

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique
Université M'Hamed BOUGARA de Boumerdes
Faculté Des Sciences Economiques , Commerciales
Et des Sciences De Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

مطروحة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في تسيير المؤسسات

تخصص: الإدارة التسويقية

موجهة لطلبة: السنة الأولى ماستر

من إعداد الدكتورة: زواوي فضيلة قسم : علوم التسيير

السنة الجامعية: 2018/2017

ص	الفهرس
01	مقدمة.....
02	الفصل الأول: ماهية التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
02	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
02	أولاً: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ،خصائصها وأهدافها
06	ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية
12	ثالثا: نموذج مفهوم المؤسسة الاقتصادية حسب المدارس الاقتصادية.....
19	المبحث الثاني : ماهية التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
19	أولاً: نشأة التسيير.....
20	ثانيا: مفهوم التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
23	ثالثا: خصائص العملية التسييرية (الإدارة)
25	رابعا: أهمية التسيير في المؤسسة الاقتصادية
27	الفصل الثاني:التطور التاريخي للمدارس الفكرية حول المفهوم التسييري
27	المبحث الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).....
28	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
32	ثانيا: نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية.....
37	المبحث الثاني: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية).....
37	أولاً: حركة العلاقات الإنسانية(Human relations).....
40	ثانيا: تنمية التنظيمات (organization Development).....
46	المبحث الثالث: المدرسة الحديثة.....
46	أولاً :. مدرسة علم الإدارة (Management Science School).....
47	ثانيا: مدرسة النظم (The Systems School Management).....
47	ثالثا: النظرية الظرفية.....
49	رابعا :الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)

49	خامسا: الإدارة بالأهداف (Management By Objectives)
52	الفصل الثالث : المبادئ العامة للتسيير ووظائفه.....
52	المبحث الأول: التخطيط في المؤسسة الاقتصادية.....
52	أولاً: تعريف التخطيط
53	ثانياً: مراحل متطلبات التخطيط.....
55	ثالثاً: عوامل نجاح التخطيط.....
56	رابعاً: مشاكل التخطيط ومعوقاته.....
57	خامساً: أنواع التخطيط ومراحله ".....
58	المبحث الثاني :التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.....
58	أولاً: مفهوم التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.....
60	ثانياً: أهداف التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.....
60	ثالثاً: الجهاز الإداري وعملياته.....
61	رابعاً: تقسيم الوحدات الإدارية.....
62	خامساً: المبادئ الأساسية للتنظيم.....
67	سادساً: مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله.....
71	المبحث الثالث: القيادة (التوجيه) في المؤسسة الاقتصادية.....
71	أولاً: مفهوم التوجيه والقائد الإداري
72	ثانياً: وظائف القيادة
77	المبحث الرابع :الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
77	أولاً : تعريف الرقابة وخصائصها
78	ثانياً: أهمية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية

79	ثالثا: مستويات الرقابة وأنواعها
80	رابعا: أدوات الرقابة وأسسها
81	خامسا : خطوات الرقابة
83	الفصل الرابع: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.....
83	المبحث الأول : المفهوم الإستراتيجية.....
83	أولا: المدخل التقليدي للإستراتيجية
85	ثانيا: المدخل الحديث للإستراتيجية
86	ثالثا: أهمية الإستراتيجية في المؤسسة
88	المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة ومواجهة التحديات
88	أولا: تحليل البيئة الخارجية
89	ثانيا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
90	ثالثا: تحليل البيئة الداخلية.....
91	رابعا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
92	المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي
92	أولا: طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG.....
92	ثانيا: مصفوفة ماكينزي.....
94	الخاتمة
95	قائمة المراجع

فهرس الاشكال

رقم	العنوان	ص
01	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	07
02	كيفية عمل الإدارة	22
03	سلم حاجات (ماسلو)	42
04	الشبكة الإدارية لبليك موتون	45
05	الإدارة الظرفية	48
06	مراحل العملية الرقابية في المؤسسة	82

تمهيد:

تعتبر المؤسسة هي النواة الأساسية في الاقتصاد، وتطور أي دولة يتطلب بالضرورة تطور اقتصادها بالدرجة الأولى في مختلف المجالات، خاصة وان جميع الدول تسعى لان تكون في مصاف الدول المتقدمة وحتى يتحقق هذا الأخير وجب عليها الانطلاق من مؤسساتها وتفعيلها لتؤدي دورها في الاقتصاد وهذا عن طريق تطبيق نظام تسييري فعال، وتطور نظام التسيير في العقد الثاني من القرن الماضي، تماشيا مع تطور المؤسسة. وسمح المرور من الصناعة التقليدية إلى الإنتاج الصناعي، وأصبح بمقدوره جمع وتركيز وسائل الإنتاج في مواقع معينة. واستمر تطور المؤسسات وتنظيمها عبر العديد من النظريات والمراحل. وعرفت البشرية تطورا للتسيير بالتوازي مع تطور تنظيم المؤسسة حيث مر بمراحل تركت فيها المدارس الفكرية بصماتها. ويعتبر التسيير بمثابة الوظيفة التسييرية المستمرة و المتكاملة مع كل ما يقوم به إلى التطوير، من خلال ما يشتمله من وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات والأفراد ومن خلال التأثير في إداراتهم ومهاراتهم وسلوكاتهم بشكل يؤدي إلى خلق تسيير فعال.

