسة، لذلك لا بدَّ من مساءلتهم ومحاسبتهم كإحدى سبل تحقيق التزامهم بذلك.

⁶³ - دادى عدون ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 275

د - أشكال التخطيط⁶⁴

للتخطيط عدة أشكال وأنواع نبرزها فيما يلي:

- **حسب معيار الزمن:** التخطيط على المدى الطويل، أكبر من 5 سنوات، التخطيط على المدى المتوسط، لأكثر من سنتين، والتخطيط على المدى القصير لمدة سنة فأقل، يأخذ شكل موازنة تقديرية.
- **حسب معيار الأنشطة:** نقول على سبيل المثال: خطة التوزيع، خطة الإنتاج، خطة الاستثمار، خطة التوظيف، خطة التكوين...الخ.
- **حسب معيار المستوى الإداري:** الخطة العامة، خطط النشاطات، والخطط الوظيفية والتشغيلية.
- **حسب معيار طبيعة الخطة:** خطة استراتيجية تتميز بالشمولية، السياسات، البرامج، والاجراءات.

2- مراحل التخطيط

يتضمن القيام بوظيفة التخطيط احترام مجموعة من المراحل والخطوات، انطلاقاً من تحديد الوضع الحالي الذي هي عليه المؤسسة، ثم تحديد الطرق الممكنة للوصول إلى وضع آخر يُعبّر عنه بالأهداف، ثم اختيار افضل البدائل المتاحة لتحقيقها.

1- تشخيص الموقف الحالي للمؤسسة وإعداد التوقعات المستقبلية

يتم تشخيص الموقف الحالي وإعداد التوقعات المستقبلية بشأن الوضع المستقبلي المتوقع للمؤسسة، من خلال تحليل محيط المجتمع؛ تحليل محيط العمل؛ تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة ثم قراءة متغيرات كلاً منها في ضوء الأخرى وفق ما يُعرف بتحليل SWOT.

• - تحليل محيط المجتمع

يتضمن تحليل محيط المجتمع الوقوف على مختلف متغيراته، من خلال استعمال نموذج PESTEL

الذي يقضي بتصنيفها في 06 بيئات هي:

Politique	-البيئة السياسية
Economique	-البيئة الاقتصادية
Socio-culturel	-البيئة السوسيو ثقافية
Technologique	-البيئة التكنولوجية
Ecologique	-البيئة الإيكولوجية
Légal	-البيئة التشريعية

⁶⁴ الصائغ نبيل دنون، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

تتعلق المرحلة الأولى في تحليل محيط المجتمع بإجراء عملية جرد لمختلف متغيرات هذه البيئات الستة، والمتمثلة في العناصر الموضحة في الجدول (III - 3) أدناه.

الجدول (III - 3): متغيرات محيط المجتمع

البيئة السياسية	البيئة الاقتصادية	البيئة السوسيو - ثقافية	البيئة التكنولوجية	البيئة الإيكولوجية	البيئة التشريعية
- طبيعة نظام الحكم - مدى استقرار نظام الحكم - الأحزاب السياسية - الاضطرابات السياسية - العسكرية... الخ.	- نمو PNB - معدلات الفائدة - معدل التضخم - الدخل المتاح - السياسة النقدية - التكتلات الاقتصادية... الخ.	- النمو والتوزيع السكاني - توزيع الدخل (الطبقات الاجتماعية) - الحركية الاجتماعية - تغير أنماط المعيشة - مستويات التعليم - العادات الاستهلاكية... الخ.	- النفقات الحكومية على R/D - حجم الاستثمارات في R/D - مراكز البحث والإبداع - الاكتشافات براءات الاختراع - الفجوة التكنولوجية... الخ.	- قوانين حماية البيئة - معالجة النفايات - استهلاك الطاقة - التلوث - المساحات الخضراء... الخ.	- قانون المنافسة - قانون العمل - قانون الصحة - قانون النقل الجوي والبحري - قوانين تحويل العملة - معايير السلامة المهنية - اتفاقيات دولية... الخ.

Source : Johnson Gerry, et Autres, **Stratégique**, 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2002, P : 132.

بعد جرد متغيرات المحيط، تأتي مرحلة القراءة النسبية لهذه المتغيرات، أي تحديد أهم المتغيرات ذات العلاقة والتأثير المباشرين والكبيرين على نشاط المؤسسة، من حيث طرحها للفرص وللتحديات.

مثال ذلك: على مستوى البيئة السوسيو ثقافية: قد تكون تركيبة المجتمع شُبانيه بشكل واسع، فإذا كان نشاط المؤسسة هو إنتاج وتسويق الألبسة الرياضية، فهذا يعني بالنسبة لها عبارة عن **فرصة (Opportunity)**، أما إذا كان نشاطها متعلقًا بالمواد الصيدلانية، فإن ذلك يقيّد على أنه **تهديد (Threat)**. والعكس صحيح إذا كانت فيئة الشيوخ هي الواسعة بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية والمتخصصة في الأدوية عموماً.

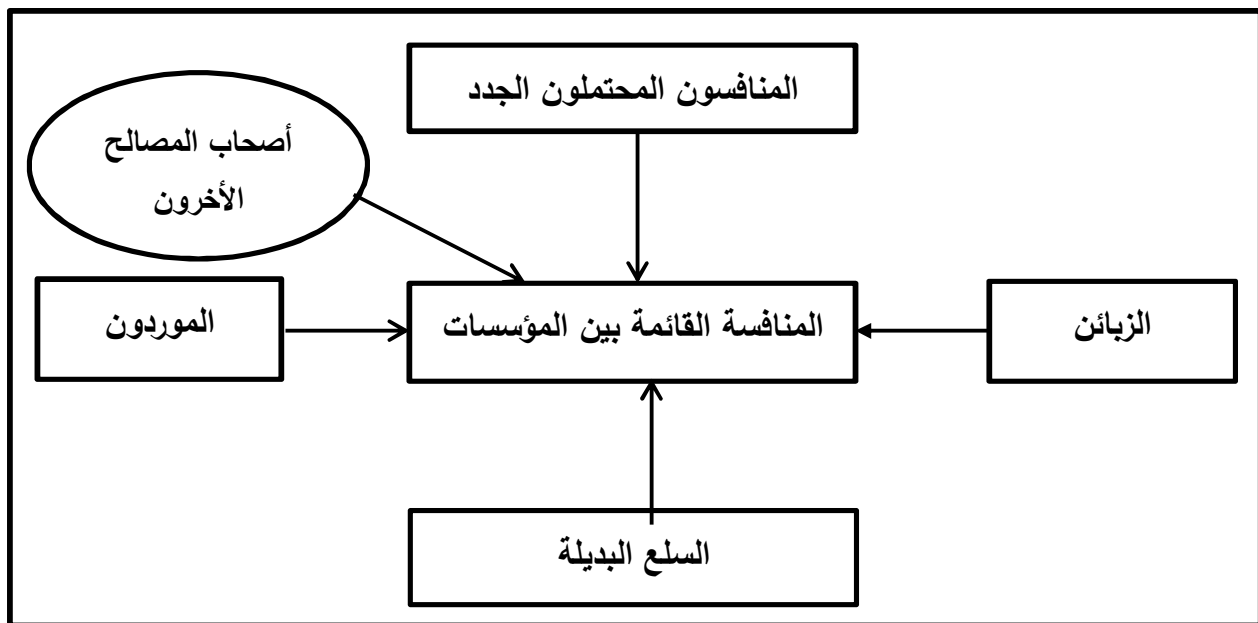
مثال ذلك أيضا: التكتلات الاقتصادية تمثل فرصةً لمؤسسات الدول الداخلة في التكتل، وهي في نفس الوقت عبارة عن تهديد بالنسبة لمؤسسات وشركات الدول غير الأعضاء فيه.

ومثال ذلك كذلك: مكن النظر للبطالة المرتفعة على أنها فرصة من حيث انعكاساتها على تخفيض أجور العمال، وهو الحال بالنسبة للكثير من الشركات التي تستثمر في بعض الدول التي تتميز بمعدلات بطالة مرتفعة، مثل الهند وبعض دول أمريكا الجنوبية.

• تحليل محيط العمل

نقوم بتحليل محيط العمل بالاعتماد على نموذج القوى الخمسة (05) "لمايكل بورتر" (Michael Porter) المعدل وفق نموذج القوى الستة "06"، وتكمن أهميته في قياس الكثافة التنافسية لقطاع نشاط المؤسسة ووضوح هذا النموذج من خلال الشكل (III - 8) أدناه.

الشكل (III - 8): نموذج مايكل بورتر في تحليل محيط العمل



Source : Helfer J-P. et Kalika M., **Management**, 4^{ème} édition, Ed : Vuibert, France, 2002, P :85.

أما عن كفاءات تأثير هذه المتغيرات الستة على المؤسسة فنبرزها على النحو التالي:

- بالنسبة لتأثير المنافسة القائمة بين المؤسسات

/ كلما زاد عدد المتنافسون زادت حدة المنافسة؛

/ كلما تقاربت قوى المنافسين زادت حدة المنافسة؛

/ كلما زادت الموانع على الخروج زادت حدة المنافسة.

- بالنسبة لتأثير الزبائن

- / كلما زاد عدد الزبائن قلت حدة تأثيرهم؛
- / تزيد القوة التفاوضية للزبون، كلما ارتفع حجم مشترياته من المؤسسة؛
- / كلما انخفضت أعباء التحول ارتفع تأثير الزبائن.

- بالنسبة لتأثير الموردين

- / كلما زاد عدد الموردون قلت حدة التأثير؛
- / كلما ارتفعت أعباء التحول ارتفع تأثير المورد؛
- / كلما قلت المنتجات البديلة للموردين زاد تأثيرهم.

- بالنسبة لتأثير المنافسون المحتملون الجدد

- / كلما زادت مردودية القطاع كلما زاد احتمال دخول منافسون جدد؛
- / كلما قلت العوائق على الدخول زاد احتمال دخولهم؛
- / كلما قلت العوائق على الدخول زاد احتمال دخولهم.

- بالنسبة لتأثير السلع البديلة

- / إذا كانت مهام المنتجات البديلة مرفقة ومدعمة بتكنولوجيا حديثة يزيد تأثيرها؛
- / إذا كانت المنتجات البديلة تحظى بدعم من السلطات العمومية؛
- / كلما انخفضت اسعار السلع البديلة زاد تأثيرها.

- بالنسبة لتأثير أصحاب لمصالح الآخرين

تؤثر الجماعات المحلية على المؤسسات من خلال قدرتها على تغيير الهيكل العمراني، مثل التأثير في شبكة النقل والتأثير من خلال التراخيص، كالتراخيص التي يقتضي الحصول عليها عند طرح دواء جديد، أو تراخيص الاستيراد...الخ.

• تحليل البيئة الداخلية

الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو تحديد نقاط القوى (Strenghts) ونقاط الضعف (Weaknsses)

على مستوى الهياكل، الوظائف الموارد المادية وغير المادية، المهارات، ثقافة ومهمة المؤسسة. كما تعتبر إحدى هذه المتغيرات على أنها «نقطة قوة» وفق متغيرين:

* مدى القدرة على خلق ميزة تنافسية « L'avantage Concurrentiel »؛

* مدى حصريتها « L'exclusivité ».

3- إعداد السيناريوهات المستقبلية الممكنة⁶⁵

بعد تحديد أهم نقاط القوى والضعف وأهم الفرص والتهديدات، يتم إعداد التوقعات (الاحتمالات) الممكن أن تكون عليه هذه الأخيرة مستقبلاً. ونظرياً، يمكن تصور عدداً كبيراً جداً من السيناريوهات « Scénarios »، يرتفع بارتفاع عدد العناصر المدرجة ضمن نموذج SWOT، وبارتفاع عدد الحالات المحتمل أن تكون عليه هذه المتغيرات مستقبلاً، أما عملياً فغالباً ما يتم إعداد 03 سيناريوهات رئيسية هي:

- سيناريو تفاؤلي؛

- سيناريو تشاؤمي؛

- سيناريو مختلط.

غالباً ما يعتمد على السيناريو المختلط، كأحد عناصر عملية التخطيط، إلا أن ذلك لا يلغي بشكل مطلق، إمكانية اعتماد السيناريوهات الأخرى.

أ- مثال توضيحي لصياغة السيناريوهات المستقبلية

دار نشر (Maison d'Édition) قامت إدارتها بجدد أهم متغيرات محيط المجتمع، ومحيط العمل

فوقفت على ما يلي:

- المتغير A: نمو سوق الاتصالات الرقمية (البيئة التكنولوجية)؛

- المتغير B: قيمة الكتاب لدى القارئ مقارنة بالبدائل الالكترونية (البيئة السوسيوثقافية - السلع البديلة-)؛

- المتغير C: تكلفة الورق والمواد الأولية الأخرى (البيئة الاقتصادية - الموردون-)؛

- المتغير D : التشريعات الحكومية (البيئة التشريعية).

ب- تحديد الحالات الممكنة (المحتملة) مستقبلاً

A1: نمو سريع لسوق البدائل الإلكترونية A2: نمو بطيء.

B1: مناسب (الصالح الكتاب). B2: غير مشجع (الصالح البدائل الالكترونية).

C1: ارتفاع كبير في الاسعار. C2: استقرار اسعار الورق والمواد الأولية الأخرى.

D1: تشريعات مشجعة للكتاب. D2: تشريعات تخدم البدائل الالكترونية.

⁶⁵ Godet Michel, **Prospective et Planification Stratégique**, Ed. Economica, Paris, France, 1985, P : 48.

ج- صياغة السيناريوهات

/ سيناريو تفاؤلي: A2- B1-C2-D1

/ سيناريو تشاؤمي: A1-B2-C1-D2

/ سيناريو مختلط : A2-B1-C1-D2

4- إعداد نموذج SWOT وتحديد طبيعة الاهداف الاستراتيجية

يتمحور نموذج SWOT حول قراءة نقاط القوى والضعف في ضوء الفرص والتهديدات، وقراءة الفرص والتهديدات في ضوء نقاط القوة والضعف. مكننا ذلك من الوقوف على 04 حالات حسب ما هو موضح في الشكل (III - 9) أدناه.

الشكل (III - 9): نموذج SWOT

تحليل المحيط الخارجي تحليل المحيط الداخلي	التهديدات Treaths	فرص Opportunities
	اهداف دفاعية	اهداف هجومية
نقاط قوى Strengths		
نقاط ضعف Weaknses	اهداف انسحابية	اهداف تصحيحية

Source : Johnson Gerry, K. Scholes, F. Fréry, *Stratégique*, 3^{eme} Ed. Maxima, France, 2003, P :182.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن تحديد الأهداف يخضع للموقف الحالي والمستقبلي للمؤسسة. فماهي

الاهداف وكيف نقوم بصياغتها؟

5- تسطير الأهداف⁶⁶

يعتبر تسطير الاهداف « Objectifs » بصفة عامة، من أصعب الخطوات المعتمدة في التخطيط. وتعتبر اهداف المؤسسة عن النتائج النهائية المراد تحقيقها من طرف إدارتها، ويتم من خلالها اقتباس الأهداف

⁶⁶ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، 173.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

الوظيفية والتنفيذية. وغالباً ما يكون للمؤسسة عدة أهداف عامة تُمكن من التعبير عن شكل المؤسسة في المستقبل، فهي المبرر أو المغزى من إنشائها ووجودها وبقائها. ويمكن اعتبار هذه الأهداف معايير، يتم على أساسها تقييم فعالية المؤسسة.

أ - أهمية الأهداف

تعتبر الأهداف آلية توجيه، تنسيق ورقابة، وتبرز أهميتها من خلال وظائفها المتعددة والتي نعرض أهمها فيما يلي:

- **الإبداع:** السعي نحو تحقيق الأهداف يدفع بالطاقم الإداري وبالعمال إلى الخروج عن الروتين، وإبداع طرق جديدة كفيلة بمواجهة تهديدات المحيط واقتناص فرصه أو تجنب تهديداته، وكذا على مستوى كفاءات واساليب تحسين استغلال و/أو اكتساب موارد ومهارات.

- **المقارنة:** مثال ذلك، إذا كان هدف المؤسسة هو تحقيق 20% كعائد على رأس المال الدائم، وكان أمامها ثلاثة خيارات أو مشاريع استثمارية: A بمعدل عائد 15%، والمشروع B بمعدل عائد 12%، والمشروع C بمعدل عائد 23%. فإن المشروع الذي ينبغي اختياره هو المشروع C.

- **التنسيق:** توافر الأهداف يمكن من خلق نوع من التكامل والتعاقد بين الأهداف الفرعية على مستوى أنشطة وهيكل المؤسسة.

- **الرقابة:** ترجمة الأهداف إلى توقعات عددية قابلة للقياس يسمح بتحديد معايير للعملية الرقابية، ومن ثم من إمكانية قياس الانحرافات عما هو مسطر سلفاً، فبدون أهداف لا يمكننا إطلاقاً ممارسة وظيفة الرقابة.

ب - مداخل تسطير الأهداف

تُحدد الأهداف العامة للمؤسسة وفق مدخلين:

• المدخل الوظيفي

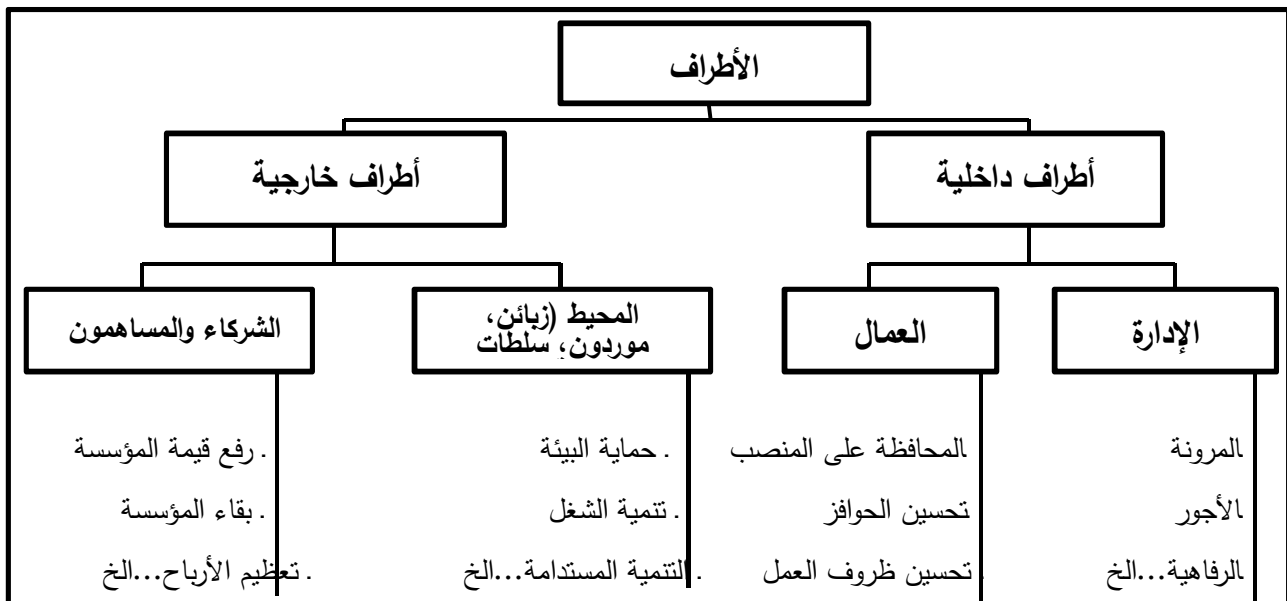
يعتمد في المدخل الوظيفي عند تسطير الأهداف على أنشطة المؤسسة، أي خدماتها ومنتجاتها. مثال ذلك النقل نقتبس منه نقل المسافرين، ونقل البضائع، ثم بعد ذلك نقل البضائع ينبثق منه أهدافاً أخرى فرعية مثل نقل الحبوب، نقل المعادن، نقل السوائل... الخ.

• مدخل الأطراف المستفيدة

تتمثل الأطراف المستفيدة في كل من المستهلكين، ملاك المؤسسة، العمال، الموردين، الحكومة والرأي العام وإدارة المؤسسة.

- **المستهلكون:** يرغبون في الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة.
 - **ملاك المؤسسة:** نمو مستمر للعوائد على الاستثمار، عوائد على الأسهم (توزيع منتظم للأرباح...الخ).
 - **العمال:** تحقيق رضا العاملين، سلامة وصحة العمال، رفع الأجور والمزايا الاجتماعية، أجور عادلة.
 - **الموردون:** تحقيق استقرار وتوازن في سوق المواد الأولية، معاملة عادلة بين الموردين...الخ.
 - **السلطات العمومية:** معالجة المشاكل البيئية، الضرائب، الالتزام بقوانين وتشريعات العمل...الخ.
- ويمكننا توضيح هذه الأطراف من خلال الشكل رقم (III - 10) أدناه.