وتعتبر اتجاهات التسيير المعاصرة من احدث أدوات العلم للتسيير اليوم، بعد أن تمكنت عدة منظمات من تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير الإداري والتحسين المستمر، لذلك أصبح التسيير المعاصر معيارا هاما للدلالة على نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفصل الأول: ماهية التسيير في المؤسسة الاقتصادية

برز نظام التسيير في الحضارات القديمة وفق التنظيم القائم للمؤسسة الموجودة في ذلك العهد. وكانت المؤسسة الاقتصادية منذ العصور الأولى إلى بداية القرن التاسع عشر في شكلها التقليدي. إذ كان العمل ينجز في إطار الحرف على شكل مجموعات، واعتبرت الحرفة العنصر الأساسي في اشتغال هذه المؤسسات. فكان للحرفي مسؤولية التسيير وتطوير المهن الحرفية مع الحرص على الإنتاج، فكان يهتم بتطوير إنتاجه، يقوم بالتموين بالمواد الأولية، يصنع أدوات العمل، يقوم بتنظيم عمله وبيع منتوجه في السوق.

تطور نظام التسيير (الإدارة) في العقد الثاني من القرن الماضي، تماشيا مع تطور المؤسسة. وسمح المرور من الصناعة التقليدية إلى الإنتاج الصناعي، وأصبح بمقدورها جمع وتركيز وسائل الإنتاج في مواقع معينة. واستمر تطور المؤسسات وتنظيمها عبر العديد من النظريات والمراحل.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

إن موضوع المؤسسة الاقتصادية كان ومزال مجالا واسعا للدراسات العلمية والاقتصادية، والأبحاث النظرية والميدانية، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في اقتصاد أي دولة، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية المتعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية من جهة أخرى.

أولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية، خصائصها وأهدافها

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة الرئيسية لإحداث التنمية والنمو في أي بلد كان ، فتعتبر خلية إنتاج يتم فيها تجميع ودمج بعض العناصر الاقتصادية ، ولهذا كانت محور للمفكرين والباحثين الاقتصاديين.

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

من الصعب إعطاء مفهوم شامل للمؤسسة الاقتصادية، نظرا للتطور السريع للمفاهيم الاقتصادية الاجتماعية، العلمية والتطور المستمر التي شهدهته المؤسسة الاقتصادية، مع تشعب واتساع نشاطها، وكذا

اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيدولوجية، ولهذه الأسباب فاختلاف الأفكار وكذا آراء المفكرين الاقتصاديين جعل كل واحد منهم يعرف المؤسسة حسب منظوره كما يلي:

- **التعريف الأول :** المؤسسة هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج، ولكن تعتبر كوحدة اجتماعية تتخذ مجموعة من القرارات من أجل اقتحام أكبر عدد من الأسواق وكذلك لتحقيق مجمل أهدافها¹.
- **التعريف الثاني :** المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي مجهزة ومنظمة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات².
- **التعريف الثالث:** المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط³.
- **التعريف الرابع:** المؤسسة هي وحدة تقنية، لأنها تقوم بالجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة لإنتاج سلع وخدمات، وهي منظمة اجتماعية، لأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بخصائص اجتماعية مختلفة وهي خلية سياسية لأنها عبارة عن مجال سياسي ونظام مفتوح، لها علاقات مع البيئة التي تعمل فيها وبذلك فهي تعبر عن مختلف الصراعات والتناقضات التي تخضع لها المؤسسة ضمن محيطها الداخلي⁴.
- **التعريف الخامس:** المؤسسة هي منظمة اقتصادية مكونة من وسائل مادية، بشرية ومالية المستعملة من أجل إنتاج يسوق للسوق سواء كانت سلع أو خدمات⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة، تبين لنا وجود عدة زوايا تم من خلالها تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية فهناك من يركز على الجانب المادي باعتبارها دالة إنتاج تهدف إلى تحقيق الأرباح، وهناك من يركز على الجانب الاجتماعي لها باعتبارها منظمة بالدرجة الأولى، وهناك من يدمج بين العنصرين ويرى أنها عبارة عن نظام مفتوح ومتكامل بين العنصرين السابقين .

1 -M.Darbelet ,économie d' entreprise, édition foucher, paris, 1996, p04.

2 -عراجي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1996 ، ص11.

3 - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر ، 1998 ، ص11.

4 -Pierre jarion ,l'entreprise comme système politique, p.u.f , paris , 1981.p18.

5 -Lasary , économie de l'entrepris,o.p.u, Alger, 2001,p7

ومنه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية سواء كانت مادية، مالية أو بشرية تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية.

2 - خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية:

وباعتبار المؤسسة الاقتصادية كيان اقتصادي واجتماعي، فلها خصائص وأهداف تميزها عن باقي المؤسسات الفاعلة في الاقتصاد.

2-1: خصائصها: تتصف المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص من بينها:

- شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق، واجبات وصلاحيات¹؛
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من أجل البقاء؛
- التحديد الواضح للأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع الأهداف سواء كانت نوعية أو كمية على غرار رقم الأعمال والحصص السوقية؛
- خاصية الهيكلية الملائمة، وهذه الخاصية تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات واتخاذ القرارات وتفاعلها، والعلاقة بين الوظائف والأقسام الملائمة والفعالة، مما يساعد على تحقيق الأهداف والأداء الجيد والحسن للمؤسسة²؛

2-2: أهداف المؤسسة الاقتصادية: تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف مالكي المؤسسات، وطبيعة ميدان نشاطها، وفيما يلي بعض الأهداف الأساسية لها:

2-2-1: الأهداف الاقتصادية : ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

- **تحقيق الربح:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكانتها لأجل استمرارها خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، حيث أن وسائل الإنتاج

1 - سعيد أوكيل، استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص16.

2 - عرياجي إسماعيل، مرجع سيق ذكره، ص13.

تتزايد أسعارها باستمرار وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة والتوسع مستقبلا من جهة أخرى.¹

- **تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع:** عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع إنتاجها السلعي والخدماتي لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الإنتاج والتوزيع، فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذن يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح .

2-2-2: الأهداف الاجتماعية: ويمكن حصرها في النقاط التالية :

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعتبر العامل العنصر الحيوي للمؤسسة الاقتصادية، فهم المستفيدون الأوائل من نشاط المؤسسة حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم، ويعتبر هذا الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن حجم مستوى الأجور يتراوح بين الارتفاع والانخفاض وهذا حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع .
- **توفير تأمينات، ووسائل ترفيهية للعمال:** حيث تسعى بعض المؤسسات إلى توفير بعض التأمينات مثل التأمين ضد حوادث العمل والتأمين الصحي وكذا التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء كانت وظيفية أو عادية، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الإطعام، و توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها وأولادهم، من مسرح، مكتبات، نوادي، رحلات، وإقامة مخيمات، وهذا للتأثير الإيجابي على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه، لما يحسه من انتماء لهذه المنظمة، وهذا كله يعتبر دافع وعامل لزيادة كفاءته الإنتاجية.

2-2-3: الأهداف التكنولوجية: ونذكر من بينها:

- **البحث والتنمية:** تماشيا مع التطور والتقدم التكنولوجي تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء وتوفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة، ولقد أعطي لهذا النوع من البحث اهتماما أكبر من طرف المؤسسات في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت تتنافس فيما بينها للوصول إلى

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص19.

أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها. فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية (فيزيائية وتسييرية) لكي تحقق موقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها.¹

• **المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي:** وهذا بالتنسيق مع العديد من الجهات من منظمات وهيئات البحث العلمي والجامعات ، وكذا هيئات التخطيط الأخرى. وهناك أهداف أخرى تدخل في ترقية الاقتصاد الوطني نذكر منها:

- ✓ التكامل الاقتصادي على المستوى الكلي؛
- ✓ رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع وامتصاص الفائض من اليد العاملة ؛
- ✓ تحقيق مركز تنافسي في السوق وهذا عن طريق الكفاءة الاقتصادية والفنية للمنتوج الذي يتميز بالجودة المرغوبة؛

ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية

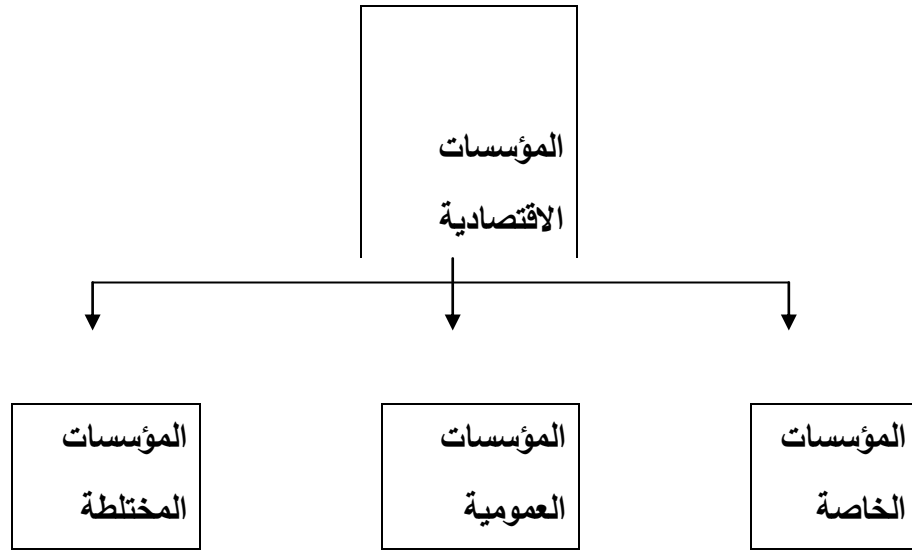
تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا مختلفة ومتعددة، وهذه الأشكال يصعب دراستها بصفة إجمالية لذا واختصارا نأخذ مجموعة من المعايير بحيث من خلالها يمكن تصنيف هذه المؤسسات، وهذه المعايير هي:

- المعيار القانوني؛
- المعيار الاقتصادي؛
- معيار الحجم؛

1: **تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني :** طبقا لهذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي:

1 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 41.