الشكل (III - 10): الأطراف المتدخلة في تسيير أهداف المؤسسة



المصدر: من إعداد الاستاذ.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه، بالإضافة إلى تصنيف الأهداف حسب الاطراف المعنية، يمكننا تصنيفها في أهداف اقتصادية واجتماعية، حيث يرغب العمال والسلطات العمومية على العموم في ترجيح الأهداف الاجتماعية، بينما يميل ملاك المؤسسة والإدارة عموماً إلى ترجيح الأهداف الاقتصادية. ويدُ عَدُ تحقيق توازن بين البعد الاقتصادي والاجتماعي في تسيير الأهداف من الاعتبارات الأساسية التي ينبغي مراعاتها، فتغليب الأهداف الاجتماعية على حساب اقتصادية سيؤدي حتماً إلى إفلاس المؤسسة، والعكس عند ترجيح الأهداف الاقتصادية على حساب الاجتماعية، الأمر الذي غالباً ما يؤدي إلى انسداد

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

اجتماعي، يظهر في شكل إضرابات، غيابات...الخ. فالمؤسسة التي لا توفق بين هذين البعدين، نقول عنها أنها تعاني من خلل في التخطيط. وهذا ما نوضحه من خلال الشكل رقم (III - 11) أدناه.

الشكل (III - 11): أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي لأهداف المؤسسة

الأداء الاقتصادي	مرتفع	تعايش مهدد Survie Menacée	منطقة الأداء الأمثل Zone de performance
	منخفض	عجز شامل Défaillance	إنسداد اجتماعي Blocage social
		منخفض	مرتفع
		الأداء الاجتماعي	

Source : Helfer J-P. et Kalika M., **Management**, 4^{ème} édition, Ed : Vuibert, France, 2002., P :57.

ج- صياغة الأهداف

بعد تحديد طبيعة الهدف من حيث كونه هجومي، دفاعي، تصحيحي أو انسحابي، يتم تسطير الهدف أو الأهداف وإعلانها بشكل رسمي، ويجب أن تتوفر في صياغة الأهداف 4 عناصر أساسية هي:

- الموضوع؛
- السلم؛
- المعيار أو العتبة؛
- الأفق الزمني؛
- الأفق الجغرافي: عنصر ثانوي يمكن إهماله في صياغة الأهداف (Facultatif)، لكنه ضروري في بعضها، خاصة بالنسبة للمؤسسات المنخرطة ضمن وتيرة تدويل أو توسع جغرافي لأنشطتها.

* أمثلة نموذجية لصياغة الأهداف

- هدف هجومي: زيادة الأرباح بـ 5% خلال 5 سنوات.
- الموضوع: الأرباح، السلم: 5، العتبة: 5، الأفق الزمني: 5 سنوات.
- هدف دفاعي: المحافظة على المرتبة الثانية عالمياً خلال العشرية القادمة
- الموضوع: الرتبة - السلم: الترتيب - العتبة: 2 - الأفق الزمني: 10 سنوات، الأفق الجغرافي: كل العالم.
- هدف تصحيحي: تجديد 80% من الآلات الإنتاجية خلال 5 سنوات القادمة.

الموضوع: الآت الإنتاج، السلم: % ، العتبة : 80% ، الأفق الزمني: 5 سنوات.

-هدف انسحابي: التوقف عن إنتاج 3 منتجات موجهة لدول أوروبا الشرقية خلال 6 سنوات القادمة

الموضوع: المنتجات -السلم: عدد - العتبة: 3 - الأفق الزمني: 6 سنوات - الأفق

الجغرافي: أوروبا الشرقية.

ثانيا: تحليل وظيفة التنظيم

1- مفهوم التنظيم « L'organisation »

يمكننا تناول التنظيمُغةً وفق مفهومين، يتعلق الأول بالتنظيم كمكان أو كهيئة أو منظمة، فنقول منظمة أو تنظيم بمقابل مصطلح « Organisation »، مثال ذلك المنظمة العالمية للتجارة « OMC » وغيرها، وهو يعني تبعاً لذلك، مجموعة من الأفراد المنتظمين في شكل فرق وجماعات أو فرادى يُمارسون وظائف ومهام في ظل أنظمة وعلاقات رسمية، موجهة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. ونلمس هذه التنظيمات في الواقع العملي بأشكال وأحجام مختلفة تحت مصطلحات عديدة منها الشركة، المؤسسة، الهيئة، المصلحة، المصنع، الورشة، الوزارة...الخ.

أمّا المفهوم الثاني، فيتعلق بالتنظيم كأحد الوظائف الإدارية المتعلقة بمختلف جوانب تسيير المؤسسة. مثال ذلك تحديد مفهوم السلطة وكيفية توزيعها، تحديد قنوات الاتصال واتجاهات تدفق المعلومات، وتحديد أساليب تحقيق التنسيق بين مختلف جهود الأفراد، من خلال تصميم المناصب؛ وتحديد الأعباء والصلاحيات المرتبطة بها؛ في ضوء العمل على تحقيق التعاون والتكامل بين مجموعها (المناصب)، وبما يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة تبعاً لذلك.

1- تعريف التنظيم

يُعرّف التنظيم حسب "هـ. بوارد" (H. Howard 1938) على أنه " مجموعة النشاطات أو القوى الفردية

المنسقة بوعي".⁶⁷

ويُعرّف حسب اتجاه الإدارة العلمية على أنه " عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المؤسسة، وتصنيف

المهام والوظائف بها، وذلك من أجل تحقيق أفضل تنفيذ للأهداف، وبأقل تكلفة".⁶⁸

⁶⁷ عبد الوهاب محمد رفعت، شيحا ابراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر،

1998، ص: 167.

⁶⁸ عبد الوهاب محمد رفعت، نفس المرجع السابق، ص: 167.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

كما يُعرَّف التنظيم على أنه **تقسيم** + **تجميع** ويقصد بذلك تقسيم المؤسسة إلى هياكل وبنى، تأخذ مصطلحات عديدة، فالمصطلح عبارة عن بنية إدارية، والقسم والمديرية والورشة... الخ، وكذا **تجميع** مجموعة من الموارد المادية والبشرية في كل واحدة من تلك البنى. ونشير إلى إمكانية قراءة هذا التعريف بطريقة عكسية، وهي صحيحة كذلك، أي تقسيم المهام ثم تجميعها ضمن هياكل وبنى إدارية.

ب- أهمية التنظيم

أنشأت المؤسسات بنية خلقها فاع وفوائض اقتصادية تكفل لها البقاء، الاستمرارية والنمو، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على مجهودات فرد واحد، أو حتى على جهود مجموعة من الأفراد، إذا كان كل منهم يعمل بطريقة الخاصة وبشكل عشوائي غير منظم. لهذا يتعين على المسير تنظيم هذه الأنشطة والمهام. فالتنظيم يمكن من ضمان التحديد الجيد والدقيق للمهام، وتوزيعها داخل المؤسسة على جميع الأفراد والبنى الإدارية، ثم العمل على التنسيق فيما بينها وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة، وهذا يساهم في إحلال مناخ وبيئة عمل ملائمة ومشجعة.

ج- تعريف الهيكل التنظيمي « L'organigramme »

من خلال ما سبق فلاحظ أولاً أننا فصل مفهوم التنظيم عن مفهوم الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر صورة موجزة أو مرآة عاكسة تعبر عن أساليب وكميات ممارسة وظيفة التنظيم بالمؤسسة. والهيكل التنظيمي حسب "ديميتري وايس" (Dimitri Weiss) عبارة عن نظام مستقر من العلاقات المتناسقة، والذي يتم إعداده بناءً على توزيع الوظائف أو المهام في المؤسسة وفق معايير تقنية تقتضي القيام بتحليل الوظائف (المناصب)، من أجل توفير الأشخاص المناسبين لكل هذه. وذلك طبقاً لمقتضيات تحقيق الأهداف المسطرة والاستراتيجية المتبناة، أي أن التنظيم يتبع الأهداف والاستراتيجية. ويدّوخذ في إعداد الهيكل التنظيمي بالاعتبارات التالية: التشابه، التكامل، التابع والتي يمكن أن نلمسها في جميع أشكال الهياكل التنظيمية.

د- العوامل المتدخلة في بناء الهياكل التنظيمية⁶⁹

يخضع اختيار شكل معين من أشكال الهياكل التنظيمية، إلى مجموعة من العوامل والاعتبارات، بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي.

• العوامل الداخلية المؤثرة في بناء الهياكل التنظيمية

تتمثل أهم هذه العوامل في ما يلي:

⁶⁹ العلق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 202.

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- **حجم المؤسسة:** كلما كان حجم المؤسسة كبيراً، كلما زادت مستويات ودرجات تقسيم الأعمال والمهام، وبذلك ارتفاع عدد البنى والهيكل الإداري؛
- **تعدد الأنشطة:** كلما تعددت وتنوعت أنشطة المؤسسة، زاد تنوع وتعدد وطول وعمق تشكيلة منتجاتها، ومن ثم تعقدت عملية التنظيم بها، على عكس المؤسسات أحادية النشاط، أو أحادية المنتج. « Mono- Produit »
- **خصائص ومميزات عمال المؤسسة:** إذا كان المستوى العلمي والثقافي وحتى الاقتصادي للعمال جيداً ومرتفع، فإن ذلك يزيد من مرونة التنظيم بها، ويسمح بمشاركة هؤلاء العاملين في اتخاذ القرارات... الخ؛
- **الرقعة الجغرافية:** كلما تسعت رقعة التواجد الجغرافي للمؤسسة، زادت الحاجة لتقسيم العمل وتوزيع العاملين على مناطق وتنظيمها.

• العوامل الخارجية المؤثرة في بناء الهياكل التنظيمية

نبرز أهم هذه العوامل الخارجية في العناصر التالية:

- **مدى استقرار محيط المؤسسة:** تزداد الحاجة إلى هياكل مرنة كلما كانت متغيرات محيط المجتمع ومحيط العمل مضطربة وغير مستقرة؛
- **تسارع التغير التكنولوجي:** تتأثر العديد من المؤسسات بالتغير التكنولوجي بشكل مباشر وسريع، وذلك تبعاً لطبيعة نشاطها، فالمؤسسة في هذه الحالة مطالبة بالتكيف المستمر لهيكلها التنظيمي مع مقتضيات هذه التغيرات.

2- مبادئ التنظيم⁷⁰

يمكننا تمييز سبعة (7) مبادئ أساسية معتمدة في ممارسة نشاط التنظيم، وهي مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مبدأ تعدد السلطات، مبدأ الوحدة الأمر، مبدأ توازن السلطة والمسؤولية، مبدأ التسلسل الهرمي، مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقسيم إلى إدارات.

1- مبدأ تقسيم العمل والتخصص

يتضمن مبدأ تقسيم العمل وضع الجهود البشرية والطاقات المادية بالمؤسسة في شكل مقسم وموزع على الأفراد والأقسام والإدارات، بحيث يتمكن كل عامل من التخصص في مهمة معينة. فينبغي، حسب "ف. تايلور"، لكل فرد أن يكون ماهراً في واحدة على الأقل من المهام. « Il faut qu'il soit excellent dans . au moins une tâche »

⁷⁰ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999 ص: 84.

د. صوبع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

ومن مزايا هذا المبدأ أنه يرفع مهارات العمال في أداء مهامهم (زيادة الكفاءة)، تحسين وتطوير استغلال المعدات، الآلات وأدوات العمل، السرعة في أداء العمل، ومن ثمّ ربح الوقت، سهولة متابعة العمل وتحقيق الرقابة عليه.

أما عيوب مبدأ تقسيم العمل والتخصص فتكمن في الملل من جراء تكرار نفس المهام، والروتين الذي يدفع بالعمال إلى الإرهاق النفسي وارتفاع حالات عدم الرضا والتذمر.

ب- مبدأ تعدد السلطات

السلطة هي الحق في التصرف واتخاذ القرارات، ويُمْكِنُ أن نُميّزها في السلطة التنفيذية، الاستشارية والوظيفية.

• السلطة التنفيذية « Autorité exécutive »

نلمس السلطة التنفيذية انطلاقاً من الصلاحيات المذكورة في بطاقة وصف المنصب « Fiche de Description de Poste »، مثل الحق في استعمال سيارة المؤسسة، الحق في الولج إلى شبكة المعلومات الداخلية والاطلاع على معلومات معينة (Intranet)، الحق في الأمر بصرف مبلغ محدد يومياً أو أسبوعياً، الحق في رفض استلام سلع أو مواد أولية غير مرفقة بوثيقة إدارية معينة، الحق في تفتيش السيارات والعربات والأشخاص الداخلين والخارجين من وإلى الورشات أو من وإلى المؤسسة ككل... الخ.

• السلطة الاستشارية « Autorité consultative »

تتمحور السلطة الاستشارية حول تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات، بناءً على إجراء دراسات وتحاليل، أو بناءً على خبرة مسبقة في ميدان نشاط معين، مع اقتراح الحلول التي ليس لزاماً الأخذ بها. وغالباً ما تأخذ هذه المناصب صفة مساعد، مستشار، مدير مكتب... الخ.

• السلطة الوظيفية⁷¹ « Autorité fonctionnelle »

السلطة الوظيفية عبارة عن مزيج بين السلطة التنفيذية والاستشارية، أي استعمال خبرات الفرد ومعلوماته المتخصصة في ميدان معين مع إرفاقها بالسلطة التنفيذية، أي أنّ العامل يشغل منصب عمل في حدود اختصاصه.

فالمدير المالي هو شخص مختص وله خبرة في كيفية تسجيل العمليات المحاسبية، وإجراء عمليات الجرد، وإعداد الميزانية الختامية وتحليل نتائجها... الخ (سلطة استشارية)، ومن ثمّ تقديم تعليمات (سلطة تنفيذية) تُمس الجانب المالي للمؤسسة.

⁷¹ العلق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 238.

ج- مبدأ الوحدة الأمر

ينص مبدأ الوحدة الأمر على أن العامل لا يتلق الأوامر والتعليمات إلا من شخص أو مشرف واحد فقط. لكن عملياً لاحظُ خرقاً لهذا المبدأ في ميادين كثيرة، فالممرضة بالمستشفى يمكن أن تتلقى الأوامر من أطباء كثر، وكذلك أمناء المديرية واعوان الأمن... الخ. كما يمكن للمدير أن يتخطى رؤوساً لمباشر ويد قديم تعليمات مباشرة للعمال التنفيذيين، ويرجع ذلك لأسباب مرتبطة بطبيعة المهام في حد ذاتها، أو لمواجهة بعض الحالات الطارئة.

د- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية⁷²

السلطة هي جانب الحقوق والصلاحيات، بينما تتعلق المسؤولية بجانب الواجبات والأعباء، فهي المسألة عن كيفية استخدام وممارسة الصلاحيات في ضوء إنجاز العمل المطلوب. وينص هذا المبدأ على ضرورة منح نفس القدر من السلطات ومن المسؤوليات لكل منصب من مناصب العمل بالمؤسسة.

هـ- مبدأ التسلسل الهرمي

يقصد بالتسلسل الهرمي انسياب كل من السلطة والمسؤولية بشكل متدرج ومتناقص، من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وبشكل متزايد من حيث عدداً لأفراد. كما يعبر هذا التدرج عن طبيعة قنوات الاتصال الرسمية بالمؤسسة.

و- مبدأ نطاق الإشراف⁷³

يتحدد نطاق الإشراف وفق عدد العاملين الذين شرف عليهم مدير واحد، فنطاق الإشراف يرتفع تبعاً لعدد المرؤوسين، وبالتالي عدد العلاقات الفردية، الثنائية والجماعية التي يشرف عليها ذلك المدير أو المسير.

ويتحدد نطاق الإشراف بالعلاقة التالية: $E = N \cdot 2^{(N-1)}$.

حيث:

ع: نطاق الإشراف،

ن: عدد الأفراد المرؤوسين

فإذا كان عدد المرؤوسين "ن" = 2 فإن نطاق الإشراف "ع" يساوي 6

⁷² زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 248.

⁷³ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 156.

أما إذا كان عدد المرؤوسين 3 فإن نطاق الإشراف ع = 18، على النحو الموضح في الجدول (III - 4) أدناه.

الجدول (III - 4): حساب نطاق الإشراف المقابل لعدد المرؤوسين

عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات	عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات
1	1	7	490
2	6	8	1080
3	18	9	2376
4	44	10	5210
5	100	11	11.374
6	222	12	24.707

المصدر: عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2011، ص: 307.

يخضع اتساع وضيّق نطاق الإشراف إلى جُملة من العوامل، نذكر أهمها فيما يلي:

- كُما كانت طبيعة المهام معقدة كلما أنخفض نطاق الإشراف؛
- كُما كانت المهام متشابهة كلما ارفع نطاق الإشراف؛
- كُما كانت المهام روتينية كلما ارتفع نطاق الإشراف؛
- حسب طبيعة السلطة: إذا كانت السلطة استشارية ينخفض نطاق الإشراف؛
- إذا كانت السلطة تنفيذية يزيد نطاق الإشراف؛
- كُما ارتقينا في السلم الإداري، تنقص نطاق الإشراف والعكس صحيح؛
- كُما كان المستوى التعليمي للعمال المرؤوسين مرتفعاً كلما أنخفض نطاق الإشراف، والعكس صحيح...الخ.

3- الهياكل التنظيمية

تأخذ الهياكل التنظيمية أشكالاً عديدة، نبرزها فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي الوظيفي⁷⁴

يرتكز بناء الهيكل التنظيمي الوظيفي على تجميع أنشطة العمل المتشابهة ضمن بُنية إدارية واحدة يشرف عليها مدير (مسؤول) واحد متخصص. وتتمثل الوظائف الكلاسيكية المعتمدة في بناء هذه الهياكل في وظيفة التمويل، ووظيفة المبيعات، ووظيفة تسيير العمال ووظيفة الإنتاج، إلّا أنّ هذه الوظائف توسعت بشكل

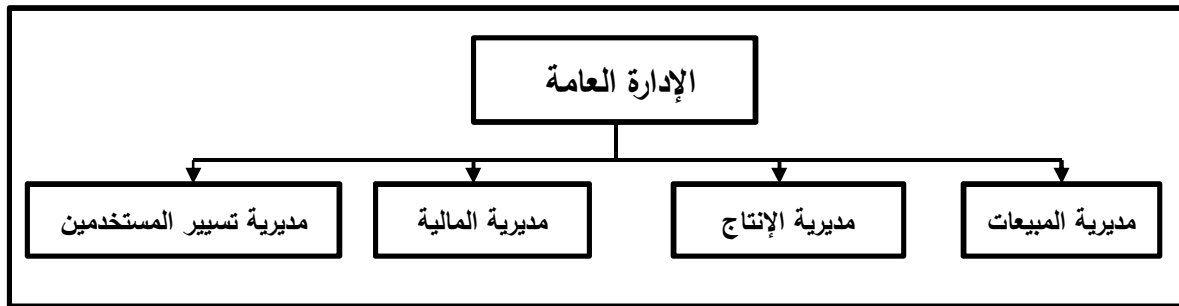
⁷⁴ Elie Cohen, Op.cit., P : 234

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

كبير مع توسع وتطور أنشطة المؤسسات عموماً، بحيث نجد الآن بعض المؤسسات تُخصّص مديريّة خاصة بالعلاقات العامة، أو بالمعلوماتية، أو بالوقاية والأمن... الخ، وإن كانت كلها مشتقة من الوظائف الكلاسيكية التي تم ذكرها.

ومن مزايا هذا النوع من الهياكل التنظيمية تسهيل عملية الإشراف الكامل على نشاط من أنشطة المؤسسة، أما عيوبه فتكمن في تركيز جهود على ومشرفي هذه البنى الوظيفية على أنشطتهم مع إغفال الاهتمام بالأهداف العامة مما يَصعّب من عملية التنسيق فيما بينهم.

الشكل (III - 12): الهيكل التنظيمي الوظيفي

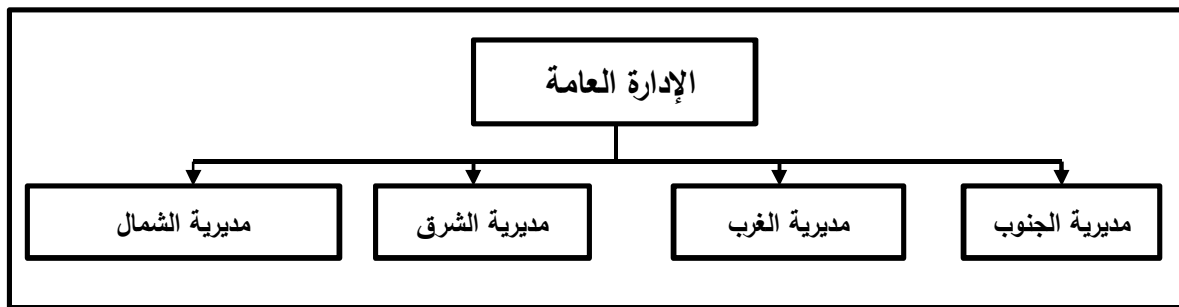


Source : Elie Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah Editions, Algérie, 1998, P :234.

ب - هيكل تنظيمي جغرافي

يعتمد إعداد هذا الهيكل على المبدأ الجغرافي، بحيث تخصص لكل جهة أو منطقة جغرافية بنية خاصة بها تشرف عليها، كما هو موضح في الشكل (III - 13) أنه.