الشكل رقم(01): تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني



المصدر: من إعداد الأستاذة بناء على مرجع ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص59.

1-1 المؤسسات الخاصة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للخواص وتتفرع إلى نوعين، مؤسسات خاصة فردية ومؤسسات خاصة في شكل شركات.

1-1-1: المؤسسات الفردية : وهي المؤسسات التي يمتلكها فرد واحد يعتبر صاحب رأس المال، فيقوم بنفسه بإدارة المؤسسة، تنظيمها، تسييرها واتخاذ القرارات المناسبة فيها، هذا ما يجعله المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعماله ولهذا النوع من المؤسسات مزايا نذكر منها :

- السهولة في التنظيم والإنشاء؛
- صاحب المؤسسة يكون المسؤول الأول والأخير على نتائج أعمال المؤسسة، وهذا ما يكون له كدافع العمل بكفاءة وجد لتحقيق أكبر ربح ؛

أما عيوب هذا النوع من المؤسسات فتتمثل في مايلي :

- نقص رأس المال باعتبار أن صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر المال؛
- صعوبة الحصول على قرض من المؤسسات المالية بسبب قلة الضمان؛
- قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية؛

1-1-2: الشركات:

تعرف الشركة بأنها عبارة عن مؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال أو من عمل لاقتسام ما قد ينتج عن هذه الشركات من أرباح أو خسائر، ويكفي معرفة نوع الشركة حتى يستطيع كل من يتعامل معها أن يعرف الأحكام السارية عليها ومدى مسؤولية الشركاء فيها دون الحاجة للاطلاع على عقد تأسيسها¹، كما يجب توفير بعض الشروط عند إنشائها طبقا للقانون التجاري مثل توفير الرضا بين الشركاء، الأهلية، المحل والسبب .

حيث تقسم الشركات بشكل عام وحسب القانون التجاري الجزائري إلى قسمين رئيسيين هما :

أ- **شركات الأشخاص:** يمكن اعتبارها كإعادة اندماج لعدد معين من المؤسسات الفردية، حيث تجمع رؤوس أموال أكبر وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي وتنقسم الشركات في القانون التجاري الجزائري إلى:

- **شركات التضامن:** وهي من أهم شركات الأشخاص، إذ يقدم فيها الشركاء حصة نقدية عينية أو حصة عمل قد تتساوى قيمتها، وقد تختلف من شريك إلى آخر، وللشركاء بالتضامن صفة التاجر وهم مسؤولين من غير تحديد وبالتضامن عن ديونها، يتألف عنوان الشركة من أسماء جميع الشركاء أو بعضهم.²
- **شركات التوصية البسيطة:** وتشمل فئتين من الشركاء، شركاء متضامنون يمكنهم إدارة الشركة وهم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، إضافة إلى حصصهم في رأس المال وكذلك شركاء موصون أي تتحدد مسؤولياتهم بقدر حصصهم، إذ لا يمكنهم أن يقوموا بإدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة.³
- **شركات المحاصة :** وهي نوع خاص من الشركات، فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية ولا رأسمالية ولا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر بأن يقدم كل منهم حصة من مال أو عمل، للقيام بعمل واحد أو عدد من الأعمال قصد اقتسام الأرباح وتحمل الخسائر بين الشركاء.⁴

1 - مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 70.

2 - وزارة العدل، القانون التجاري الجزائري، مادة 551، 552، منشورات بيرتي، الجزائر، طبعة 2007-2008، ص 199.

3 - المادة 563 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل، 1993 .

4 - عاطف وليم اندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 32 .

ب- **شركات الأموال** : وهي الشركات التي لا تقوم على الاعتبار الشخصي كشركات الأشخاص، بل تقوم على الاعتبار المالي بحيث يستطيع كل شخص المساهمة في رأس مالها، بمعنى إن اهتمام الشركة يوجه إلى جمع رأس المال اللازم لها دون بحث في شخصية الشريك¹. وهي شركة تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا في رأس مالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول ويكتسبها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، والمساهم أو الشريك لا يتحمل الخسارة إلى بمقدار قيمة الأسهم التي يشارك بها، ويتقاضون مقابل أسهمهم أرباح موزعة، وقد ظهر هذا النوع من الشركات بسبب عدم استطاعة شركات الأشخاص تأمين المبالغ الضخمة خاصة تلك التي تتفق على الاستثمارات الكبرى.

وتنقسم هذه الشركات إلى مايلي:

- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة: SARI** وهي شركة تتألف من شخصين أو أكثر، بحيث عدد الشركاء يكون محدد فيها، وعلى اعتبار أن يقسم إلى حصص متساوية، بحيث الحد الأدنى لكل حصة محدد أيضا، مع أن تلك الحصص غير قابلة للتداول، أما إدارة الشركة فيمكن أن تستند لأحد الشركاء أو أكثر، ويمكن أن يكلف بها طرف أجنبي، وكما أن الشركاء يتحملون الخسارة إذا تحققت في حدود نسبة مساهمة كل واحد منهم في رأس مال الشركة، وحسب القانون التجاري الجزائري فان رأس مال الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا يقل عند 100.000 دج ويقسم إلى حصص متساوية لا تقل كل واحدة منها 1000 دج²، كما لا يسمح أن يتجاوز عدد الشركاء في هذا النوع من الشركات عشرون شخصا، وإذا تجاوز عدد الشركاء هذا العدد وجب تحويلها إلى شركة مساهمة في أجل لا يتعدى سنة واحدة.
- **شركات المساهمة أو ذات أسهم (SPA)** : تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا من رأس المال على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، يقوم المساهمون بشرائها عند التأسيس أو بواسطة

1 - عزيز العكيلي، الشركات التجارية، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 213.

2 - القانون التجاري المادة رقم 566 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل 1993، الجزائر، 2007-2008، ص 206.

الاكتتاب العام، ويتم تداولها في السوق الثانوية، ويكون كل شريك مسؤول عن ديون الشركة بمقدار ما يملكه من الأسهم. وحسب القانون التجاري الجزائري يجب أن يفوق رأس مالها خمس ملايين دينار جزائري.¹

- **شركات التوصية بالأسهم (SCA):** تتكون من فئتين من الشركاء، المتضامنون والموصون، ويقسم رأس مال هذه الشركة إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، ويكون الشركاء فيها مسؤولون مسؤولية بالتضامن في كافة الأموال وديون الشركة، والمساهمون يدعون بموصون، وهم مساهمون يتقاسمون الأرباح والخسائر بقدر حصتهم في رأس المال، ويعاملون معاملة المساهمون في شركات المساهمة وتعلنون الشركة باسم واحد أو أكثر من شركاء .
- **الشركة ذات الشخص الوحيد EURL:** تتأسس هذه الشركة من شخص واحد، يمارس الشريك الواحد جميع السلطات المخولة عاديا لجميعية الشركاء وهو ما ينص عليه القانون التجاري الجزائري.²

1-2: المؤسسات العمومية: هي المؤسسات التي يكون رأس مالها تابع للدولة بكامله، ولا يحق للمسؤولين بيعها أو التصرف فيها إلا بموافقة الدولة، حيث أن رأس مالها 100% ملك للدولة أو الجماعات المحلية.³ وعليه تقسم هذه المؤسسات إلى:

- **مؤسسات عمومية تابعة للوزارة:** تسمى بالمؤسسات الوطنية تكون أحجامها عموما كبيرة، تدير مركزيا من طرف الوزارة التي أنشأتها اعتمادا على مسؤول تعينه ويقدم تقارير دورية للجهة الوصية عن نشاطها.
- **مؤسسات عمومية تابعة للجماعات المحلية:** تنشأ من طرف البلدية أو الولاية أو تكون مشركة فيما بينهما، تخضع في إدارتها للجهة التي أنشأتها وغالبا ما تكون متوسطة وصغيرة الحجم.

1-3: المؤسسات المختلطة: تنشأ بين طرفين هما الدولة والقطاع الخاص، ويتم إنشاؤها إما بالاتفاق بين الطرفين على القيام بمشروع اقتصادي معين، يساهم الطرفان في تكوين رأس ماله وغالبا ما تكون نسبة مساهمة الدولة هي الأكبر (51%) كحد أدنى وهذا حتى تكون لها الأغلبية دوما والأحقية في اتخاذ القرارات المتعلقة

1 - القانون التجاري المادة رقم 593 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أفريل 1993، الجزائر، 2007-2008، ص 217.

2 - القانون التجاري المادة رقم 564 من الأمر رقم 27/96 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996، الجزائر، 2007-2008، ص 206.

بنشاط المؤسسة، وذلك حفاظا وضمانا للصالح الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي العام الذي قد يتأثر في حالة ما إذا كانت نسبة مساهمة الشريك الخاص هي الأكبر .

2- المعيار الاقتصادي: تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

2-1: **المؤسسات الفلاحية:** تعتبر مؤسسة فلاحية كل المؤسسات الاقتصادية التي يرتبط نشاطها مباشرة بالأرض، أي بالموارد الطبيعية القابلة للاستهلاك في صورتها الأولية أو القريبة منه، وعليه فان كل المؤسسات التعلق نشاطها الإنتاجي بالزراعة والصيد البحري وتربية المواشي تعتبر مؤسسات اقتصادية فلاحية.

2-2: **المؤسسات الصناعية:** تعبر عن تلك المؤسسات التي ينحصر نشاطها الإنتاجي في تحويل الموارد بغرض جعلها صالحة للاستهلاك وقادرة على تحقيق الإشباع، وتنقسم المؤسسات الصناعية عموما إلى مؤسسات الصناعات الخفيفة التي ينصب نشاطها عموما في الإنتاج الاستهلاكي ومؤسسات الصناعات المصنعة أو الثقيلة التي ينصب نشاطها في إنتاج وسائل الإنتاج¹.