الشكل (III - 13): الهيكل التنظيمي الجغرافي

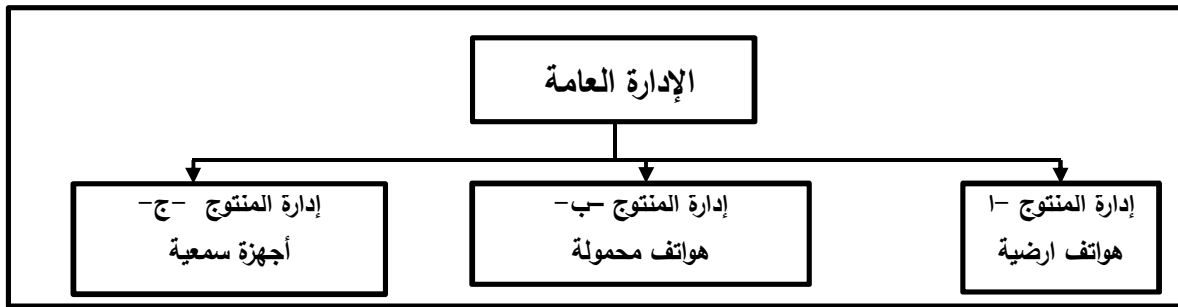


المصدر: عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، 2011، ص: 301.

ج - الهيكل التنظيمي السلعي

يتحدد عدد البنى الإدارية تبعاً لعدد المنتجات التي تنتجها و/أو تسوقها المؤسسة، كما هو موضح في الشكل (III - 14) أدناه.

الشكل (III - 14): الهيكل التنظيمي السلعي

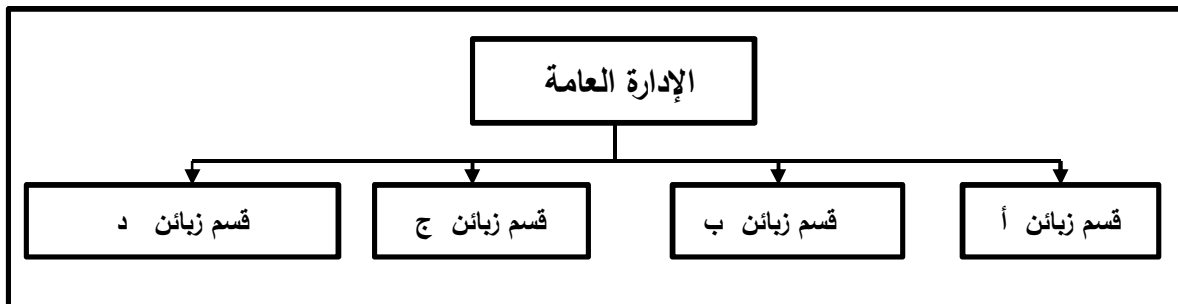


المصدر: الصائغ نبيل دنون، الإدارة - مبادئ وأساسيات - عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2011، ص: 129.

د- الهيكل التنظيمي حسب الزبائن

يتم الاعتماد على هذا النوع من الهياكل التنظيمية عندما نُسجل تمايلاً واختلافات جوهرية بين زبائن المؤسسة، مثال ذلك تقسيم المحل التجاري إلى ألبسة رجالية، نسائية وألبسة للأطفال، أو التقسيم المعتمد من طرف شركات الطيران بخصوص ركاب الدرجة الأولى والدرجة الاقتصادية والسياحية. ونوضح الهيكل التنظيمي حسب الزبائن من خلال الشكل (III - 15) أدناه.

الشكل (III - 15): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



المصدر: زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 233.

هـ- الهيكل التنظيمي حسب الآلات العمل

يركز على التقسيم حسب معيار الآلات عندما يكون لها دوراً محورياً في أنشطة المؤسسة، بحيث يتطلب ذلك عناية واهتمام خاصة بها.

مثال ذلك: قسم آلات الغزل؛ قسم آلات النسيج؛

أو قسم آلات الحفر؛ قسم آلات النقل؛ قسم آلات الترفيه...الخ؛

أو قسم آلات البحث والاستكشاف؛ قسم آلات التقيب، قسم آلات الضخ، قسم النقل...الخ.

و- الهيكل التنظيمي الأبدي والعدي المتتابع⁷⁵

يتم التقسيم حسب الأسلوب الأبدي والعدي في الكثير من المؤسسات، ونلمس ذلك في المدارس والجامعات عند توزيع التلاميذ الطلبة على مختلف الأجنحة وقاعات التدريس. ويُمكن استعمال هذه الترتيب أبدياً فقط أو عددياً فقط، كما يمكن دمجها معاً.

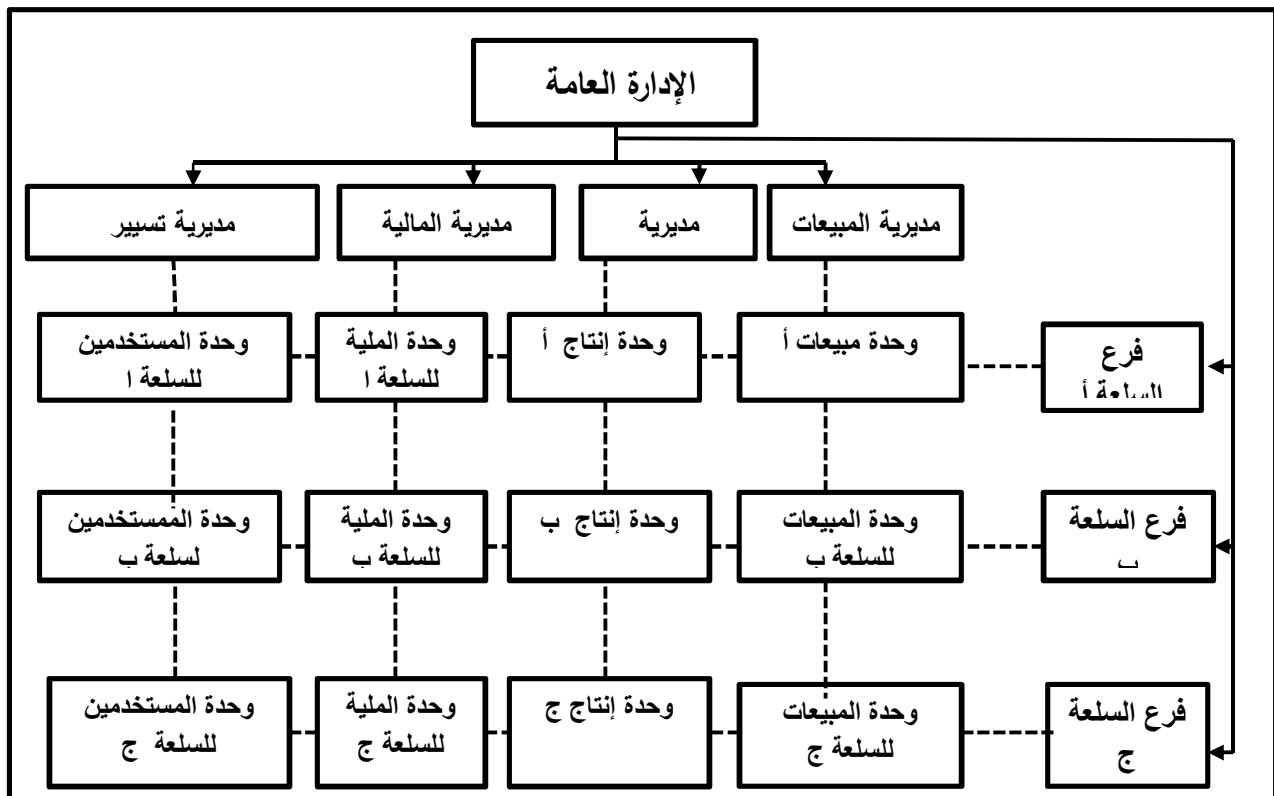
ي- الهيكل التنظيمي حسب معيار الوقت

يُعتمد هذا التنظيم في العديد من المصانع والورشات، وفي إنجاز المشاريع المتعلقة بالهياكل القاعدية، التي تعمد إلى توزيع العمال ضمن فرق عمل. فنجد فريق عمل الفترة الصباحية، الفترة المسائية، الفترة الليلية. أو حملة الصيانة للثلاثي الأول، للثلاثي الثاني...الخ.

ن- التقسيم المصفوفاتي⁷⁶ « Matricielle »

يعتمد في إعداد الهياكل التنظيمية المصفوفاتية على دمج معيارين اثنين من معايير التنظيم التي ذكرناها سابقاً، كأن يكون أحدهما وظيفي و الآخر سلعي، كما هو موضح في الشكل (III - 16) أدناه.

الشكل (III - 16): الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



Source Helfer J-P. et Kalika M., **Management**, 4^{ème} édition, Ed : Vuibert, France, 2002, P :299.

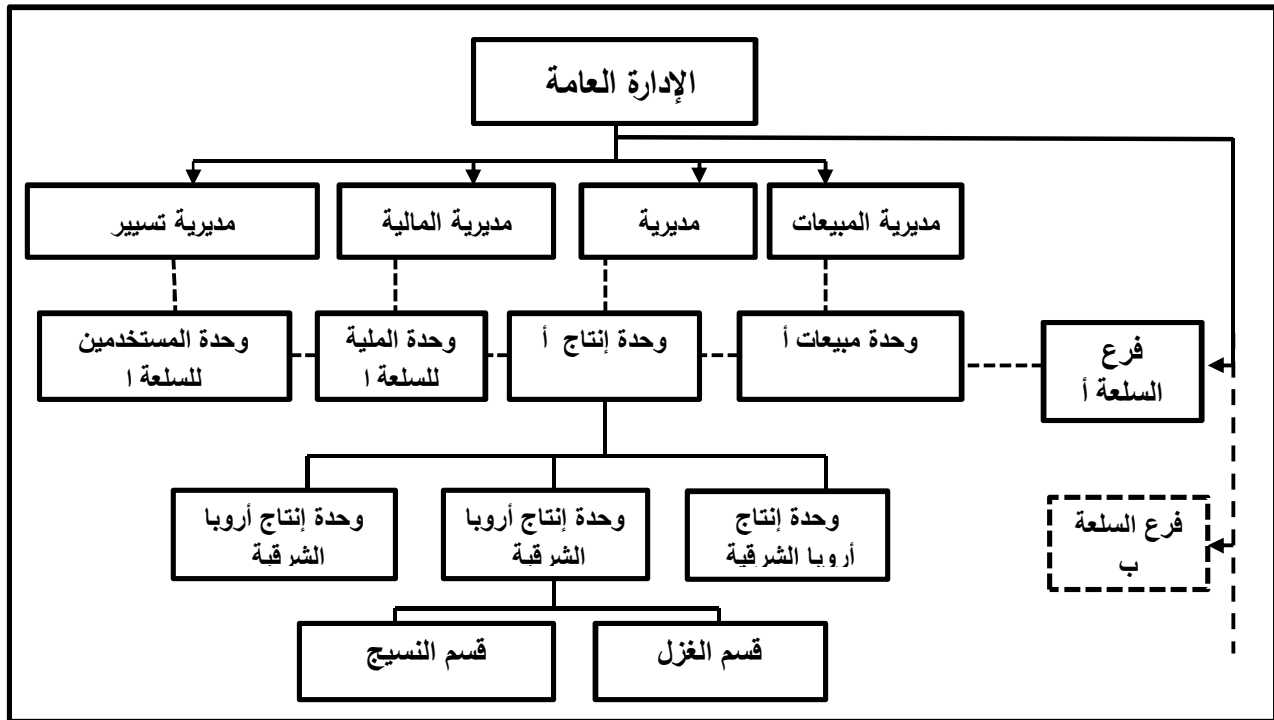
⁷⁵ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 302.

⁷⁶ Elie Cohen, Op.cit., P : 236.

ر- الهيكل المصنوعي المختلط

يعتمد بناء الهيكل المصنوعي المختلط « Mixte » على مزج أكثر من معيارين من المعايير السالفة الذكر، كما هو موضح من خلال الشكل (III - 17) أدناه، الذي يضم أربعة معايير هي: المعيار الوظيفي، المعيار السلعي، المعيار الجغرافي ومعايير آلات الإنتاج.

الشكل (III - 17): الهيكل التنظيمي المختلط



المصدر: الصائغ نبيل دنون، الإدارة - مبادئ وأساسيات - عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2011، ص: 134.

ثالثاً: تحليل وظيفة التوجيه

تتطوي وظيفة التوجيه « L'orientation » على أنشطة ومهام عديدة أهمها تنشيط وتحفيز العمال، الاتصال، العمل الجماعي والقيادة.

1- التنشيط والتحفيز

تتعلق مهمة التنشيط والتحفيز برفع حماس ومعنويات المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر. فهي تُعبر على ذلك المقدار من الحماس لدى فرد معين أو مجموعة من الأفراد، والذي يجب على المدير إثارته ثم توجيهه في الاتجاه السليم.

من أجل ذلك، ينبغي على المدير القيام بفهم احتياجات كل فرد على حده، إن أمكن، من خلال التعرف على رغباته وأهدافه وميولاته ثم توجيهه عن طريق تعيينه في المنصب المناسب لها، مع الأخذ بعين

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

الاعتبار مدى تطابق قدراته ومهاراته مع مقتضيات ومتطلبات ذلك المنصب، والعمل على تتميتها بشكل مستمر.

إذا فالخطوة الأولى تتعلق أساساً بالتحديد الجيد لاحتياجات الأفراد، ثم تصنيفها بشكل تسلسلي وفق سلم أو هرم "ماسلو" (حاجات فيزيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، ثم حاجات تقدير الذات). كما أن هذه الحاجات، وترتيبها بهذا الشكل، يخضعُ ويتأثر بثقافة الفرد المنبثقة عن كل من ثقافة المؤسسة وثقافة المجتمع، لأنَّ للعناصر الثقافية دوراً فعلاً في تحديد أولويات الأشخاص، وما يحمسهم ويُشجعهم من غير ذلك، فتتحدد بذلك دوافع ورغبات الفرد وسُلم أولوياته، وتبعاً لذلك سلم حاجاته. ثمَّ أنَّ طبيعة ونوعية هذه الحاجات تعبرُ بشكلٍ كبيرٍ عن نوعية الحوافز المناسبة لإشباعها، فعلى قدر قوة هذه الحوافز، ترتفع درجة الحماس نحو تحقيق اهداف المؤسسة. وتتمثل هذه الحوافز فيما يلي:

أ- حوافز مرتبطة بالفرد

- الأجور والرواتب التشجيعية المحفزة؛
- المكافآت؛
- المنح؛
- العلاوات؛
- الجوائز؛
- رسائل التقدير والعرفان، لوحة الشرف، عبارات الشكر، التكريم؛
- الإشارات، الإماءات، الابتسامة، المصافحة...الخ.

ب- حوافز مرتبطة ببيئة المنصب

- حجم المكتب؛
- الأثاث المكتبي؛
- التجهيزات المكتبية؛
- الأدوات المكتبية؛
- مكان مخصص لكرن السيارة؛
- توفير مواصلات من طرف المؤسسة...الخ.

ج- حوافز مرتبطة ببيئة الفرد

- الإسكان؛
- التأمين؛
- التقاعد؛
- العلاج والخدمات الطبية؛
- الحفلات والمسابقات الرياضية والثقافية؛
- الرحلات؛
- الاشتراك في الأندية؛
- التعاونيات الاستهلاكية...الخ.

إذاً على المدير، من أجل رفع مستوى ودرجة الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، العمل على تحديد وتصنيف وترتيب حاجات الأفراد التي تتأثر بعوامل ثقافية، ثم العمل على إشباعها من خلال المزج الجيد بين مجموع الحوافز المذكورة، وتعيين هؤلاء الأفراد في المناصب الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة قدراتهم ومهاراتهم. كل هذه التداخلات بين العناصر المذكورة والمساهمة في تحقيق الفعالية نلخصها وفق الصيغة التالية:

$$E = M \cdot C^2 \quad \text{كمطابقة للنظرية النسبية لألبرت إينشتاين.}$$

حيث: E: الفعالية Efficacité، M: الحوافز Motivations، C: الثقافة Culture،
C: المهارات والقدرات Compétences

كما يعبر على أهمية التحفيز في زيادة ورفع أداء الفرد وفق الصيغة التالية:⁷⁷

$$P = M(C+I) \quad \text{الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).}$$

حيث: P: Performance، M: Motivation، C: Compétence، I: Informations

ونشير إلى أن هذه الصيغ الرياضية يبقى الهدف منها توضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين مجموع المتغيرات فقط، فلا يمكن قياسها وحسابها عملياً.

⁷⁷ العلق بشير، مرجع سبق ذكره، 314.

2- الاتصال « La Communication »

الاتصال من المفاهيم التي تحظى باهتمامٍ واسعٍ من طرف الباحثين والمفكرين في المجالات والميادين المتعلقة بدراسة وتحليل السلوك البشرية كعلم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية وعلوم الاقتصاد والتسيير... الخ.

1- مفهوم الاتصال⁷⁸

تشبّه الاتصالات في المؤسسة بالدم الذي يجري في العروق، يحملُ الغذاء إلى كافة الاعضاء. ويستغرق الفرد عموماً ما يفوق 50% من وقت العمل في الاتصال، وترتفع هذه النسبة لدى المدراء إلى ما يفوق 90%.

• تعريف الاتصال

الاتصال لغةً عبارة عن نقل وتبادل المعلومات عن طريق التحدث والكتابة، أو باستخدام بعض الوسائل الأخرى، أو وسائل استقبال وارسال المعلومات مثل الخطوط الهاتفية وأجهزة الكمبيوتر. كما يُعرّف الاتصال حسب الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال على أنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى". ومن أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الاتصال نذكر ما يلي:⁷⁹

- الاتصال هو جعل شيء ما مشتركاً « **Rendre quelque chose en commun** ».

- الاتصال هو الدخول في علاقة مع شخص آخر من خلال الكلام، أو الكتابة أو الإشارة بشكل مباشر أو بالاعتماد على رسائل محولة عبر قنوات الاتصال.

• أهمية الاتصال

تبرز أهمية الاتصال باعتبارها محل اهتمام العديد من مجالات البحث والدراسة، لا سيما في ظل تطور العلوم التقنية الحديثة المرتبطة بشبكات الاتصال، فلو قمنا بزيارة لإحدى المؤسسات فإننا سنلاحظ انخراط جميع عمالها ضمن عملية الاتصال، ولا نستبعد دخولنا نحن في تلك العملية.

فعملية الاتصال تستغرق من 50% إلى 90% من أنشطة العمال على اختلاف فئاتهم ومناصبهم، فنحن مدعون بشكل شبه مستمر إلى استقبال المعلومات والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وترتيبها وتحليلها أو تقييمها، ثم إعادة توزيعها باتجاهات مختلفة. فالاتصال يمثل بذلك المادة الحيوية للفرد وللمؤسسة، ويشبهه الكثير من الباحثين بالدم وبالأوكسجين الذي ينبغي أن يسري في كافة الجسد لنقل الحياة إلى جميع أعضائه.

⁷⁸ ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1998، ص: 22.

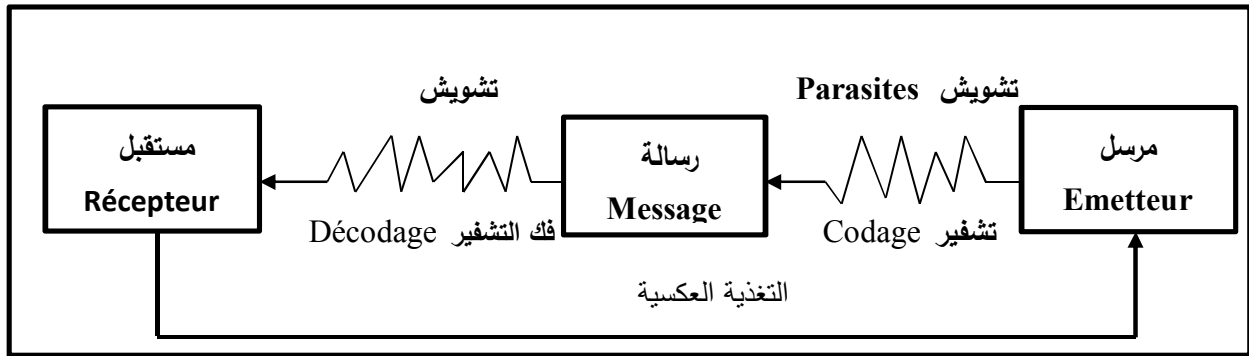
⁷⁹ BOUHAFS, Abdelkrim, **La Communication de l'entreprise**, OPU, Alger, Algérie, 2001, P :18.

وتزداد أهمية الاتصال في ظل التطور التكنولوجي لأنظمة الاعلام والاتصال "NTIC" ويتعاضد دورها في تحقيق تنمية الفرد العامل والمؤسسة معاً ، سواءً على مستوى المؤسسة، أي بين العمال والإدارة أو خارجها، أي بين المؤسسة وعناصر محيطها (الموردين، الزبائن، المنافسين...الخ).