2-3: **المؤسسات الخدمائية:** وهي المؤسسات التي تنشط في مجال التجارة، التعليم، النقل، الصحة وأنشطة مختلف المؤسسات النقدية والمالية، وإن كانت هذه المؤسسات مختلفة عن سابقتها الفلاحية والصناعية من حيث طبيعتها وخاصة منتجاتها، فإنها تعتبر مؤسسات ذات أهمية بالغة، كما يعتبر وجودها ومدى تطورها من حيث نوعية وجودة منتجاتها عاملا أساسيا لقيام المؤسسات السابقة الذكر.

3- **معيار الحجم:** توجد عدة مؤشرات تستخدم لتصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم، من بينها حجم الأرض أو المحل، رأس المال، ومؤشر عدد العمال في المؤسسة والذي يعد المؤشر الأكثر اعتمادا عليه في تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم، فهو الذي تصنف على أساسه المؤسسة الاقتصادية إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة كما يلي:

3-1: **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة البنية الهيكلية كما أن طرق تسييرها غير معقدة، إضافة إلى قلة العاملين فيها، حيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هذه المؤسسات فالأمر يختلف من بلد إلى آخر .

1 - احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص16.

- حسب البنك الدولي للاستثمار: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال اقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأس مالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30%¹.

- بالنسبة للجزائر وحسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعرف المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج للسلع والخدمات:²

- ✓ تشغل من 1 إلى 250 شخص؛
- ✓ لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية 500 مليون دج؛
- ✓ تستوفي بالاستقلالية؛

3-2 : المؤسسات الكبيرة : هي ذات استعمال ليد عاملة أكثر من 500 شخص، وهي ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها.

ثالثا: نموذج مفهوم المؤسسة الاقتصادية حسب المدارس الاقتصادية

منذ أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين اهتم العلماء بالبحث في المؤسسات، فركزوا أساسا على بعض العناصر الأساسية مثل الفعالية، السلطة، البنية التنظيمية بصفة عامة، وعلاقتها بالمحيط... الخ، نتطرق في هذا العنصر إلى تعيين نموذج لمفهوم المؤسسة الاقتصادية حسب النظريات الأساسية لأربعة مدارس مشهورة وهي المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة الكلاسيكية الحديثة، والمدرسة الحديثة.

1. نموذج المؤسسة الاقتصادية حسب المدرسة الكلاسيكية :

حسب أصحاب المدرسة الكلاسيكية فإن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تعظيم الأرباح بأقل التكاليف، مع وجود علاقة عكسية بين السعر والكمية. ويعتبر أن صاحب المؤسسة أو المدير هو الوحيد المخول له باتخاذ

1 - الداوي الشيخ، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 87.

2 - القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77 مؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 15 ديسمبر 2001.

القرار، الذي يهدف إلى البحث عن تعظيم الأرباح بأقل التكاليف، ويقوم بجلب رؤوس الأموال الضرورية لاستمرار نشاط المؤسسة، ويعتقد كذلك أن لديه المعلومات الكافية في المؤسسة أو المحيط.

فاهتم تايلور مثلاً بالكيفية التي يتم بها تحقيق مردودية المؤسسة، فاقترح مبادئ التسيير العلمي في نظريته "التنظيم العلمي للعمل"، ورأى أنه لتحقيق مردودية المؤسسة لابد من تدريب العمال على المهام وأن تكون عملية التوظيف مبنية على أسس علمية، مع إنشاء تعاون داخل المؤسسة الاقتصادية بين الجهة المسيرة والعمال، واعتبر الجهة المسيرة تهتم بالتخطيط، التنظيم والتحضير للعمل بينما العمال يطبقون أوامر الجهة المسيرة للعمل¹.

اهتم "فايول" بدراسة وظائف المؤسسة فحدد لها ستة وظائف، وأعتبرها أساسية، ممثلة في الوظيفة التقنية (الإنتاج أي التحويل والتصنيع)، الوظيفة التجارية (الشراء والبيع)، الوظيفة المالية (البحث عن رؤوس الأموال وكيفية تسييرها)، وظيفة المحاسبة (الجرد وتحديد السعر المرجعي والتكاليف)، وظيفة الأمن (حماية الممتلكات وضمان أمن الأفراد)، والوظيفة الإدارية (تضم عملية التنظيم، التقدير، القيادة، التنسيق والمراقبة)².

تبين هذه الوظائف وجود مستويين في المؤسسة، وهما المستوى الأدنى أو المستوى الإنتاجي والممثل في الطاقة الحرفية للعمال، المستوى الأعلى أو المستوى الإداري والممثل في المسؤولين أي الطاقة الإدارية. وهذه النظرة يمكن مقارنتها مع النظرة النظامية³، حيث يمكن اعتبار المستويين كنظامين جزئيين. وركز "فايول" على مبدأ أن المؤسسة تقوم على أساس العمل الجماعي وبث الروح الجماعية⁴.

والنموذج التايلوري يقوم على التقسيم بين تصميم الأنشطة وإنجازها في الورشات، ويسحب من العمال كل اختيار في طرق القيام بالعمليات وبكيفية تداخلها لتتم بمعيار متجانس، أما بالنسبة للابتكار (Innovation) فيتم في وحدة البحث والتطوير ولا يصل إلى الورشة إلا في وقت الإنجاز، أما عن التنسيق فهو خاص بالأنشطة وليس بالأشخاص. وإذا نظرنا إلى هذا النموذج بالمنظار الحالي، نستطيع استنتاج أن المؤسسة لا يمكن اعتبارها

1 - عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 35.

2 - W. Jack Duncan « Les grandes idées du management – des classiques aux modernes » Techniques de gestion p 83.

3 Bouyacoub Ahmed " Introduction du livre de Fayol. Administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990

4 - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت 2006، ص 17.

مجرد تراكب أو تطابق لنظامين علوي وسفلي، كما في نظرة الكلاسيك، بل يجب اعتبار النظامين كمجموعة أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها، ومؤثرة في بعضها إلى حد التكامل والتأثير في نتائج المؤسسة ككل. ونجاح هذه الأخيرة يتعلق بالاهتمام بهذا المعنى الحديث للمؤسسة.

فالنموذج الحالي يربط الأداء الاقتصادي بالكفاءة الموجودة بين العمليات، وليس بكل نشاط على حدة، وتظهر الإنتاجية الإجمالية بدلا من الإنتاجية الجزئية للعمليات، مع تحديد العمليات بشكل توجيهي فقط، ولا يمكن أن تتم بشكل مستقل عن العمال. كما تعرف الأنشطة من خلال أهدافها، ويقوم العمال بوضعها بأنفسهم وفي نفس الوقت يقترحون ابتكاراتهم. أما عن توفر النظام التقني والتنظيمي، وكفاءة التعاون الداخلي والخارجي، فهو متعلق بالأشكال الجديدة للمنافسة التي تكون من خلال تنويع العرض، الجودة، الآجال، التجديد، وكل من هذه العناصر، التي تفترض طاقات كبيرة من المرونة ورد الفعل.¹

2. نموذج المؤسسة الاقتصادية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الربط بين إشباع حاجات العمال والإنتاجية، حيث ترى أن فعالية المؤسسة تتحقق بتعظيم هذا الإشباع، مع إشراكهم في اتخاذ القرار، وأن هدفها لا يقتصر فقط على تعظيم الربح، بل إلى إيجاد مكانة وصورة جيدة لها في ذهن الزبائن. حيث خلصت هذه المدرسة إلى أن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المنظمة. وعليه يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المنظمة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المنظمة ويشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المنظمة، وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الاجتماعي بالنسبة إلى النظر للعاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في التسيير.²

فيشير "مايو" إلى ضرورة الاهتمام بالعامل كإنسان له حاجات اجتماعية ونفسية، وتنظيم المجموعات غير الرسمية لتحقيق السير الجيد لنشاط المؤسسة، ويرى أن الموارد البشرية سبب لوجود المؤسسة وليس وسيلة لها، مع إيجاد قيم مشتركة لأفرادها تضمن العمل بشكل جماعي لتحقيق الهدف المشترك. إن القبول بهذه الفكرة

1 MAYER A., La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. Revue française de gestion . N° 105 . (sep, oct).1995

2 - صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص38.

يفترض نقهم تصرفات الأفراد ودراسة درجة استقلاليتهم وسلوكياتهم، مع ضبط عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة. بالإضافة إلى نظرتهم بان انجاز الأعمال داخل المنظمة تتأثر بالعوامل المادية والتقنية إضافة إلى العوامل الاجتماعية¹.

عرضت هذه الفكرة من طرف آخرين من بينهم "فريديريك هيرزبرغ"، في التوجه الحديث، الذي اهتم بالأبحاث المنهجية حول حوافز للإنسان في العمل. إذ قدر أن التنظيم العلمي للعمل يحدث الاستعمال الغير الكامل للطاقة البشرية، فاعتبر أن سر التحفيز يعتمد أساسا على اختيار العمل الممكن إنجازه، التدرج، الترقية والاعتراف من الغير بالجهد الذي يبذله العامل في هذا العمل. فتح هذا آفاقا لأساس إثراء المهام وفهم توقعات ومواقف الإنسان في العمل، وتؤكد أن مفهوم الحرية للإنسان الاقتصادي يكون عقلاني ومحفز بمعيار الفائدة، فاستبدل بنظرة شاملة تضم ليس فقط الطموحات المادية بل كذلك الطموحات الاجتماعية والسياسية.

ويتمنى الإنسان استيعاب أعماله، مع المشاركة في توجيه نشاطه، وتنظيمه ومراقبة نتائج أعماله، حيث لا يوجد عمل بدون رغبة للإبداع وحتى الرغبة للمراقبة، إن الشخص الموجود في المؤسسة ليس فقط يد عاملة بل هو القلب النابض الملي بالإحساس، والرأس ذات العقل المدبر التواق للحرية والنظرة السياسية المعينة.