• تحليل وتيرة الاتصال⁸⁰

من خلال التعاريف أقممة لمفهوم الاتصال، يُمكننا صياغته وفق نماذج مبسطة تعبر عن عناصره وخصائصه، ومن بين أهم هذه النماذج نجد كل من نموذج "ه. لاسوال" (Harold Lasswell)، نموذج شانون (Claude Shannon)، ونموذج نوربرت فينر (N. Wiener) الذي تقتصر على عرضه من خلال الشكل رقم (III - 18) أدناه.

الشكل (III - 18): نموذج "نوربرت فينر" Norbert Wiener " لعملية الاتصال



المصدر: دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 17، -بتصرف-

يُوضح لنا النموذج أعلاه جميع مراحل صياغة وتحويل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مع إبراز ما قد يعترضها من انحرافات أو تشويش، إضافةً إلى عملية التغذية العكسية من المستقبل إلى المرسل مرة أخرى، الأمر الذي يعكس خاصية الاستمرارية في عملية الاتصال. كما يمكننا، انطلاقاً من النموذج أعلاه، تصنيف عناصر عملية الاتصال في عناصر مادية وغير مادية على النحو التالي:

- **العناصر المادية لعملية الاتصال:** تشمل كل من المرسل الذي يُصدّر الرسالة، سواءً كان شخصاً أو هيئة، الرسالة، قد تكون شفوية أو غير شفوية، ثم القناة التي تنتقل من خلالها الرسالة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، ثم مستقبل الرسالة.

⁸⁰ دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص: 17.

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- العناصر الحيوية لعملية الاتصال: تتمثل في كل من الترميز أو التشفير، فك التشفير، والتشويش، والسياق الذي تم وفقاً لإجراء عملية الاتصال، أي الظروف والمرجعية الثقافية والسياسية والاجتماعية... الخ، لكل من المرسل والمستقبل، ثم التغذية العكسية من المستقبل إلى المرسل.

ويمكن للتغذية العكسية أن تأخذ ثلاثة أشكال هي:

/ تغذية عكسية تقييمية: يركز مضمونها على الطرف الذي أصدر الرسالة كأن نصور حكماً على الاستاذ أو الميسر أو المدير العام بأنه متمكن أو عكس ذلك.

/ تغذية عكسية تفاعلية: يركز مضمونها على مستقبل الرسالة، فهو يتفاعل معها من خلال الرضا أو التذمر أو من خلال الحزن أو الفرح... الخ.

/ تغذية عكسية وصفية: تتضمن وصف موضوعي مجرد للأحداث والأشخاص دون أي تقييم أو إصدار للأحكام.

• مصادر التشويش والانحراف في عملية الاتصال

غالباً ما تتعرض الرسالة إلى تغيير أو انحراف في الشكل وفي المحتوى والمعنى بفعل التشويش (Parasites) يُعبر عنه بالاضطراب أو الانحراف في عملية الاتصال، ويمكن تصنيفه حسب مصدره في ثلاثة أنواع، هي انحرافات مرتبطة بالمرسل، انحرافات مرتبطة بقناة الاتصال، وانحرافات مرتبطة بالمستقبل.

- الانحرافات المرتبطة بالمرسل

هناك اسباب عديدة قد تؤدي إلى تشويش وانحراف عملية الاتصال مردّها إلى المرسل، ومن بين هذه الاسباب نذكر الغموض في الحرف والكلمات، الذي يرجع إلى اضطراب خلقي فيزيائي أو ثقافي لمخارج الحروف، أو بسبب الأخطاء وزلات اللسان عند صياغة الرسالة نظراً لعدم إتقان اللغة المعتمدة في عملية الاتصال، أو بسبب الإفراط في استعمال اللغة المتخصصة، من خلال التماهي في سرد الأرقام والنسب والعلاقات المتخصصة بميدان تخصص معين، وغير المفهومة لدى المستقبل، كما يمكن أن ترجع هذه الاسباب إلى سوء تحكم المرسل في قناة الاتصال المستعملة، أو نظراً لتأثره بالمواقف والعواطف والاحكام المسبقة على المستقبل أو على موضوع الرسالة.

- الانحرافات المرتبطة بقناة الاتصال

نميز الانحرافات المرتبطة بقناة الاتصال في العناصر التالية:

/ غياب قنوات الاتصال أو قلّتها؛

/ ضعف تردد أو تواتر قناة الاتصال؛

/ ازدحام قناة الاتصال؛

/ طول قناة الاتصال وتعدد الوسطاء،

/ عدم ملائمة قناة الاتصال لموضوع الرسالة أو للمستقبل المعني بها.

- الانحرافات المرتبطة بالمستقبل

يمكننا إجراء مطابقة لجميع اسباب الانحرافات المرتبطة بالمرسل على المستقبل، كضعف السمع بمقابل ضعف الصوت لدى المرسل، وكذا سوء التحكم في قناة الاتصال والمواقف والأحكام المسبقة وعدم التحكم في اللغة.

ب- انماط الاتصال

تُصنف انماط الاتصال في كل من الاتصال الشفوي أو اللفظي وغير الشفوي.

• الاتصال الشفوي⁸¹ « Verbal »

يتضمن النمط الشفوي في عملية الاتصال، الوقوف على دواعي اختيار أو انتقاء الكلمات والعبارات وصياغة الجمل، وتعمد تكرار بعضها بشكل مباشر أو من خلال اعتماد النبرة في الصوت. إذاً فمحددات الاتصال الشفوي تتمثل في العناصر التالية:

- اختيار الكلمات، يعكس اختيار لفظ معين موقف ووجهة نظر المتحدث أو المرسل إزاء الرسالة وإزاء المرسل إليه،

- اختيار صيغة الجملة، من حيث صيغة الإيجاب والنفي، فغالباً ما تكون صيغة الإيجاب أكثر تأكيداً وقوة في التعبير، على عكس صيغة النفي أو السلب التي تحمل شيء من المرونة،

- تركيب الجملة من حيث مواقع اقسام الجملة كالفاعل والمفعول به،

- التكرار: تكرار بعض الكلمات والجمل يعتبر من الاساليب البلاغية المعتمدة في عملية التواصل عموماً وفي الخطابة على الخصوص، ويفيد التكرار التأكيد على أمر معين على أنه مهم أو على أنه قاعدة معمول بها...الخ،

- النبرة في الصوت: تظهر أهمية النبرة في الصوت من خلال مستوى أو درجة الحدة أو التراخي في نطق الكلمات أو العبارات أو من خلال مد أو تطويل الكلمة (كأن نقول بعيد أو بعيداً).

⁸¹ Joly Bruno, **La communication**, Edition Mitidja, Algérie, 2010, P :28.

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

ونشير إلى أن تقييم الاتصال الشفوي يتم وفق أساليب وتقنيات عديدة أهمها تقنية الأسئلة السبعة المعروفة بتقنية QQQQCPC، التي مفادها الإجابة عن الأسئلة التالية:

من؟ (Qui ?)، ماذا؟ (Quoi ?)، أين؟ (Ou ?)، متى؟ (Quand ?)، كيف؟ (Comment ?)، لماذا؟ (Pourquoi ?)، كم؟ (Combien ?).

على قدر ما نلمس الإجابة عن الأسئلة السبعة المذكورة في الرسالة محلّ عملية الاتصال (درس أو محاضرة، خطاب، وميض إشهاري، خبر، مسرحية، فيلم... الخ)، على قدر ما نقول أن الاتصال الشفوي جيد. ونُشير إلى أن الإجابة عن هذه الأسئلة ليس من الضروري أن يكون بشكل متسلسل، فهذا أمر يرجع إلى كيفية صياغة الجملة. كميلكن أن تكون الإجابة على بعض هذه الأسئلة بشكل ضمني قد يفهم من سياق الحديث والنقاش.

• الاتصال غير الشفوي « Non verbal »

يشمل الاتصال الشفوي كل من تعابير الوجه وحركات الجسم، أو ما يسمى بلغة الجسد، والتي تبدو لنا واضحة من خلال ملامح الحزن أو الفرح أو الغبطة، الاستتكار والإقبال، الإعراض، أو النفور، البكاء، الابتسامة، الضحك، الاستحسان العبوس... الخ.

ويمزج التعبير غير اللفظي أربعة أساليب رئيسية هي: لغة الإشارة، لغة الحركة والأفعال (من خلال ما يُعرف بالتمثيل الصامت)، ولغة الأشياء (من خلال المسافة التي تفصل المتحدثين بحيث نصنف المسافة الحميمة، المسافة الصديقة، المسافة الاجتماعية والمسافة القريبة)، ولغة العيون التي تعتبر قناة اتصالية فعالة جداً في التعبير عن الانفعالات والاحاسيس على اختلاف اشكالها من الحميمة إلى العدائية.

• دور أنماط الاتصال في العملية الاتصالية

تختلف درجة الاعتماد على أنماط الاتصال المذكورة من شخص إلى آخر، كما تختلف ويتفاوت اعتماد أساليبها من موضوع إلى آخر كذلك، فالمواضيع المتعلقة بنقل الأحاسيس والمشاعر غالباً ما تركز على الاتصال غير الشفوي، على عكس المواضيع المتعلقة بأمور مجردة، مثل التعامل مع الأرقام (المحاسبة والرياضيات)، ونقل الاحداث المادية، التي غالباً ما يعتمد فيها على الاتصال الشفوي.

ولقد أبرزت إحدى الدراسات المقدمة من طرف "ماك كونايل" (Mc Connell)، سنة 1989 أهمية ودور

أنماط الاتصال في العملية الاتصالية على النحو التالي:

- تعابير الوجه وحركات الجسد: 55%،

- النبرة في الصوت: 38%،

- الكلمات: 7%.

وخلاصة ذلك نلاحظ أن الاتصال الشفوي، المتعلق بالكلمات، حسب الإحصائية المقدمة، يتعلق بصياغة محتوى الرسالة، فيمترتبط كل من النبرة في الصوت وتعابير الوجه وحركات الجسد بالطريقة التي يتّم من خلالها تحويل هذه الرسالة، فيكفي أننا قد نفهم من طريقة نطق الكلمات عكس معناها، لنقول أن للاتصال غير الشفوي الدور المحوري والاساسي في العملية الاتصالية.

ج- اعتبارات إعداد سياسة الاتصال بالمؤسسة

يتعلّق الاتصال داخل المؤسسة بتبادل الرسائل بين الإدارات مأل من خلال قنوات مناسبة، ويهدف الاتصال إلى تحقيق التزام الع مأل إزاء اهدافها، وهو عبارة عن وتيرة مزدوجة المسارات تضمن نقل وتحويل الأوامر والتعليمات والمعلومات والإرشادات... الخ، لشخص معيّن أو منصب معيّن، وكذا نقل تقارير واحتياجات هذا الأخير باتجاه الفروع أو الأجزاء أو الب نى الإدارية الأخرى التابعة للمؤسسة.

• أشكال الاتصال داخل المؤسسة

نميّز أشكال الاتصال داخل المؤسسة في كل من الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

- الاتصال الرسمي « Communication formelle »

يتمثّل الاتصال الرسمي في مجموع القنوات والهيكل المخصصة، بشكل رسمي وعلمي وموثق لخدمة، نقل وتحويل المعلومات الرسمية الموجهة من الإدارة إلى العمال كأشخاص ومجموعات، وفي الاتجاه العكسي كذلك.

وأبسط طريقة للاطلاع على هذا النوع من الاتصالات هي الهيكل التنظيمي « L'Organigramme »، الذي يأخذ أشكالاً عديدة (راجع وظيفة التنظيم)، يتنوع فقّ لا شكل الاتصال الرسمي وتتحدد مساراته وقنواته.

ومن أهم الأدوات المعتمدة في الاتصال الرسمي نذكر ما يلي:

سبورة الإعلانات، جريدة المؤسسة، النظام الداخلي للمؤسسة، المراسلات الإدارية، التقارير، التعليمات، التقارير الدورية، شبكة الاتصالات الداخلية « L'Intranet »، الموقع الإلكتروني للمؤسسة، البريد الإلكتروني، الهاتف، عروض الحال « Comptes Rendus »، الاستشارة، المحاضرات، الأفلام، الخرائط، الإشارات واللوحات التوجيهية، سجل شكاوى العمال وتظلماتهم، المقابلة المباشرة، الاجتماعات، الجمعية العامة... الخ.

- الاتصال غير الرسمي « Communication informelle »

إذا كان لجميع العمال بالمؤسسة موقعاً وظيفياً تربطه بالمناصب الأخرى علاقات وظيفية رسمية يعبر من خلالها على الاتصال الرسمي، فإن لكل هؤلاء مَلَّ منصباً اجتماعياً تربطه علاقات اجتماعية بالمناصب الأخرى، وتمكن تبعاً لذلك من إنشاء وتكوين اتصالات غير رسمية وعلاقات اجتماعية.

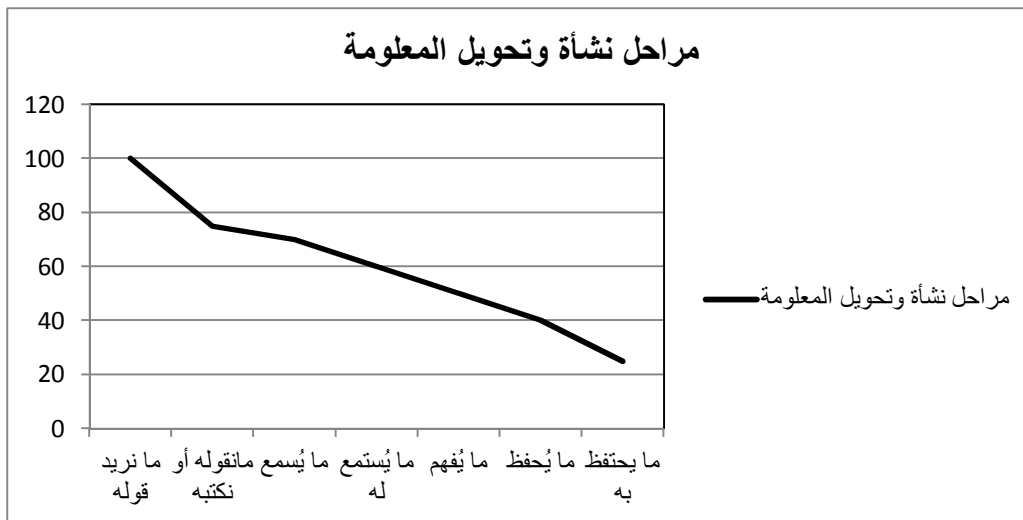
فكل الأنشطة والعلاقات والحوارات والاحاديث التي يجريها العمال خارج الحياة المهنية، سواء كانت في المقهى أو النادي أو المطعم أو خلال مدة النقل، وحتى أثناء مزاولة العمل بشكل مباشر أو غير مباشر، مثُل الجانب المقلَّب بالاتصالات غير الرسمية بالمؤسسة. وقد تعتمد في ذلك على أدوات ووسائل عديدة منها الإشاعة، الوشاية، الرسائل مجهولة الهوية، الاتصال عن طريق وساطة العُمَّال القداماء، العلاقات الشخصية... الخ. ويمكن تأطير هذه الاتصالات غير الرسمية والتحكم فيها من خلال تنظيم أيام مفتوحة، حلقات الجودة، الخط الهاتفي الأخضر.

وبذلك فإن كل هيكل تنظيمي رسمي « Organigramme » يقابله هيكل اجتماعي غير رسمي « Sociogramme ».

• قواعد إعداد سياسة الاتصال

يعتمد في صياغة سياسة الاتصال بالمؤسسة على التحكم في عناصر عديدة، بعضها متعلق بالهيئة أو الشخص المرسل، وبعضها متعلق بقناة الاتصال، وبعضها متعلق بالشخص أو الهيئة المستقبلة للرسائل، جميع هذه العناصر عرضة لمجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى إحداث انحرافات في عملية الاتصال، نبرزها من خلال الشكل (III - 19) أدناه.

الشكل (III - 19): اعتبارات إعداد سياسة الاتصال



Source : Bouhafs Abdelkrim, la Communication de l'entreprise, OPU, Alger, 2001, P :105.

د. صبوع عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

إنَّ أهمَّ أهداف سياسة الاتصال داخل المؤسسة هو تخفيض حِدَّة الانحرافات المُسجلة بين المرحلة الأولى (ما نريد قوله أو كتابته = 100%) والمرحلة السابعة والأخيرة المتعلقة بما يُحتفظ به فعلاً لمدة طويلة يستطيع العمال خلالها استحضار وتكرار تلك المعلومة، (25%) كما يُركَّز في إعداد سياسة الاتصال على المرحلة الأولى والثانية المتعلقة بصياغة الرسالة، يَنمَّا تتداخل عوامل عديدة أخرى بالنسبة للمراحل الخمسة الأخرى غالباً ما تكون خارجة عن قاعدة معطيات إدارة المؤسسة.

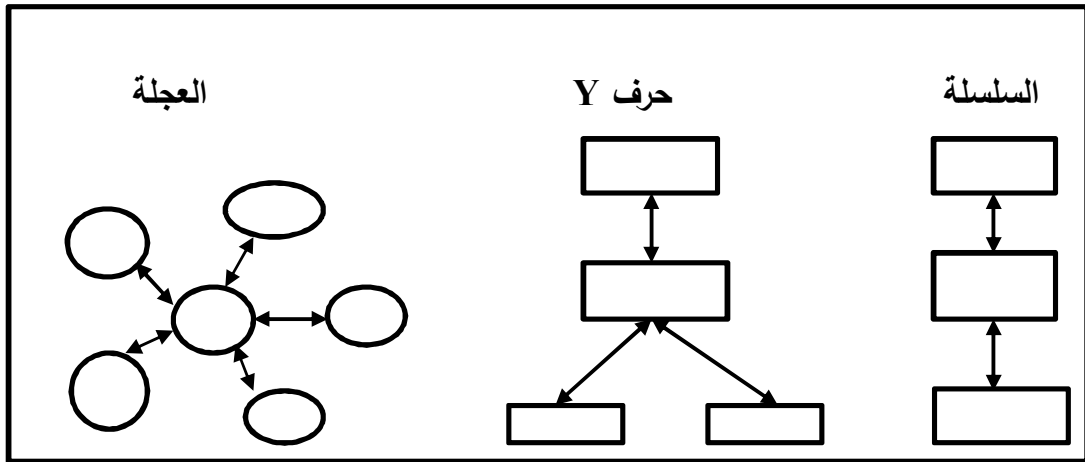
• شبكات الاتصال

نميز شبكات الاتصال في ثلاثة أشكال يتضمن كل منها أنواعاً متعددة، وهي:

- شبكات الاتصال المُتمركِّز « Réseaux Centralisés »

مرسل وحيد (هيئة أو شخص) ومستقبل وحيد (هيئة أو شخص)، وتأخذ هذه الشبكات ثلاثة أنواع رئيسية هي السلسلة، الحرف « Y »، وشكل العجلة.

الشكل (III - 20) أشكال شبكات الاتصال المتمركزة

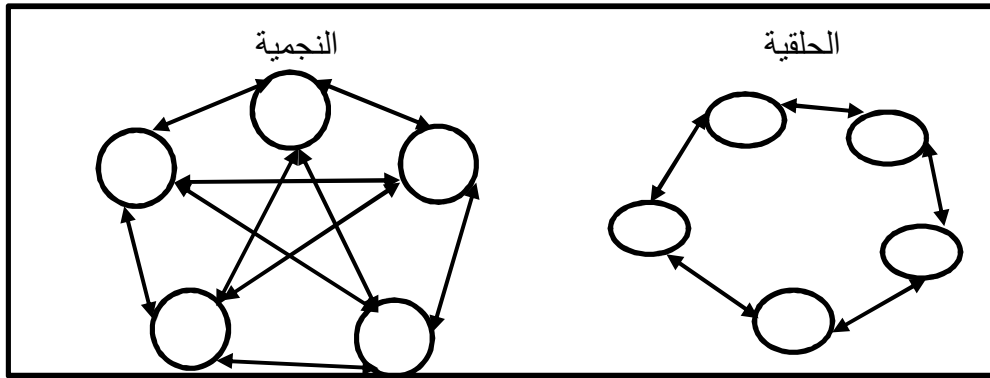


المصدر: الإدارة - مبادئ وأساسيات - عالم الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2011، ص: 176.

- شبكات الاتصال غير المتمركزة « Décentralisés »

ليس من الضروري أن تكون الرسالة صادرةً من شخصٍ واحدٍ أو هيئةٍ واحدةٍ في الشبكات غير المتمركزة على عكس الشبكات المتمركزة، وليس من الضروري أن يكون مُستقبل الرسالة شخصاً وحيداً أو هيئةً وحيدة كذلك. وتأخذ الشبكات غير المتمركزة شكلين هُما الشكل الحلقي والشكل النجمي، كما هو موضح أدناه.

الشكل (III - 21): أشكال شبكات الاتصال غير المتمركزة



Source : Bouhafs Abdelkrim, *la Communication de l'entreprise*, OPU, Alger, 2001, P :108.

نلاحظ أنَّ لشبكات الاتصال الموضحة أعلاه، علاقة مباشرة بأسلوب ونمط القيادة المعتمد في المؤسسة، فغالباً ما تعتمد الأنماط القيادية الأوتوقراطية على الشبكات المتمركزة، لاسيما شكل السلسلة وحرف Y والعجلة، ويعتمد نمط القيادة ذو طابع الوصاية على الشكل الحلقي في عملية الاتصال، بينما يعتمد نمط القيادة الديمقراطية على الاشكال النجمية.

3- العمل الجماعي⁸² « Le travail de groupe »

يُشير العملُ الجماعي إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد. ويُشير الواقع إلى انتظام كل المؤسسات في شكلِ جماعات عمل يُطلق عليها رسمياً الوحدات والفروع والأقسام والمصالح.

أ- تعريف العمل الجماعي

العملُ الجماعي هو انتظامُ العمل وتنفيذه بواسطة عدد من الافراد أو مجموعات العمل، نلمسها في واقع المؤسسات تحت مسميات عديدة مثل الوحدات، الفروع، الأقسام والإدارات... الخ، مع التركيز على أشكال التفاعل بين أفراد كل مجموعة من حيث تماسكها، حل النزاعات بين افرادها وصناعة القرارات الجماعية... الخ. فمن مهام المسير القيام ببناء فرق ومجموعات عمل متماسكة، والعمل على تحقيق ما يُعرفُ بروح الفريق « L'esprit d'équipe »، وتدعيم روح العمل الجماعي والتعاون، على اعتبار أن الطبيعة البشرية تميل إلى تفضيل العمل في شكل جماعات.

ب- تنظيم العمل الجماعي

يخضع تنظيمُ العمل الجماعي إلى مجموعة من الخطوات، نبرزها فيما يلي:

⁸² ماهر أحمد وآخرون، الإدارة -المبادئ والمهارات-، مرجع سبق ذكره، ص: 575.

• **تحديد جماعة العمل**

تتكون جماعة العمل من اثنين (02) فرد فأكثر، يتفاعلون فيما بينهم بشكل ثابت نسبياً .

• **تحقيق تماسك المجموعة**

عن طريق تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل وحل النزاعات في إطار رسمي، فوجود جماعة رسمية متماسكة كفيل بمواجهة أو التصدي للجماعات غير الرسمية التي يمكن أن تعرقل أداء العمل.

• **تمييز المجموعة**

ينبغي للمجموعة أن تكتسب جملة من الصفات، الخصائص والقيم التي تميّزها عن مجموعات العمل الأخرى. مثال ذلك الصدق، الأمانة، الوحدة والاتحاد، تقديس الوقت واحترام المواعيد، مشاركة المعلومات...الخ.

• **تخطيط وتنفيذ العمل الجماعي**

أي تحديد أهداف مجموعة العمل وإعداد برامج تنفيذها وتجسيدها وتوزيع المهام بين أفرادها، ثم متابعة الإنجاز.

4 - القيادة⁸³ « Leadership »

القيادة من المفاهيم المعقدة والصعبة، فليس من السهل التأثير على الآخرين، ولا تتأتى القدرات القيادية من الفراغ كونها حوصلة مواهب وتجارب وخبرات.

1- تعريف القيادة⁸⁴

القيادة هي القدرة على التأثير في الفرد أو الأفراد المرؤوسين، ومن ثم دفعهم إلى تنفيذها يريء المدير أو المسير أو القائد، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤثرات أو الأدوات تستمد من المصادر التالية:⁸⁵

- السلطة الرسمية: نوع المنصب أو الوظيفة والصلاحيات والحقوق المنوطة به.
- قوة الحوافز المستعملة: المكافآت، التقدير، الترقية...الخ.
- شدة العقوبة: التوبيخ، التأنيب، التنزيل الوظيفي، التجاهل، الخصم من الأجر...الخ.
- الخبرة: حجم المعلومات والتجارب والمهارات التي يتمتع بها المسير في مجال عمله، بحيث تجعل منه مرجعاً فنياً وإدارياً للمرؤوسين ومصدر علم وخبرة لهم في حل مشاكل العمل والتغلب على عقباته.

⁸³ W. Jack Duncan, *Les Grandes Idées du Management*, Ed. MARE Nostrum, France, 1996, P :159.

⁸⁴ ماهر أحمد، الإدارة - المبادئ والمهارات -، مرجع سبق ذكره، ص: 587.

⁸⁵ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

د. صبيح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- القوة غير الرسمية (الكاريزمية): التحلي بصفات خُلقية متعلقة بالهيئة والبنية المورفولوجية للمسير، إضافة إلى التحلي بمجموعة من الصفات والخصائص القيادية المتعلقة بالثقة في النفس، المثابرة، القدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر، الدقة والموضوعية...الخ.

فعلى المسير استعمال جميع هذه المصادر والعمل على تنمية جميع المؤثرات المستمدة منها، ثم استخدامها والمزج فيما بينها بأشكالٍ ودرجات تتماشى مع خصائص المؤسسة ونشاطها والمواقف والظروف المحيطة بها، وكذا خصائص ومميزات العمال المرؤوسين.

ونميز ثلاثة أشكالٍ رئيسية تعكس الكيفيات المختلفة لمزج العوامل والمؤثرات المذكورة، وهي القيادة المتسلطة، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، حسب ما هو موضح في الشكل (III - 22) أدناه.

الشكل (III - 22): اشكال القيادة

قيادة حرة			قيادة ديمقراطية	قيادة متسلطة		
المروءوسين يتمتعون بحرية أكبر				المسير يمارس سلطة أعلى		
المسير يعرض المشـكلة ويناقشها مع مرؤوسيه ويفوضهم اتخاذ القرار المناسب	المسير يعرض المشـكلة ويناقشها مع مرؤوسيه ويفوضهم اتخاذ القرار المناسب	المسير يعرض المشـكلة ويناقشها مع مرؤوسيه ويفوضهم اتخاذ القرار المناسب	المسير يقترح القرار ويناقشه ويعدله مع مرؤوسيه	المسير يتخذ القرار ويناقشه مع المرؤوسين	المسير يتخذ القرار ويقتع به المرؤوسين	المسير يتخذ القرار ويعلنه للمرؤوسين

المصدر: الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة لـ 401 نظرية - دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص:

235.

رابعاً: تحليل وظيفة الرقابة

1- مفهوم الرقابة « Le Contrôle »

لا يتم تناول مفهوم الرقابة على أنها تتعلق فقط بتحديد الانحراف عن الخطأ، وإنما هي مفهوم واسع لمتابعة وتأكيد فعالية الأداء في جميع جوانبه، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بشأن الإجراءات الإدارية التصحيحية الضرورية.

١- تعريف الرقابة

الرقابة هي عملية مقارنة ما تمّ تنفيذه أو إنجازه فعلياً ، من مشاريع ومهام وأهداف، بما تمّ التخطيط له سابقاً ، ثمّ اتخاذ الإجراءات التقويمية والتصحيحية الكفيلة بمعالجة الانحراف في ذلك.

مثال ذلك، إذا خُطّطَ على مستوى إدارة التسويق لبيع 12.000 وحدة خلال سنة واحدة، ولوحظ أن حجم مبيعات الشهر الأول مساوية لـ 600 عوض 1.000 وحدة فالإجراءات التي ينبغي اتخاذها قد تكون اللجوء إلى فتح نقاط بيع جديدة، أو تصميم وميضٍ اشهاري أو تخفيضُ السعر بنسبةٍ معينة، أو العمل على مزج جميع هذه الإجراءات بما يكفل استدراك ومعالجة الانحراف المقدّر بـ 400 وحدة (1000 المخطط له - 600 ما تم إنجازه).

كما قد يكون السببُ راجعاً لإدارة الإنتاج التي لم تتمكن من إنتاج مقابل المبيعات الشهرية المبرمجة (1000 وحدة)، بما يستدعي اتخاذ إجراءات على مستوى الورشات، كتشكيل فرقة عمل مسائية أو اقتناء آلات جديدة.

من خلال هذا التعريفُ نلاحظُ أن لعملية الرقابة علاقة مباشرة بوظيفة التخطيط، فبدون وجود أهداف وخطط وبرامج لا يُمكنُ إطلاقاً اتخاذ قرارات متعلقة بالإجراءات التصحيحية أو العلاجية.

ج- مبادئ الرقابة⁸⁶

تقوم العملية الرقابية على مجموعة من المبادئ والأسس نبرزها فيما يلي:

• ترتيب الأولويات

إنّ حدود الوقت والمكان وطبيعة الوظيفة أو الموضوع محل عملية الرقابة وتكلفة ذلك، كلها عناصر لا تسمح بمراقبة جميع الأنشطة والمهام و البنى الإدارية بالمؤسسة، لهذا ينبغي تحديد الأولويات المعنية بالرقابة. وتختلف هذه الأولويات باختلاف نشاط المؤسسة وحجم المؤسسة والظروف التي تمر بها...الخ.

• توافر المعلومات والبيانات الآنية

يقتضي توافر معلومات فورية وآنية حول الأنشطة الخاضعة لعملية الرقابة.

• الدقة والموضوعية وروح الاتصال

⁸⁶ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 445.

د. صبوح عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

ينبغي للمكلف بعملية الرقابة أن يتحلى بالموضوعية في إصدار الأحكام وأن يتجنب الميولات الذاتية والاحكام الشخصية المسبق إزاء العُمال الخاضعين للرقابة، أو إزاء بالآني الإدارية أو الوظيفة التابعين لها. كما ينبغي له أن يتحكم في تقنيات الاتصال، لا سيما الاستماع الجيد للآخرين، وأن يكون في اتصال مستمر مع جميع المناصب والوظائف.

• المرونة

يُقصد بالمرونة في العملية الرقابية تعديل وتكييف المعايير الرقابية وفق تغير الظروف الداخلية والخارجية. مثال ذلك، إذا كانت نسبة المنتجات المعيبة 6% في الظروف الحالية نسبة مقبولة، تعبر إلى حدٍ مقبول عن جودة منتجات المؤسسة، فينبغي مراجعة هذه النسبة، إذا ما تمّ احلالُ آلات الانتاج الحالية (القديمة) بالآلات جديدة، أو إذا ما تمّ تنظيم دورة تكوينية للعُمال العاملين عليها، وذلك بتخفيض هذه النسبة 6% إلى 3% على سبيل المثال.

• المبدأ الاقتصادي للعملية الرقابية

يُقصد بالمبدأ الاقتصادي في العملية الرقابية أن لا تكون تكلفة البحث عن الأخطاء واكتشافها أعلى من العائد الناتج عن تصحيح تلك الأخطاء. أي تكلفة اكتشاف الخطأ > العائد على تصحيح الخطأ.

ب- أشكال الرقابة⁸⁷

نميز أشكال الرقابة في كل من الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية.

• **الرقابة الوقائية:** عبارة عن رقابة قبلية تتمحور حول العمل على تجنب الوقوع في انحراف سنوي مقداره $400 \times 12 = 4800$ وحدة عن طريق تقويم الأخطاء والانحرافات المرحلية أي الشهرية، في المثال المذكور أعلاه.

• **رقابة علاجية:** وتتعلق بتصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها، وقد يكون ذلك سنوياً، أي بعد وقوع انحراف بـ 4800 وحدة، أو شهرياً إذا ما تمّ تسطير برنامج مبيعات شهرية مقدارها 1000 وحدة، وذلك بعلاج انحراف شهري مقداره 400 وحدة.

2- خطوات العملية الرقابية⁸⁸

يتم إجراء عملية الرقابة وفق أربعة مراحل رئيسية نوضحها فيما يلي:

⁸⁷ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

⁸⁸ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 376.

• تحديد المعايير الرقابية

يُمكننا اقتباسَ المعايير الرقابية انطلاقاً مِنْ وظيفة التخطيط، أي مِنْ الأهداف المُسطَّرة والخُطَطِ الموضوعية قصدَ تحقيقها. ومن الأمثلة على هذه المعايير ما نوضحه من خلال الجدول أدناه.

الجدول (III - 5): أمثلة لبعض المعايير الرقابية

المستوى الإداري	معايير الأداء
الإدارة العليا	قيادة السوق (الترتيب في السوق)
إدارة التسويق	حصة السوقية (نسبة مبيعات المؤسسات إلى المبيعات الإجمالية للسوق)
قسم الإعلان (مستوى تشغيلي)	20 وحدة مبيعات لكل 1 وحدة نقدية إعلان
قسم التوزيع (تشغيلي)	100 وحدة مبيعات لكل 1 وكيل مبيعات

المصدر: من إعداد الاستاذ.

• قياس الأداء الفعلي⁸⁹

يتمُّ قياسُ الأداء الفعليّ من أسفلِ الهرم الإداري إلى أعلاه، على عكسِ عملية التخطيط. فعلى المستوى التشغيلي يتمُّ قياسُ الأداء حسب المبالغ التي تمَّ إنفاقها، عدد وحدات الإنتاج، حجم المبيعات، عدد أخطاء التصنيع، نسبة الغيابات، عدد حوادث العمل... الخ.

أما على المستوى الوظيفي والشامل للمؤسسة، فيكونُ قياسُ الأداء الفعليّ من خلالِ قياسِ العائدِ على الاستثمار، تقديم منتجات جديدة، تحسين أداء العاملين، تحقيق رضا العملاء، زيادة الحصة السوقية، تحسين سمعة المؤسسة، الرفع من رأس مال المؤسسة، نمو حجم المؤسسة وتوسع تواجدها الجغرافي... الخ.

• مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الأداء

تعتبرُ عمليةُ المقارنة في حدِّ ذاتِها عمليةً بسيطةً، حتى لو تعلق الأمر بمقارنة الجوانب والمجالات النوعية كالجودة والرضا والسمعة... الخ، لكنَّ الأمرَ يقتضي تقييم نتيجة المقارنة، أي تقييم حجم الانحراف، بحيث نقول عنه أنه انحرافٌ طبيعي، بسيط، غير متكرر، خارج عن نطاق سيطرة المشرفين على التنفيذ، أو خاضعٌ

⁸⁹ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص: 447.

لظروف طارئة، وقد يكون عكس ذلك، أي انحراف غير طبيعي، بما يستدعي تشخيص الاسباب التي أدت إليه.

• اتخاذ الإجراءات التصحيحية

قد تكون هذه الإجراءات عاجلة وذات طابع استثنائي، أو ظرفية تهدف إلى تدارك التأخر في مواعيد تسليم الطلبات مثلاً، وذلك من خلال تخصيص ساعات عمل إضافية أو تعيين عمال ظرفيين (موسمين)، أو استئجار آلة أو وسيلة نقل... الخ.

وقد تكون هذه الإجراءات جوهرية هادفة إلى وضع حد نهائي للوقوع في مثل هذه الانحرافات، مثل تعيين عمال دائمين؛ بدلاً من العمال الظرفيين، شراء آلة إنتاج جديدة أو وسيلة نقل جديدة بدلاً من استئجارها.

3- أدوات الرقابة⁹⁰

نميز أدوات الرقابة في ثلاثة أنواع رئيسية هي أدوات الرقابة الشاملة، الوظيفية والتشغيلية.

1- أدوات الرقابة الشاملة

من أهم هذه الأدوات نذكر كل من جدول حسابات النتائج، الميزانية الختامية والمراجعة الإدارية، ونبرز كيفية اعتماد جدول حسابات النتائج كأداة رقابية على النحو الموضح أدناه.

الجدول (III - 6): جدول حسابات النتائج المقارنة

التعيين	تقديري	فعلي	حجم الانحراف
1 المبيعات	6.000	5.500	-500
2 تكلفة الإنتاج	4.000	4.500	+500
3 إجمالي الربح (المبيعات - تكلفة الإجمالية للإنتاج) (2-1)	2.000	1.000	-1.000
4 مصاريف ثابتة	250	250	0
5 نتيجة الاستغلال (4-3)	1.750	750	-1.000
6 فوائد على القروض	150	150	0
7 صافي الأرباح قبل الضريبة (6-5)	1.600	600	-1.000
8 الضرائب 20%	320	120	-200
9 صافي الأرباح (8-7)	1.280	480	-800

⁹⁰ برونوطي سعاد نائف، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال -، الطبعة: 04، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 346.

Source : Elie Cohen, **Dictionnaire de Gestion**, Casbah Editions, Alger, 1998, P :349.

أما بالنسبة لطريقة المراجعة الإدارية، فتتمحور حول قائمة أسئلة مُعدة مسبقاً في شكل نموذجٍ موحدٍ، يُتم الإجابة عنها وتقييمها وفقاً لسلّم تنقيط معنّ، ذُمّ إصدار حكمٍ على الأداء الكلي للمؤسسة بالجيد جداً أو الحسن أو المتوسط، أو الضعيف أو الضعيف جداً، حسب النتيجة المحصل عليها.

ومن الأمثلة عن هذه الأسئلة نذكر ما يلي:

- هل الحصة السوقية للمؤسسة في نمو؟
- هل تشكيلة منتجات المؤسسة في تطور واتساع؟
- هل اسعار منتجات المؤسسة تنافسية؟
- هل الات الإنتاج جديدة؟
- هل تمتلك المؤسسة مخبر أو مخابر للبحث والتطوير؟
- هل تمّ ابتكار منتجات جديدة؟
- هل يتمتع العُمالُ بدرجة مقبولة من الكفاءة؟
- هل عدد حوادث العمل في انخفاض؟
- هل هناك امراض مهنية جديدة؟
- هل معدل المغادرة في استقرار؟ ... الخ.

ب- الأدوات الرقابية على المستوى الوظيفي

تُيَمّ قياسُ أداء الوظائف الإدارية وفقاً لمجموعةٍ مُعتبرةٍ من النسب والمعدلات، تذكر من بينها ما يلي:

• على مستوى الإدارة المالية

- معدل العائد على الاستثمار = صافي الأرباح قبل الضريبة \ مجموع الأصول
- هامش الربح = صافي الربح قبل الضريبة \ المبيعات
- ربحية الأصول = الأرباح \ الأصول
- معدل السيولة = الأصول المتداولة \ الخصوم المتداولة

• على مستوى إدارة الإنتاج

- نسبة المنتجات المعابة = عدد الوحدات المعابة \ حجم الإنتاج
- إنتاجية ساعة العمل = حجم الإنتاج \ إجمالي ساعات العمل

- نسبة العطب = ساعات التوقف \ إجمالي ساعات العمل

- نسبة التكلفة = تكلفة الإنتاج \ حجم الإنتاج

- معدل استغلال الآلات = حجم الإنتاج \ الطاقة الإنتاجية

• **على مستوى وظيفة التسويق**

- فعالية تكاليف التسويق = المبيعات \ تكاليف التسويق

- الحصة السوقية = مبيعات المؤسسة \ إجمالي مبيعات القطاع

- فعالية تكاليف الإعلان = المبيعات \ مصاريف الإعلان

- فعالية رجال البيع = المبيعات \ عدد رجال البيع... الخ

• **على مستوى إدارة الأفراد**

- إنتاجية العامل = حجم الإنتاج \ عدد العمال.

- انتاجية الأجور = حجم الانتاج \ الكتلة الاجرية

- معدل دوران العمل (معدل المغادرة) = عدد المغادرات \ عدد العمال

- معدل الغياب = عدد أيام الغياب \ عدد ايام العمل النظرية

- معدل حوادث العمل = عدد حوادث العمل \ عدد العاملين

ج - الأدوات الرقابية على مستوى الوحدات التنفيذية أو التشغيلية

ترتكز الأدوات الرقابية على مستوى الوحدات التشغيلية الدنيا حول الرقابة على الجوانب التالي:

- الرقابة على الكمية: بمختلف أنواعها، ككمية الإنتاج اليومي، وكمية المخزونات، عدد حالات

العطب... الخ،

- الرقابة على النوعية: من خلال تحديد أبعاد وحجم المنتج، الألوان، حجم وجودة التعبئة... الخ.

- الرقابة على التكاليف: من خلال اعتماد الموازنات التقديرية.

- الرقابة على الوقت: مدى احترام مواعيد الإنتاج والتسليم، ومدة إنجاز المشاريع... الخ.

- الرقابة الذاتية: من أفضل الأدوات الرقابية نظراً لانخفاض تكلفتها، فالرقابة الذاتية يقوم بها الفرد

بطريقة غير رسمية بحيث يقوم بتقييم أدائه بنفسه ثم يعمل على تقويمه، وينبغي للإدارة العمل على ترسيخ

وتكريس هذا التوجه من خلال تدعيم الضمير المهني، وتنمية الالتزام والانتماء للمؤسسة والولاء لها، إلى جانب

إعداد اتفاقيات عادلة تضمن حقوق العامل وعدم تعارض أهدافه مع أهدافها.

المحور الرابع:

اتخاذ القرار - لب عملية التسيير -

بعد الاطلاع على عناصر وفروع هذا المحور، سيتمكن الطالب مما يلي:

- تحديد مفهوم القرار.
- تصنيف أنواع القرارات.
- تحديد مفهوم عملية صناعة القرار.
- الوقوف على مراحل واساليب صناعة القرارات.
- البرهان على أن القرارات هي لب أو قلب عملية التسيير.
- معرفة أهم العوامل الداخلية والخارجية المتدخلة في عملية اتخاذ القرارات.
- التعرف على أهم النماذج المعتمدة في اتخاذ القرارات والتحكم فيها.

أولاً: مفهوم القرارات

1- تعريف اتخاذ القرارات

قُدِّمَتْ لعملية اتخاذ القرار جُمْلَةٌ مِنَ التعاريف أبرها ما يلي:

أ- التعريف الأول

يعتبر "ل. بارنارد" « L. Bernard » « اتخاذ القرار " بأنه تلك العملية التي تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في شكل استجابات آلية أو مجرد ردة فعل مباشرة.⁹¹»

ب- التعريف الثاني

"القرار « Décision » عبارة عن سلوك واعي ومنطقي ذو طابع جماعي، يقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين مجموعة من البدائل المتاحة في إطار مواجهة مشكلة معينة.⁹²»

ج التعريف الثالث

يُفْهِمُ القرار الإداري مرحلةً متعلّقةً بتقييم المنعَفِ النسبية الممكّنة لمجموعة من البدائل المتاحة، بحيث يختار (المسير) البديل الأمثل لتنفيذه. فالقرار عبارة عن البديل الأمثل الذي تمّ اختياره من بين مجموعة من البدائل بما يُمْكِنُ من تعظيم النتائج المرغوبة.⁹³»

د التعريف الرابع

"عملية اتخاذ القرارات « Prise de décisions » عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين مُحتمَلين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.⁹⁴»

⁹¹ حنفي عبد الغفار، التنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 96

⁹² عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2000، ص: 116.

⁹³ الألوسي عبد الستار أحمد، اساليب بحوث العمليات، دار القلم، الإمارات العربية، 2003، ص: 23

⁹⁴ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص: 14.

نُلاحظُ من خلال التعاريف المذكورة هُنا أنَّ اتخاذاً القرار عبارة عن اختيار لإحدى البدائل المتاحة، فوجود بديل واحد فقط يجعلنا أمام حتمية لا مفر هُنا، ولا يُعتبر ذلك قراراً. كما أنَّ اختيارنا لإحدى البدائل المتاحة لا يتمُّ بطريقة عشوائية أو استناداً إلى الحظ، بل ينبغي أن يكون وفق تفكيرٍ منطقيٍّ وموضوعي بعيداً عن الأحكام الذاتية والميولات الشخصية لمتخذ أو متخذي القرار، وفي إطارٍ هدفٍ أو أهدافٍ وغاياتٍ محدَّدةٍ ونُلاحظُ تبعاً لذلك، أنَّه لا يرتفع عددُ البدائل المتاحة كما أنَّنا أمام خياراتٍ عديدةٍ وتبعاً لذلك يكون القرار أفضل وأسلم وأنجع.

كما نُسهِرُ إلى ضرورة التفريق بين القرار في حد ذاته وعملية اتخاذاً القرار، حيث أنَّ القرار هو اختيار بديلٍ من مجموعة من البدائل، بينما تتعلق عملية اتخاذاً القرارات بمراحلٍ أو وتيرة ذلك الاختيار، من جمعٍ للمعلومات المتعلقة بكل من المحيط الداخلي والخارجي، ومن دراسةٍ وتفكيرٍ موضوعيٍّ، ومن تحديدٍ للبدائل المتاحة. إذاً عملية اتخاذاً القرارات عمليةٌ مستقلةٌ لا امتدادٌ مستمرٌ يربطُ بين كل من الماضي والحاضر والمستقبل.

وخلصاً ذلك أنَّ عناصرَ القرار تتمثلُ فيما يلي:

- ضرورة توافر هدفٍ أو غايةٍ يُراد تحقيقها أو بلوغها،
- وجودُ بديلين متميزين على الأقل،
- الاختيار أو المفاضلة بين البدائل بطريقة موضوعية.

2- أهمية اتخاذاً القرارات⁹⁵

تنبثقُ أهمية اتخاذاً القرارات أولاً من كونها مدار حياةٍ ومعاشٍ كل الناس، فنحن مدعون من لحظة استيقاظنا من النوم صباحاً إلى اتخاذاً مجموعة من القرارات بدءاً بتوقيت الاستيقاظ، واختيار اللباس ووسيلة تنقلنا إلى العمل أو الدراسة... الخ.

كما أنَّ أهمَّ المنعرجات التي يمرُّ بها الإنسان في حياته كلها، مدحاً حول اختيار بديلٍ من البدائل، كاختيار التخصص في الثانوية، أو في الجامعة أو في أي شركة أو مؤسسة نرغبُ العمل... الخ، فالقرارات بذلك هي التي تحدّد لنا من نكون، وما نحن عليه الآن ما هو إلا نتيجة قرارٍ أو سلسلة من القرارات اتخذناها من قبل.

⁹⁵ العلق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

أمّا على مستوى المؤسسة، فعملية اتخاذ القرارات تستمد أهميتها من مكانتها في العملية الإدارية ككل، فهي المحور التي تدور حوله جميع الأنشطة والمهام المندرجة ضمن جميع وظائف التسيير، كما أن غياب القرارات ينتج عنه شلل كلي في جميع أجزاء المؤسسة وفروعها، ومن ثم تدهور أنشطتها وزوالها. لهذا يتفق معظم الكتاب والباحثون في ميدان التسيير على اعتبار عملية اتخاذ القرارات جوهر ولب العملية الإدارية.

١- أهمية عملية اتخاذ القرارات على مستوى وظيفة التخطيط

لا يتسن لنا القيام بوظيفة التخطيط دون اتخاذ جملة من القرارات التي تبرز على مستويات مختلف، أهمها على مستوى تسطير الهدف الواحد الذي ينطوي على جملة من القرارات، فتحديد العتبة أو المعيار وتحديد موضوع الهدف وتحديد الأفق الزمني للهدف كلها عبارة عن قرارات تم اتخاذها.

مثال ذلك، إذا ما سطرنا هدف على النحو التالي:

زيادة حجم الانتاج ب 1000 وحدة يومياً خلال السنة القادمة (راجع الوحدة المتعلقة بتسطير الاهداف

ضمن وظيفة التخطيط).

نلاحظ أن هذا الهدف ينطوي على القرارات التالية:

- قرار بخصوص موضوع الإنتاج الذي كان من الممكن أن يكون في موضوع أو مجال آخر كالنموذج أو الموارد البشرية؛

- قرار بشأن زيادة الإنتاج الذي يقابله بديلين على أقل هـ ما: المحافظة على وتيرة الإنتاج، أو تخفيض

الإنتاج،

- قرار بشأن العتبة المتمثلة في 1000 وحدة يومياً، فكان من الممكن أن تكون أكبر من ذلك أو أقل،

- قرار فيما يتعلق بالأفق الزمني لهذه الزيادة والمتمثل في السنة القادمة، وكان من الممكن أن يكون في

الشهر القادم أو الثلاثي القادم أو الأسبوع القادم كبداية لذلك.

وفي المؤسسة كما هو معلوم، يتم تسطير اهدافاً كثيرة على مستوى الإدارة العليا والوسطى والإدارة

التنفيذية، واهدافاً استراتيجية وتكتيكية وتنفيذية... الخ، فإذا كنا معنيين باتخاذ القرار في أربعة مواضع بالنسبة

للهدف الواحد، فعدد القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة يكون اضعاف تلك الاهداف بكثير.

كما نلمس اتخاذ القرارات على مستويات أخرى بالنسبة لوظيفة التخطيط، مثل القرارات المتعلقة بتخصيص

الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف المسطرة، من حيث كمها وذو وعيتها، قرارات أخرى متعلقة بالخطط البديلة

المتاحلتي يمكن تبنيها في إطار تحقيق الاهداف... الخ.

ب- على مستوى وظيفة التنظيم

تبرز أهمية القرارات على مستوى وظيفة التنظيم من حيث اعتبار التنظيم = تقسيم + تجميع (راجع تعريف التنظيم)، فتقسيم المؤسسة إلى عدد معين من الأقسام الإدارية يتضمن اتخاذ جولة من القرارات المتعلقة بعدد هذه الأقسام وطبيعتها (مصلحة، مكتب، قسم، ورشة... الخ) ومستوياتها، أي عدد المصالح والأقسام والمديريات... الخ.

ثم ما هو حجم وظيفة الوسائل المادية والبشرية التي سيتم إدراجها ضمن هذه الأقسام الإدارية، من حيث عدد الأموال وعدد الآلات... الخ. كل ذلك يتضمن جولة من القرارات، سواء على مستوى الشطر الأول من التعريف المغلق بالتقسيم أو على مستوى الشطر الثاني المفتوح بالتجميع.

إضافة إلى ذلك نلمس أهمية القرارات في الجوانب المتعلقة بتحديد نوع وحجم السلطات والصلاحيات التي يتم تحويلها لمجموع مناصب العمل بالمؤسسة، وتحديد درجة ومستوى التفويض الممنوح، ودرجة المركزية واللامركزية في ذلك، وكذا بالنسبة للمسؤوليات القابلة للتحمل، وتحديد العلاقات بين الأقسام والمصالح ونواتج أشكال الاتصال التي تربط فيما بينها... الخ.

ج- على مستوى وظيفة التوجيه

يتخذ المسير العديد من القرارات في إطار ممارسته لوظيفة التوجيه، تبرز من خلال تحديد هيكل المناصب (كما ونوعاً)، وسلم الأجور الذي يقاها، أي اتخاذ قرارات فيما يتعلق بمبلغ الأجر الموافق لكل منصب على حده، وكذا بالنسبة لمكونات وعناصر هذا الأجر من حيث المكافآت والعلاوات والمنح. كما تبرز أهمية القرارات في تحديد نوع واسلوب القيادة والمصادر المعتمدة في الإشراف على الأموال (حجم وشدة القوبات، حجم وقوة الحوافز... الخ).

د- على مستوى وظيفة الرقابة

لا يمكن في أي حال من الأحوال مطروسة وظيفة الرقابة دون اتخاذ قرارات، وتبرز هذه الأخيرة في الجوانب التالية:

- القرارات المتعلقة باختيار موضوع الرقابة (الانتاج، الأموال، المحاسبة، المخزون... الخ)، وحجم العينة الخاضعة لعملية الرقابة؛

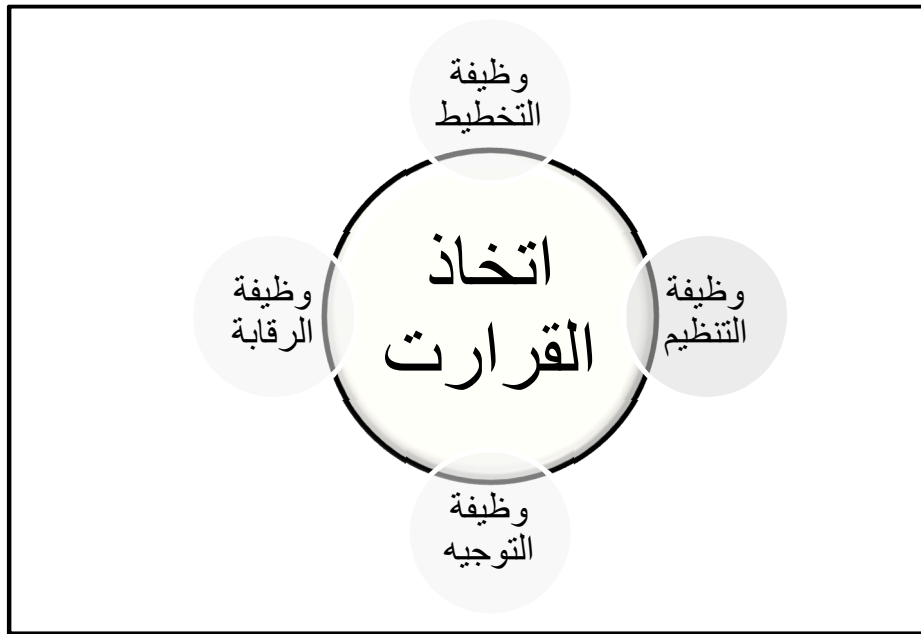
- قرارات متعلقة بتحديد المعايير الرقابية؛

- قرارات متعلقة بتحديد توقيت وبرنامج العملية الرقابية؛

- قرارات متعلقة بتحديد نوع المعلومات المطلوبة قصد إجراء عملية الرقابة؛

- قرارات متعلقة بالإجراءات التصحيحية والعلاجية المناسبة...الخ.
- نستنتج مما سبق أن القرارات تُعتبر لب وقلب عملية التسيير في جميع وظائفها، كما هو موضح من خلال الشكل رقم (IV - 23) أدناه.

الشكل (IV - 23): القرارات لب عملية التسيير



المصدر: من إعداد الأستاذ.

3- تصنيف القرارات

تُصنّف القرارات وفق عدة اعتبارات نذكرها فيما يلي:

1- تصنيف القرارات وفق مدى التكرار⁹⁶

تُصنّف القرارات حسب مدى تكرارها في ثلاثة أنواع هي:

• قرارات روتينية

القرارات الروتينية عبارة عن قرارات منتظمة يمكن برمجتها يوميا، أو اسبوعيا، أو شهريا، فأساليب التعامل معها محددة مسبقا. ومن الأمثلة على ذلك، نذكر القرارات المتعلقة بتسيير المخزونات، والقرارات المتعلقة ببرمجة دورات الصيانة وتخطيط الانتاج، القرارات المتعلقة بصب الأجور شهريا...الخ. وتتميز هذه القرارات بالسهولة النسبية بحيث لا يحتاج فيها إلى التحلي بقرارات تحليلية عالية وإبداع فكري.

⁹⁶ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

• قرارات قليلة التكرار

القرارات قليلة التكرار غالباً ما تكون على المدى المتوسط، ويتخذها مسيرو الوحدات الإدارية الوسطى، فهي تحتاج إلى جهد فكري متوسط في جمع وتحليل المعلومات. ومن الأمثلة على ذلك لائقاء بعض الأصول كعربات النقل، أو آلات الإنتاج وغيرها.

• قرارات نادرة التكرار

غالباً ما تكون القرارات نادرة التكرار من اختصاص الإدارة العليا كونهما قرارات استراتيجية، وتتعلق بالتعامل مع مواقف غير مألوفة وذات توجه خارجي يتعلق بمتغيرات محيط المجتمع ومحيط العمل، كالتعامل مع بعض المنافسين أو الموردين، كما تتميز بشيء من التعقيد، ومن ثم ضرورة بذل جهد فكري في جمع وتحليل المعلومات ودراسة الآثار التي لها علاقة بها بشكل مباشر وغير مباشر، وبصفة آنية وعلى المدى الطويل، والأخذ بأراء واقتراحات أعضاء مجلس الإدارة. ومن الأمثلة على هذه القرارات نذكر القرارات المتعلقة بولوج أو اختراق أسواق جديدة أو الدخول في شراكة أو تحالفات مع أحد المنافسين أو مجموعة من المنافسين أو المؤسسات.

ب- تصنيف القرارات وفق بيئة القرار⁹⁷

يمكننا تصنيف القرارات حسب البيئة والظروف المتعلقة بعملية اتخاذ القرار على النحو التالي:

• قرارات في ظل حالة التأكد التام

تتسم حالة التأكد بالإحاطة بجميع المتغيرات المرتبطة بالقرار بحيث يسمح لمتخذ القرار بالتأكد مسبقاً بالاحتياجات والواردات والنتائج والآثار المترتبة عن اختيار أي منها.

• قرارات في ظل حالة المخاطرة

تتعلق هذه القرارات بالحالة التي يكون فيها متخذ القرارات أمام مجموعة معتبرة من الاحتياجات والمالات والأوضاع والأساليب المختلفة التي تمكن من الحصول على مجموعة مخرجات من الآثار والنتائج كذلك. وعليه فهو مطالب برصد الظروف التي ستكون عليها المتغيرات مستقبلاً والتنبؤ بها، إضافة إلى تحديد احتمال وقوع كل منها.

⁹⁷ العتيبي صبحي جبر، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

• قرارات في ظل حالة عدم التأكد

تتعلق حالة عدم التأكد بتلك الوضعية التي يكون فيها لا متخذ القرار أمام شح في البيانات والمعلومات المتعلقة بتحديد المتغيرات من جهة، والعلقة بتحديد النتائج المترتبة عن القرارات من جهة أخرى وبإلا ي عدم إمكانية التحديد المسبق لاحتمالات وقوعها. وعليه، فإن هذه القرارات تتسم بدرجة عالية من المخطرة.

ج- تصنيف القرارات وفق درجة الأهمية

تُصنف القرارات حسب درجة أهميتها في ما يلي:

• قرارات استراتيجية

تتأثر القرارات الاستراتيجية بمتغيرات محيط المؤسسة، وبحجم ونوع التأثير الذي تمارسه أو تحدثه من خلال تفاعلها مع المتغيرات الداخلية للمؤسسة. وتُسم هذه القرارات التغيير أو التعديل في مجموع العناصر المكونة للبناء الاستراتيجي للمؤسسة، كالأهداف، والرسالة وثقافة المؤسسة، واستراتيجيتها ومركزها التنافسي والمزايا التنافسية التي تمثلها المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي تعمل على اكتسابها على المدى الطويل.

• القرارات التكتيكية

غالباً ما يتم اتخاذ القرارات التكتيكية من طرف المستويات الإدارية الوسطى، وتتعلق بالأنشطة الوظيفية للمؤسسة كالإنتاج، التسويق، والموارد البشرية... الخ. وتتميز بأفق زمني قصير لا يتعدى سنة في الغالب.

• القرارات التشغيلية

ترتبط القرارات التشغيلية بالمستويات الإدارية الدنيا كالورشات والأقسام. وتتميز بكه لا قرارات روتينية متكررة.

د- تصنيف القرارات حسب وظائف المؤسسة

تُصنف القرارات وفق وظائف المؤسسة فيما يلي:

• قرارات متعلقة بالإنتاج

تتعلق قرارات الإنتاج بقرارات تحديد حجم الانتاج، وسائل الإنتاج، اختيار موقع المصنع وتوزيع ورشات التصنيع والتركيب، حجم ومساحة المخزونات، والإجراءات المتعلقة باختيار وانتقاء الموردين والعقود المبرمة معهم... الخ.

• قرارات متعلقة بوظيفة التسويق

تتعلق بإعداد المزيج التسويقي المتمثل في كل من سياسة المنتج وما تتضمنه من حجم وإبعاد المنتج وتصميمه، والألوان المعتمدة فيه وفي تعبئته، القرارات المتعلقة بإعداد سياسة السعر، أي تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة وطرق واساليب الدفع الممكنة كالدفع بالتقسيط، وتحديد نسبة الخصومات والحسومات الممنوحة للزبائن... الخ، وكذا بالنسبة لسياسة التوزيع التي تتضمن قرارات تحديد عدنق طاط البيع؛ ومواقعها والخصائص والمميزات المتعلقة بكل هذا، أما بالنسبة لإعداد سياسة الترويج، فتتعلق القرارات بما بتحديد ميزانية الترويج والإعلان، وعدد الوصلات الإشهارية وتوقيتها، وقرارات المشاركة في المعارض والصالونات وتنشيط المبيعات.

• قرارات متعلقة بإدارة الموارد البشرية

تشمل القرارات المتعلقة بتحديد هيكل المناصب واحتياجات المؤسسة من اليد العاملة، وتحديد اساليب التوظيف كالاختبارات وتحديد مدة فترة التجريب المناسبة لكل وظيفة أو منصب، كما تتعلق هذه القرارات بتحديد حجم الكلفة الأجرية بالمؤسسة، وتوزيعها على مختلف المناصب والفئات المهنية، وكذا تحديد عدد ومضمون الدورات التكوينية الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل المادية وغير المادية الكفيلة بتخفيض تواتر وحدة حوادث العمل والأمراض المهنية بالمؤسسة، وكذا قنوات واساليب واشكال الاتصال وتمثيله مالم لدى الإدارة، أي التمثيل النقابي... الخ.

• قرارات متعلقة بالتمويل

تتعلق قرارات التمويل بتحديد الهيكل التمويلي الذي ترغب المؤسسة في صياغته، من خلال تحديد حجم القروض على اختلاف انولها من قروض قصيرة، متوسطة وطويلة المدى، وتحديد التكاليف المرتبطة بذلك... الخ، وحسب مصدرها أي قروض بنكية، أو اللجوء إلى الشركاء وتحديد سب توزيع الأرباح... الخ.

4- تحليل العوامل المتدخلة في عملية اتخاذ القرار⁹⁸

على اعتبار أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً، فإن القرارات المتخذة على مستواها تتأثر سلباً وإيجاباً بعوامل ومتغيرات عديدة، كما تتفاعل هذه العوامل بدورها مع مجموعة أخرى من العوامل الداخلية.

⁹⁸ GARETTE Bernard, DUSSAGE P. DUNAUD R., STRATEGOR (Stratégie, Structure, Décision, Identité), Inter: Edition, Paris, France, 1988.

أ- تأثير عوامل البيئة الخارجية على عملية اتخاذ القرارات

يُمكننا تصنيف مجموع هذه العوامل في كلٍ من متغيرات البيئة العامة ومتغيرات بيئة النشاط. وتشمل هذه المتغيرات مجموع متغيرات محيط المجتمع التي غالباً ما تُؤثر على المؤسسة عموماً، وعلى عملية اتخاذ القرارات على الخصوص، يوصَّلحُ عليها بالمتغيرات الخارجية عن قاعدة المعطيات أو قاعدة القرار « Hors la base de décision »، كور المؤسسة لا يُمكِنُها التحكُّم فيها أو التقرير بشأنها.

لقد صنفنا مجموع هذه المتغيرات ضمن ستة (06) بيئات رئيسية هي البيئة السياسية، الاقتصادية، السوسيوثقافية، التكنولوجيا، الإيكولوجية، والتشريعية أو القانونية والتي يَصْلُحُ عليها بـ PESTEL اختصاراً للحروف الأولى لكل بيئة من البيئات المذكورة حسب ما تناولناه في وظيفة التخطيط.

ب- متغيرات البيئة لداخلية

تُصنَّفُ عوامل البيئة الداخلية في العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية.

• العوامل الإنسانية

تشتمل العوامل الإنسانية على العناصر التالية:

- شخصية المدير متخذ القرار

تُعْتَبَرُ الصفات والمميزات الشخصية والنفسانية، والقدرات الفنية والإنسانية والسلوكية، والمؤهلات والاتجاهات والانتماءات التي يتصفُّ بها متخذ القرار من العوامل ذات التأثير المباشر والمعتبر على عملية اتخاذ القرارات، فهناك بعض المسيرين منظمين مميولاً كبيراً نحو المغامرة وخوض وتحمل المخاطر، بينما يتميز البعض الآخر بالتحفظ والتردد في اتخاذها.

- تأثير المرووسين والمستشارين

تتأثر القرارات التي يتخذها المدير بشكل ملحوظ بطبيعة علاقته مع مرووسيه ومستشاريه الذين ينبغي له الاستعانة بخيلتهم واقتراحاتهم.

• العوامل التنظيمية

تتعلق العوامل التنظيمية بالجوانب التي تحكُّم التنظيم بالمؤسسة، ونبرزها فيما يلي:

- تأثير نمط التنظيم الإداري

يؤثر التنظيم الإداري، بل يحدِّد إطار فلسفة التنظيم بالمؤسسة، ومن ثمَّ يُؤثر على عملية اتخاذ القرارات. وتبرز الجوانب التنظيمية من خلال عدد وحجم الوحدات أو البنى التنظيمية وتوزيعها الجغرافي، ومدى تعدد المستويات الإدارية.

- تأثير نظم الاتصالات

نظم الاتصال بالمؤسسة هي التي تتحدد وفقاً لقنوات الاتصال واتجاهات تدفق المعلومات بها، ومن ثم فإن تأثيرها على عملية اتخاذ القرار تكمن في الكيفيات والأساليب المتعلقة بالحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، فسلامة ورشد القرارات الإدارية تعتمد بشكل كبير على سلامة ودقة وفعالية هذه المعلومات.

- ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية قاعدة أساسية مهجبة لسلوك وتصرفات ومواقف الأفراد داخل المؤسسة، فالثقافة القوية والمؤثرة تهيئ مناخاً تنظيمياً ملائماً ومناسباً لعملية اتخاذ القرار من خلال تحديد حجم وحدد المخاطر التي يمكن أن يتحملها المتخذ القرار، ومن خلال ترسيخ وتأكيد قيم ومبادئ وتقاليد موحدة ومشاركة لدى جميع العاملين، على اعتبار الاشتراك من خصائص الثقافة عموماً، ومن خصائص الثقافة التنظيمية على الخصوص.

- تأثير الأنماط القيادية

يؤثر النمط القيادي المعتمد في المؤسسة على مراحل عملية اتخاذ القرار من حيث مدى مشاركة العاملين في اتخاذه ومن حيث مركزية و/أو لامركزية القرار... الخ. (راجع الانماط القيادية والإدارية ضمن وظيفة التوجيه في بابها المتعلق بالقيادة).

- تأثير التنظيمات غير الرسمية

يمكن للتنظيمات غير الرسمية التأثير بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات من طرف التنظيم الرسمي، وعلى المسير أن يحدد ويقسم حجم وحدة تأثير هذه التنظيمات غير الرسمية، التي قد تشكل جماعة ضغط على إدارة المؤسسة، خاصة عند تعارض القرارات الرسمية مع مصالح هذه المجموعات أو أحد أو بعض أعضائها.

- تأثير رسالة واهداف المؤسسة

رسالة المؤسسة أو مهمتها هي الغاية من وجودها. وتؤثر في اتخاذ القرارات من خلال عناصر عديدة أهمها ما يلي:⁹⁹

/ التأثير في قرارات المتعلقة بميادين ومجالات الأعمال التي يمكن للمؤسسة ممارستها؛

⁹⁹ أحمد ماهر، دليل المدير في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية - طبع - نشر - توزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص:

/ إضفاءُ الصفة القانونية أو الشرعية والاجتماعية للمؤسسة وتحديد إطار القرارات المتخذة من طرف الإدارة؛

/ تحديد أساليب وكيفيات المحافظة على موارد المؤسسة وصيانتها، ومختلف سُبل استخدامها، استغلالها وتخصيصها...الخ.

ثانياً: تحليل وتيرة اتخاذ القرارات¹⁰⁰

يتمُّ اتخاذُ القراراتِ وفقَ مجموعةٍ من المراحل، تتأثرُها بالعوامل النفسية لمتخذ القرار وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

1- مرحلتى اكتشاف المشكلة وتحديد طبيعتها

يُواجهُ المسيرون بشكلٍ يومي مشاكلَ عديدة في تسيير المؤسسات، هذه المشاكل هي تعبيرٌ عن حالات غير مرغوبة ناتجة عن عدم مُطابقة ما تمَّ التخطيط له وبرمجته مع ما تمَّ فعلًا تحقيقه، وقد تكونُ ناتجةً عن ظروفٍ طارئةٍ خارجةٍ عن نطاقِ تصرفهم، مثل الأزمات التي من خصائصها السرعة والمفاجئة ودرجة الخطر العالية.

ويتميزُ المسيرين عن بعضهم البعض في هذه الحثيثة، من حيثةً لولا أنهم على الإدراك المسبق وتوقع تشكُّل مشاكل معينة وتقدير مدى حجم أو حدة هذه المشاكل.

أمَّا مرحلة تحديد طبيعة المشكلة فيُقصدُ بها قيامُ المسير أو متخذ القرار بتوصيفها من خلال تحديد أسبابها وموقعها وحدودها وحدِّها وتوقيتها، ثمَّ تحليل عناصرها وتفسير أساليب التفاعل فيما بينها للوقوف على السبب أو الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوثها، إضافةً إلى تحديد الآثار الجانبية الأخرى غير المرغوبة التي يمكن أن تسببها في الوقت الراهن، وعلى المدى القصير، المتوسط والبعيد.

وبخلاصة ذلك، أنَّ تحديد طبيعة المشكلة يتمحور حول قدرة متخذ القرار على الإحاطة بالمشكلة من جميع جوانبها، الأمر الذي يتحدد بمدى قدرته على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهو نوع المشكلة؟ - كيف نشأت المشكلة؟ - ماهي العناصر الجوهرية للمشكلة؟ - أين ومتى وقعت المشكلة؟ - ما هو التوقيت المناسب لحل المشكلة؟ - ماهي المشاكل التي يمكن أن تنجم إذا تفاقت المشكلة؟ - ماهي المعطيات والمعلومات الضرورية لحل هذه المشكلة؟ - ماهي مصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه المعلومات؟.

¹⁰⁰ زيارة فريد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

2- مرحلتي جمع المعلومات وصياغة الحلول البديلة

من المعلوم أن القرارات لا تَمُ اتخاذاً في فراغ، فعلى متخذ القرار جمع جميع المعطيات والبيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة قيد المعالجة، كما ينبغي له التأكد التام من سلامة وصحة وصدق هذه المعلومات، وذلك من خلال التأكد من مصداقية مصادر جمعها وانتقادها.

وعلى الرغم من ذلك، يبقى متخذ القرار أمام قص في المعلومات والحقائق ذات الصلة بالمشكلة، لأسباب عديدة كأن تكون تكلفة الحصول عليها مرتفعة، أو لعدم توافرها.

ثم يقوم المسير بصياغة الحلول البديلة المتمثلة في جميع الاساليب والأدوات والطرق التي تمكن من الحد من مشكلة معينة أو القضاء عليها بشكل نهائي، كما ينبغي، عند صياغة هذه البدائل من طرف متخذ القرار أو مساعديه ومروسيه، مراعاة إمكانية التجسيد للقي لها، بحيث تكون ضمن نطاق الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

ومن الاساليب العلمية المعتمدة في الحصول على الحلول البديلة، نذكر ما يلي:

1- اسلوب الفريق المتنوع المهارات

يتمحور هذا الاسلوب حول تشكيل فريق عمل يتكون من مجموعة من الأفراد له ثم مهارات متنوعة ومختلفة، أو ما يُعرف بالخلفيات أو المرجعيات المختلفة، تُجتم عرض المشكلة عليهم، فيقوم كل منهم بصياغة حل أو حلول معينة مختلفة عن الحلول الأخرى، نظراً لاختلاف خلفياتهم ووجهات نظرهم وكيفيات تحديد أسباب وحدود المشكلة وتقديرهم للأثار التي يمكن أن تتج منها.

وعليه، فإن صياغة الحل أو البديل الأمثل يكون كفيلاً بالإحاطة بالمشكلة، محل المعالجة، من جميع الجوانب.

ب- اسلوب العصف الذهني¹⁰¹ « Brainstorming »

العصف الذهني من أساليب تحفيز الفكر والإبداع والتفكير الجماعي والفردى في حل المشاكل الحياتية والعلمية، ويتمحور هذا الاسلوب حول تجميع مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات عالية، ثم العمل على تحسيسهم بالموقف أو المشكلة قيد الدراسة، وإعلامهم بحجم وحدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بما يُثير الحماس والمنافسة الفكرية فيما بينهم، فيقوم هؤلاء بطرح مجموعة من الآراء ووجهات النظر والحلول التي تُحل بدائلاً لحل المشكلة.

¹⁰¹ www.brainstorming306-305. Le 07/04/2017.

3-مرحلة تقييم البدائل المتاحة¹⁰²

تتضمن مرحلة تقييم البدائل المتاحة الوقوف على العيوب والمزايا المتعلقة بكل منها في الوقت الحالي، وما يُتوقع عن تفاعلها لاحقاً . ويتم ذلك وفق مجموعة من المعايير تتمحور حول ما يلي:

- مدى إمكانية تجسيد الحل البديل

تختلف إمكانية تنفيذ وتجسيد البدائل المتاحة باختلاف ما يتطلبه كل منها من إمكانيات ووسائل مادية وبشرية، بحيث يتم اختيار البديل الذي يتطلب إمكانيات ووسائل أقل.

- حجم وحدة الآثار المرتبطة بكل بديل

لكل بديل جلة من الآثار غير المرغوبة التي يمكن إخفاؤها على المؤسسة في جانب الإدارة والعُمال، وعلى المحيط في جانب الموردين والزبائن والمجتمع ككل.

- مدى إمكانية مراجعة وتعديل البديل

تختلف البدائل المتاحة من حيث إمكانية مراجعتها، فبعد مدة من تبنيتها كحل لمشكلة ما، من الممكن أن تظهر انحرافات واختلالات تستدعي تعديلها أو العدول عنها بشكل مطلق. ويتم وفق هذا المعيار اختيار الحل الذي يمكن مراجعته وتعديله، إذا اقتضت الضرورة ذلك.

- الوقت الضروري لتنفيذ الحل البديل

تختلف الحلول البديلة من حيث الوقت اللازم لتجسيده وتنفيذه كل هذا، فبعض الحلول يستغرق فترة طويلة يمكن للمشكلة أن تتفاقم خلالها. فيتم وفق هذا المعيار اختيار الحل الذي يستغرق تنفيذه أقصر مدة.

- مدى عمق وجذرية الحل البديل

بعض الحلول البديلة تعالج المشكلة بطريقة سطحية بحيث قد تعالج أو تقضي على مظاهر المشكلة فقط، دون معالجة أو القضاء على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تشكّلها، ومن الطبيعي في هذا الحالة أن نختار البديل الذي يمكن من معالجة المشكلة من جذورها.

4-مرحلة اختيار البديل الأمثل¹⁰³

بعد قيام متخذ القرار بتقييم الإيجابيات والسلبيات والمزايا والعيوب الحالية والمستقبلية المتعلقة بكل بديل من البدائل المتاحة، يقوم بالمفاضلة بينها واختيار أمثلها وفق خمسة معايير، هي:

¹⁰² Merunka D. **La prise de décision en management**, Ed : Vuibert, Paris, France, 1987, P : 57.

¹⁰³ Merunka D., Ibid., P : 66.

- حدة المخاطر وحجم العوائد

غالباً ما يرتبط حجم العوائد الممكنة بحجم وحدة المخاطر المرتبطة بكل حل من الحلول البديلة، فالعلاقة بينهما علاقة طردية. وعليه، ينبغي على المدير اتخاذ القرار تقييماً المكاسب والمنافع المتوقعة عن تحمّل المخاطر المرتبطة بكل بديل من البدائل المتاحة.

- معيار التوقيت

تُصنّف البدائل وفقاً لمعيار التوقيت حسب درجة الاستعجال، وحسب مدى القدرة على تنفيذ الحل بشكل أسرع وأسهل.

- معيار الجهود

يُوافق كل بديل حجم معين من المجهودات الفكرية والفيزيائية.

- معيار الموارد

ينبغي اختيار البديل الذي يُوافق أنسب استغلالاً للوسائل المتاحة.

- معيار توافق البديل

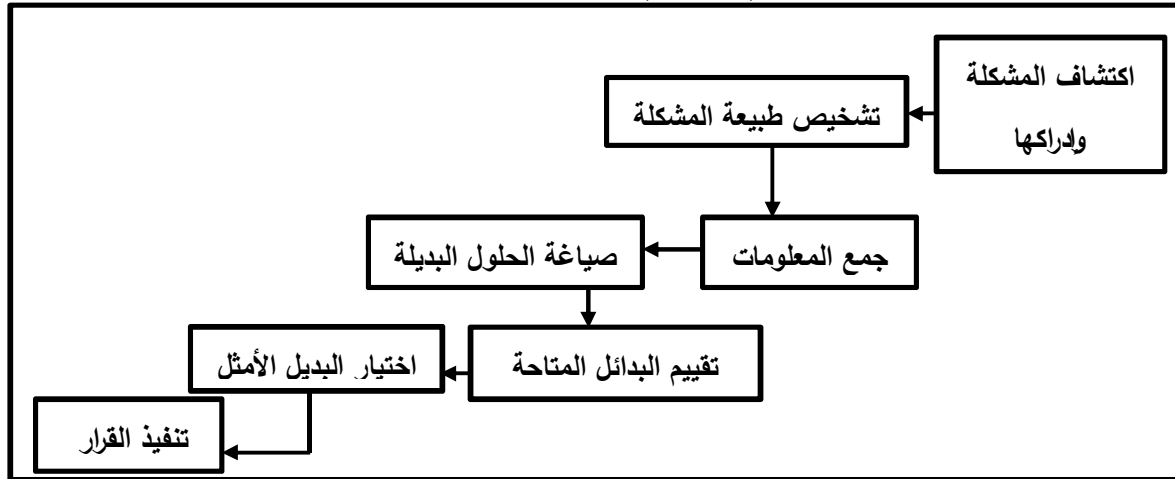
تختلف درجة انسجام البدائل وتوافقها مع كل من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومع ثقافة وفلسفة المؤسسة، مع مهمة ورسالة المؤسسة، مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة... الخ.

5- مرحلة تنفيذ الحل الأمثل

لا تنتهي مهمة المدير عند اتخاذ القرار، بل تتعداها إلى متابعة التنفيذ الفعلي للقرار وتجسيده في شكل أفعال وتصرفات، ويتضمن ذلك القيام بما يلي:

- صياغة، تصميم وإعلان القرار،
 - اختيار التوقيت المناسب للشروع في تنفيذ القرار،
 - انتقاء أعضاء الهيئة التنفيذية، وإجراء التعديلات المناسبة لتنفيذ القرار،
 - تحديد مراحل التنفيذ،
 - تخصيص الموارد المرتبطة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ،
 - وضع معايير الرقابة الوقائية الكفيلة بتجنب الانحرافات ومعالجتها.
- وفي الأخير نلخص مراحل عملية اتخاذ القرارات في الشكل رقم (IV- 24) أدناه.

الشكل (IV- 24): مراحل عملية اتخاذ القرارات



Source :Peretti J.M, Ressources Humaines, 8^{eme} Edition, Vuibert éditions, France, 2004, P :334.

ثالثاً: نماذج اتخاذ القرارات¹⁰⁴

سنقوم بعرض أهم النماذج المعتمدة في تحديد الحالات المستقبلية التي يمكن أن تكون عليها الأوضاع، وما يقله¹⁰⁴ من احتمالات وتوقعات يتم وفقاً لها اختيار البديل أو القرار الأمثل، وذلك من خلال عرض كل من نموذج بحوث العمليات، شجرة القرار ونظرية الألعاب.

1- نموذج بحوث العمليات¹⁰⁵ « Recherches Opérationnelles »

أ- مفهوم بحوث العمليات

تمكن بحوث العمليات من استيعاب مقادير هائلة من المعطيات والبيانات، ثم صياغتها في شكل علاقات متشابهة تربط بين المتغيرات القابلة للقياس الكمي، وذلك ما يُعبّر عنه بالنماذج الرياضية، التي قد تُعبراً رمزياً يلخص، كمياً جميع المتغيرات المؤثرة على ذلك الوضع أو الموقف، الذي ينبغي للمسير أن يتخذ في شأنه قراراً، ويتم تبعاً لذلك قياس الأثر الناشئ عن إحداث أي تغيير في أحد المتغيرات. وقد يتكون النموذج الرياضي من معادلة واحدة فقط، أو من عدة معادلات، تبعاً لتعدد المتغيرات ودرجة تشابه¹⁰⁵ كها.

¹⁰⁴ الشماخ خليل محمد حسن مرجع سبق ذكره، ص: 129.

¹⁰⁵ العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

ب- مثال توضيحي لكيفية اعتماد النماذج الرياضية

نفترض أن نموذجاً رياضياً عبّر عن علاقة الربح (R) الذي يُمكّن المؤسسة تحقيقه تبعاً لعدد الوحدات المباعة (x)، كان على النحو التالي:

$$R = 15x - 3/2x^2$$

بغية تعظيم أرباح المؤسسة، ماهي كمية المنتجات التي يقتضي إنتاجها وبيعها؟

نوضح العلاقة بين كمية المنتجات والارباح وفق الجدول أدناه.

الجدول (IV - 7): علاقة الارباح بكمية الانتاج

10	9	8	7	6	*5	4	3	2	1	0	كمية الإنتاج X
0	13.5	24	31.5	36	37.5	36	31.5	24	13.5	0	الارباح R

المصدر: العلاق بشير، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم - اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:

174.

نستنتج من خلال الجدول أعلاه، والذي تمّ إعداده اعتماداً على النموذج الرياضي، أن كمية الإنتاج المثلى التي تمكّن من تعظيم أرباح المؤسسة هي : 5 وحدات.

2- نموذج شجرة القرار¹⁰⁶ « L'arbre de décisions »

شجرة القرارات عبارة عن أداة من أدوات تحليل القرار، وهي طريقة بيانية تساعد متخذ القرار على تحديد ومعرفة البدائل الممكنة واحتمالات حصولها، وتستخدم كثيراً لاختيار الحل الأمثل من بين الحالات المستقبلية. كل فرع من فروع الشجرة يمثل أحد البدائل، وكل فرع مكن أن يتفرع بدوره إلى فروع أخرى من الاحتمالات المستقبلية.

¹⁰⁶ Ialamosallam@Kacst.edu.sa, le 07/01/2017.

١- مثال تطبيقي لكيفية استخدام شجرة القرارات

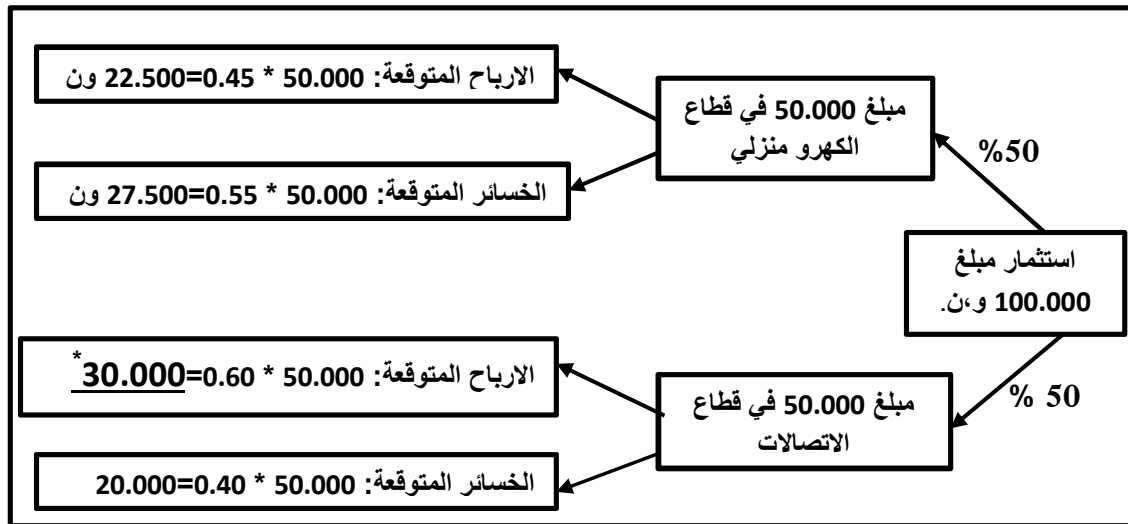
نفترض أن إدارة مؤسسة مختصة في الصناعات الالكترونية تريد أن تستثمر مبلغ 100.000 وحدة نقدية، في ميدان الكهرو منزلي أو في ميدان الاتصالات، فكل القطاعين من الممكن أن يعودا عليها بالربح أو الخسارة، وفق الاحتمالات المستقبلية التالية:

- استثمار مبلغ 50%، في الكهرو منزلي، و 50% في الاتصالات (يمكن أن يتم ذلك وفق نسب أخرى)،
 - احتمال الربح المتعلق بالاستثمار في القطاع الكهرو منزلي هو 45%،
 - احتمال الخسارة في قطاع الكهرو منزلي هو 55%،
 - احتمال الربح في قطاع الاتصالات 60%،
 - احتمال الخسارة في قطاع الاتصالات هو 40%.
- ملاحظة: يجب أن يكون مجموع الاحتمالات مساوياً لـ 100.
- السؤال: استعمل شجرة القرار في تحديد القرار الأمثل الذي ينبغي للمؤسسة اتخاذه.

ب - الحل:

- التمثيل البياني لشجرة القرار

الشكل (IV - 25): شجرة القرارات المتعلقة بخيارات الاستثمار



المصدر: من إعداد الأستاذ.

ج - القرار الأمثل: هو الاستثمار في قطاع الاتصالات، لأن له أعلى أرباح متوقعة : 30.000 و.ن

3- نموذج نظرية الألعاب « Théorie des Jeux »

أ- مفهوم نظرية الألعاب¹⁰⁷

على عكس شجرة القرار التي يرتبط فيها الحل أو القرار الأمثل بطرف واحد فقط، هو متخذ القرار وفي ظروف ثابتة وغير متغيرة، فإن مضمون نظرية الألعاب أو نظرية اللعبة أو المباراة، التي وضعها العالم الرياضي "جون فون نومان" « John Von Neumann » سنة 1943، ثم طورها العالم الرياضي "جون ناش" « John Nash » في الخمسينيات، والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1994.

تتمحور نظرية اللعبة حول إيجاد أفضل وأنسب الحلول أو القرارات، عندما يتعلق الأمر بطرفين أو أكثر، قد يكونا شخصان، أو شركتان أو دولتان يقومان باتخاذ قرارات أو مواقف تتأثر بها قرارات أو مواقف الطرف الآخر، وتؤثر فيها بشكل متبادل، تحت فرضية أن هذه الأطراف تتصرف بطريقة منطقية وعقلانية.

ومن أفضل الطرق والأمثلة التي يعتمد عليها على فهم هذه النظرية هي معضلة السجن « Prisoner's Dilemma Game »، التي تنص على أن هاتين اثنتين هما X، و Y أتهما بارتكاب جريمة معينة ثم وُضعا بالسجن في غرفتين منعزلتين، وكانا أمام الخيارين والاحتمالات التالية:

- إذا اعترف أحدهما بالجريمة سيكون العقاب 2 سنة سجن لكل منهما،
- إذا لم يعترف أحدهما بالجريمة فسيكون الحكم بالبراءة لكليهما،
- إذا اعترف أحدهما دون الآخر فسوف يبرأ المُعترف ويُسجن الآخر الذي أنكر الجريمة بـ 5 سنوات.

ب- التمثيل البياني لنظرية الألعاب

الشكل (IV - 26): التمثيل البياني لمعضلة السجن

المتهم X		المتهم Y
لم يعترف	يعترف	
5 سنوات سجن لـ X براءة لـ Y	2 سنة سجن لـ X 2 سنة سجن لـ Y	يعترف
براءة لـ X براءة لـ Y	براءة لـ X 5 سنوات سجن لـ Y	لم يعترف

Source : www.Ahmedmamdouh.com, le 07/02/2017.

¹⁰⁷ www.Ahmedmamdouh.com, le 07/02/2017.

ج- تطبيقات نظرية الألعاب¹⁰⁸

تطبيقات نظرية الألعاب كثيرة ومختلفة، فقد أَعتمدت في ميدان العلاقات الدولية خلال الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، والتي تُعتبر من أولى ميادين تطبيقاتها، خاصة فيما يتعلق بتسيير الملف النووي، على أَميدُ صاحب القرارات المُعلَقة به من مخاطر ومزايا مترتبة عنها، ومرتبطة بردود الأفعال المُحتملة من قِبل الطرف الآخر، والمتمثلة في الهجوم من عَدَمِه بالنسبة لكلا الطرفين. يُفُلاحظ أن لا الطرفين يَحاولُ أن يبيث في الطرف الآخر الخوف من أن استعماله للأسلحة النووية سيقابله نفس ردة الفعل، مِمَّا يؤدي إلى التدمير الكامل. وهو ما عُبر عنه آنذاك بالتدمير المتبادل المؤكد « Mutual Assured Destruction –MAD ». وهي الحالة التي رمزنا لها في الجدول أدناه بـ $(-\infty, -\infty)$ بمقابل حالة $(0,0)$ التي يمتدع وقفاً كلا الطرفين من استعمال الترسانة النووية.

الشكل (IV-27): نتائج مواقف الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي

إزاء الملف النووي وفق نظرية اللعبة

الاتحاد السوفياتي

الهجوم	عدم الهجوم	
$-\infty, -\infty$	0-0	الولايات المتحدة
$-\infty, -\infty$	$-\infty, -\infty$	الهجوم الأمريكية

Source : www.NidhalGuessoum.com le : 12/02/2017.

على نفس المنوال قد يكون طرف نظرية اللعبة هُما بائع ومشتري، طالب للعمل أمام المُكلف بالتوظيف، أو عبارة عن شركة تريد القيام بحملة إعلانية، تتفق عليها ميزانية ضخمة في مواجهة شركة تُخزى منافسة لها، أو شركة مع مورديها في إطار التفاوض على أسعار المواد الأولية، أو مع زبائن لها في إطار التفاوض على أسعار البيع. أو خلال عمليات البيع بالمزاد العلني، أي بين المزايدين، وفي تسيير الحملات الانتخابية بين المترشحين المتنافسين... الخ.

¹⁰⁸ www.NidhalGuessoum.com, le : 12/02/2017

خاتمة

- بعد تناولنا لمحاور وفروع هذالمطبوعة يُمْكِنُنا أَنْ نَخْلُصَ إِلَى جُمْلَةٍ مِنَ النَتَائِجِ ، نَبْرُهَا فِيمَا يَلِي:
- المؤسسةُ مُتَبَارَةٌ عَنْ بُنْيَةِ اقْتِصَادِيَّةٍ واجْتِمَاعِيَّةٍ لَهَا اِهْدَافًا مُسْتَمَدَّةً مِنْ بِيئَتِهَا ، وَتُعْجِرُ مِنْ خِلَالِهَا عَنِ الغَايَةِ مِنْ وَجُودِهَا ، كَمَا تَتَفَاوَتْ أَهْمِيَّتُهَا وَدَوْرُهَا فِي المَجْتَمَعِ بِاخْتِلَافِ العَبْرِ الزَّمَنِيَّةِ ، وَبِاخْتِلَافِ الانْظَمَةِ والنَّمَاذِجِ الاقْتِصَادِيَّةِ الْمُعْتَمَدَةِ مِنْ طَرَفِ الدَّوْلِ.
 - يُمْكِنُ تَصْنِيفَ المؤسساتِ وَفَقَّ عِدَّةٍ مَعَايِيرٍ هِيَ: مَعْيَارُ النِّشَاطِ الاقْتِصَادِيِّ ، مَعْيَارُ الحِجْمِ ، المَعْيَارُ القَانُونِي وَمَعْيَارُ المِلْكِيَّةِ.
 - تَتِمَثَّلُ الوُضَائِفُ الاسَاسِيَّةُ لِلْمُؤَسَّسَاتِ فِي كُلِّ مِنْ: وَضِيفَةُ الْإِنْتِاجِ ، الوُضِيفَةُ المَالِيَّةِ ، وَضِيفَةُ تَسْيِيرِ المَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وَوُضِيفَةُ التَّسْوِيقِ.
 - بِالمَوَازِنَةِ تَطَوَّرَ حِجْمُ المؤسساتِ وَتَعُدُّدُ انْشِطَتِهَا ، تَفَرَّعَتْ عَنِ الوُضَائِفِ الأَرْبَعَةِ المَذْكُورَةِ وَضَائِفُ أُخْرَى ، كَوُضَائِفِ التَّمْوِينِ وَالتَّخْزِينِ وَالبَحْثِ وَالتَّطْوِيرِ الْمُنْبَثِقَةِ عَنِ وَضِيفَةِ الْإِنْتِاجِ ، وَكُلٌّ مِنْ وَضِيفَةِ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ وَالتَّرْوِيجِ عَنِ وَضِيفَةِ التَّسْوِيقِ...الخ.
 - يُمْكِنُ تَتَاوُلُ الْمُؤَسَّسَةِ عَلَى أَنَّهَا نِظَامٌ يَتَكُونُ بِدَوْرِهِ مِنْ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الأنْظَمَةِ الْفَرْعِيَّةِ الْمُتَفَاعِلَةِ وَالمُتَدَاخِلَةِ وَالمُتَرَابِطَةِ فِيمَا بَيْنَهَا بِمَا يَخْدُمُ الْهَدَفَ الشَّامِلَ ، وَوُضَائِفُ الْمُؤَسَّسَةِ هِيَ بِمِثَابَةِ هَذِهِ الأنْظَمَةِ الْفَرْعِيَّةِ.
 - الْمُؤَسَّسَةُ عِبَارَةٌ عَنِ نِظَامٍ لَهُ مُدْخَلَاتُ (M6) وَعَمَلِيَّاتُ تَحْوِيلٍ ثُمَّ مَخْرَجَاتُ ، تَخْتَلِفُ طَبِيعَةُ كُلِّ مِنْهَا وَالحَاجَةُ إِلَيْهَا بِاخْتِلَافِ انْشِطَةِ الْمُؤَسَّسَةِ وَحِجْمِهَا.
 - تَيَسَّرُ تَقْيِيمُ أَدَاءِ الْمُؤَسَّسَةِ بِالاعْتِمَادِ عَلَى كُلِّ مِنَ الكِفَاءَةِ ، فِي قِيَاسِ مَدَى قُدْرَتِهَا عَلَى اسْتِغْلَالِ الْمُدْخَلَاتِ الْمُتَاحَةِ ، وَعَلَى الْفَعَّالِيَّةِ فِي قِيَاسِ مَدَى قُدْرَتِهَا عَلَى بُلُوغِ وَتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا.
 - يَعْتَمِدُ الْمُسَيِّرُ فِي مِمَارَسَةِ وَضَائِفِ التَّسْيِيرِ عَلَى كُلِّ مِنَ المَهَارَاتِ الْفَنِيَّةِ ، المَهَارَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ وَالمَهَارَاتِ التَّصْمِيمِيَّةِ.
 - تَتَفَاوَتْ الْحَاجَةُ إِلَى مَهَارَاتِ التَّسْيِيرِ بِاخْتِلَافِ نِشَاطِ الْمُؤَسَّسَةِ ، وَبِتَفَاوُتِ الْمُسْتَوِيَاتِ الْإِدَارِيَّةِ.
 - تَعُزَى نَشْأَةُ التَّسْيِيرِ كَعِلْمٍ لِرَوَادِ الْمَدْرَسَةِ الْكِلَاسِيكِيَّةِ مِنْ بَيْنِهِمْ "فَرِيدِيرِيكُ تَايلُور" ، "هَنْرِي فَايُول" ، "مَآكْسُ وِيبِر" ، "هَنْرِي جَانْت" ...الخ.
 - يَطْلُقُ عَلَى افْكَارِ الْمَدْرَسَةِ الْكِلَاسِيكِيَّةِ مُصْطَلَحُ "كِلَاسِيكِيَّة" ، لِأَنَّهَا قَدِيمَةٌ وَمَا زَالَتْ تَسْتَعْمَلُ فِي وَقْتِنَا الْحَالِي مِنْ طَرَفِ الْعَدِيدِ مِنَ الْمَفْكَرِينَ وَالمُسَيِّرِينَ.

د. صبور عبد الحفيظ محاضرات في تسيير المؤسسات

- تُصنّف أفكار التسيير ضمن مدارس واتجاهات هي: المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية والمدرسة الحديثة.
- يتداخل علم التسيير مع علوم أخرى منها علم الاقتصاد، علم النفس، علم الاجتماع، علم التاريخ، علم السياسة وعلوم الطبيعة والحياة والرياضيات... الخ.
- يتفق معظم الكتاب والمفكرين على أنّ وظائف التسيير هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- يُفرّع بعض الكتاب وظيفة التوجيه إلى وظيفتين هما: التنسيق وإصدار الأوامر.
- تتطوي كل وظيفة من وظائف التسيير الأربعة على مجموعة من المهام التي يؤديها المسير بالاعتماد على طرق وأساليب وتقنيات.
- تعتبر عملية تسطير الأهداف من أهم المهام المندرجة ضمن وظيفة التخطيط.
- يمكن تعريف التنظيم على أنه **تقسيم + تجميع** أي تقسيم المؤسسة إلى دُنَى إدارية، وتجميع مجموعة من الموارد المادية والبشرية في كل واحد من تلك الدُنَى، يُعتبر الهيكل التنظيمي مرآة للتنظيم داخل المؤسسة.
- تتطوي وظيفة التوجيه على مهام عديدة أهمها: القيادة، الاتصال، التحفيز والعمل الجماعي.
- تُعنى وظيفة الرقابة بالعمل على اكتشاف الانحرافات، من خلال مقارنة ما تمّ تنفيذه فعلياً بما خطط له، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتقويمية المناسبة لمعالجتها.
- يقتضي أن تتوفر القرارات على العناصر التالي: وجود هدف أو غاية يَراد تحقيقها أو بلوغها، وجود بديلين متميزين على الأقل، وأن تتم عملية الفَاضلة بين البدائل بطريقة موضوعية، بعيدة عن العشوائية والخطأ.
- لا يمكن أن تُمارس أي وظيفة من وظائف التسيير الأربعة ووظائف المؤسسة (شراء، تموين، تخزين، إنتاج، تسويق، موارد بشرية، محاسبة ومالية) بدون اتخاذ قرارات، لهذا يُعتبر اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية.
- تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل كثيرة، بعضها داخلي، مثل شخصية المدير والنمط القيادي المعتمد بالمؤسسة وثقافتها وأهدافها... الخ، وعوامل خارجية مُعلّقة بظروف البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الإيكولوجية والتشريعية.
- يُعتمد اتخاذ القرارات بالاعتماد على أدوات ونماذج عديدة منها شجرة لقرار، دُنَى حوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية الألعاب.

وَدُشِير في الأخير، إلى أن الطالب، لا يَمكنه في أي حال من الأحوال الاكتفاء بما جاء في هذه المطبوعة، والعزوف عن حضور المحاضرات والدروس لمناقشة موضوعاتها، قصد إثراء معلوماته ومعارفه.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- أبو النيل محمود السيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
- 2- الألوسي عبد الستار أحمد، اساليب بحوث العمليات، دار القلم، الإمارات العربية، 2003.
- 3- السالم مؤيد سعيد، حرشوش عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، 1991.
- 4- العتيبي صبحي جبر، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة: 1، الأردن، 2005.
- 5- آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، وظائف المنظمة المعاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- العلاق بشير، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم - ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- الصائغ نبيل دنون، الإدارة مبادئ وأساسيات، علام الكتاب الحديث، أريد، الأردن، 2011.
- 8- الصرن رعد حسن، نظريات الإدارة والأعمال - دراسة لـ 401 نظرية - دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
- 9- المنيف ابراهيم عبد الله، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الافاق العالمية، السعودية، 1999.
- 10- الشماع خليل محمد حشن، مبادئ الإدارة، طبعة: 5، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص: 129.
- 11- برنوطي سعاد نائف، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال -، الطبعة: 04، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- بوي دي مونت، ترجمة: أسعد رزوق، آداب السلوك والأخلاق اليابانية، دار الحمراء للنشر والتوزيع، الكويت، 1993، ص: 18.
- 13- زيارة فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 14- عبد الحميد طلعت أسعد، التسويق الفعال، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 15- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 2000.

- 16- عبد الواسع عبد الوهاب أحمد، علم إدارة الأفراد، دار الكتاب العربي السعودي، السعودية، 1981.
- 17- عبد الوهاب محمد رفعت وشيخا ابراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 18- عساف عبد المعطي ، مبادئ الإدارة الحديثة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 2000.
- 19- على حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط:1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 20- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
- 21- عقيلي عمر وصفي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، ط:1، الأردن، 2011.
- 22- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، طبعة:1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 23- ماهر أحمد وآخرون، الإدارة -المبادئ والمهارات-، الدار الجامعية -طبع-نشر-توزيع، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 24- ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية -طبع-نشر-توزيع، الاسكندرية، مصر، 1998.
- 25- ماهر أحمد ، دليل المدير في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية -طبع-نشر-توزيع، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 26- محمد رفيق الطيب، تنظيم إدارة الاعمال، مجموع النيل العربية، مصر، 1999.
- 27- مصطفى ابوبكر، مصطفى مظهر، بحوث العمليات وفعالية القرارات، دار الناشر العربي، مصر، 1997.

28- نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

29- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة: 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

30 - دادي عدون ناصر، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

31- نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الالكترونية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

32- BOUHAFS, Abdelkrim, **La Communication de l'entreprise**, OPU, Alger, Algérie, 2001.

33- Dayan Armand et Autres, **Manuel de Gestion** – Volume :1- Ed. Ellipses, Paris, France, 2000.

34- Elie Cohen, **Dictionnaire de Gestion**, Casbah Editions, Alger, Algérie, 1998.

35- GARETTE Bernard, Dussage P. Dunaud R., **STRATEGOR (Stratégie, Structure, Décision, Identité)**, Inter: Edition, Paris, France, 1988.

36- Godet Michel, **Prospective et Planification Stratégique**, Ed. Economica, Paris, France, 1985.

37- Helfer J-P. et Kalika M., **Management**, 4^{eme} édition, Ed : Vuibert, France, 2002.

38- Jacques André Bartoli, **l'entreprise virtuelle, un concept ou une réalité managériale**, IAE d'Aix en Provence, France, 2005.

39- Joly Bruno, **La communication**, Edition Mitidja, Algérie, 2010.

40- Johnson Gerry, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, **Stratégique**, Pearson Education, France, 2002.

- 41- Kennedy Carol, **Toutes les Théories du Management**, 3ème Edition, Ed. Maxima, Paris, France, 2003.
- 42- Merunka D., **La prise de décision en management**, Ed : Vuibert, Paris, France, 1987.
- 43- PERETTI Jean-Marie, **Ressources Humaines**, 8eme édition, Ed. Veuibert, Paris, France, 2004.
- 44- R. de Maricourt, **Les samouraïs du Management**, Vuibert Ed. 1993 .
- 45- W. Jack Duncan, **Les Grandes Idées du Management**, Ed. MARE Nostrum, France, 1996 .

ثالثا: المواقع الالكترونية

- | | | |
|----|--|--|
| 46 | www.ahmedmamdouh.com . | موقع الدكتور أحمد ممدوح |
| 47 | www.brainstorming306-305 | موقع سعودي تابع لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الحمان |
| 48 | www.cder.dz | موقع مركز تنمية الطاقات المتجددة |
| 49 | www.gestion.mam9.com | موقع منتديات التدبير والتسيير المغربية |
| 50 | www.glossaire-international.com . | موقع قاموس التجارة الدولية |
| 51 | www.lalmosallam@Kacst.edu.sa . | موقع منتدى التمويل الإسلامي |
| 52 | www.Insee.fr | موقع المعهد الوطني للإحصاء والاقتصاد التطبيقي |
| 53 | www.islamfin.go-forum.net | موقع منتدى التمويل الإسلامي |
| 54 | www.Jobintree.com . | موقع متخصص في قضايا العمل والتشغيل |
| 55 | www.larousse.fr . | موقع قاموس لاروس |
| 56 | www.Linternaute.com , | موقع قاموس لنترانوت |
| 57 | www.logistique-pour-tous.fr . | موقع متخصص في امداد التجارة الخارجية |
| 58 | www.NidhalGuessoum.com | موقع الدكتور نضال قسوم |
| 59 | www.pme-dz.com . | موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 60 | www.pourquoi-entreprndre.fr | موقع فرنسي متخصص في المقاوالاتية |
| 61 | www.wikipidia.com . | موقع موسوعة ويكيبيديا |