عند تحقيق الرغبات تتبلور شخصية العامل بصفة ديناميكية، حتى يدخل مرحلة النضج متبنيا سلوك الراشد، يعرف سلوك الرشده بدخول الإنسان مرحلة النضج، التي يستطيع فيها البناء والإبداع، إنها طاقة أساسا كامنة وحية لابد من تفجيرها لصالح ذلك الشخص ولمحيطه، وللاستفادة منها بالإيجاب. إن الشخص الذي يقوم بمهامه على أحسن وجه هو مسؤول عليها، أنه يتطور في سياق مستمر، وهو تواق إلى أسمى الأهداف إلى غاية الاستعمال الكامل للإمكانيات المتاحة له. تترجم مواقف هذا الرشده مفهوم المسؤولية.

3. نموذج المؤسسة الاقتصادية حسب المدرسة الكلاسيكية الحديثة

تعتبر أفكار هذه المدرسة مكملة لآراء المدرسة الكلاسيكية، واستفادت من مختلف أفكار ونتائج المدارس السابقة لها فنتج عنها ما يسمى بالإدارة بالأهداف وذلك بإشراك الإداريين والعمال في الإدارة، كان ذلك عن طريق ربط أهداف الإداريين والعمال بعضهم والتقاءهم بأهداف المؤسسة ككل. فتوصلت إلى ضرورة لامركزية هذه المؤسسة بصيغة منسقة، ولا مركزية السلطة وذلك بتشجيع المبادرات وتوزيع المسؤولية، والمرونة في التسيير.

1 - سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 44.

مع تبين أن التنسيق يمثل مصدرا للقوة الاقتصادية والفعالية للمؤسسة، يترجم ذلك بإنشاء لجان تتمثل فيها المصالح المعنية التي لها دور استشاري، مع توحيد طرق التسيير ومركزية القرارات المالية. بالإضافة إلى زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية.¹

يرى أصحاب هذه المدرسة أن المؤسسة هي عبارة عن علبة سوداء وهي وحدة تقنية تقوم بتحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات تحت إدارة المالك أو شخص معين، كما ذكر سابقا. إن نموذج المدرسة الكلاسيكية الحديثة لا يقر بمبدأ المدرسة الكلاسيكية القائم بتوفير المعلومات والمعرفة التامة بالمحيط، بل يرى أنها تختلف حسب الحالات.

تفترض القيادة بالأهداف تطبيق أو تزاج بين الهيكل التقليدي للمؤسسة، على بنية للأهداف المحددة، مع ضرورة تشجيع المنافسة والتحفيز، وباستعمال تقنيات الإدارة بالأهداف يتم ربط الجزء الايجابي للمسؤول بفعالية أعماله مع تحفيزه على نشر حيويته من خلال نشاطه في العمل. وضمان سيادة المسؤول على نتائجه، وتوفير نظام تحفيزي يوفر له ظروف تحقيق ذلك. وهذا يتطلب إنشاء تقنيات لتعريف وقياس النتائج مع ربطها بنظام المكافآت. وتعين مدير المؤسسة لمساعدته في إطار الأهداف التي يجب التكفل بها قصد تسيير الموارد المختلفة، ويكون هدف الإدارة بالأهداف معرفا ومحددا بواسطة غايات عامة على المدى البعيد، وتترجم بواسطة استراتيجيات على المدى المتوسط ثم تطبق على مستوى أقرب أو أدنى.

وهذه الجوانب أصبحت ضرورية في المؤسسات الحديثة، أين لم يبق التسيير البيروقراطي مهيمنا، بل بالعكس كلما اتجه نموذج الإدارة إلى مشاركة الأفراد بمختلف مستوياتهم، وعلى الخصوص الإطارات المتوسطة، كانت الأهداف والخطط أقرب إلى فهم الأفراد وإلى إمكانية المساهمة في تحقيقها بشكل أكبر وأسرع، وأقرب إلى الأهداف المنتظرة. وهذا ما يزداد في المؤسسات الحديثة الكبيرة، والمكونة وفقا لوحداث مترابطة أو شبكة.

4. نموذج المؤسسة الاقتصادية حسب المدرسة الحديثة

كونت عدة نماذج للمؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح نذكر منها على سبيل المثال نموذج "تافيستوك Tavistock"، حيث تفضل المنظومة التقنية مفهومي الزمان والتكلفة، فكانت غايتها تفضيل التسيير بفكرة المردودية، وتعتبر المنظومة الاجتماعية أن المؤسسة تنظم لأشخاص في مواقع عملهم حيث الاهتمام الأولي

1 - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط 3، الأردن، 2008، ص 55.

لها هو تلبية الحاجيات الطبيعية والاجتماعية للعمال داخل المؤسسة. يأخذ هذا النموذج مزج بين التكنولوجيا والنظام الاجتماعي، وحسب هذا التصور فإن طبيعة العمل تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة كما أن طبيعة العلاقات بين العمال تحدد طرق إنجاز العمل وهذا له أثر على مستوى الإنتاج بصفة خاصة وعلى مردودية المؤسسة بصفة عامة. إن الربط بين عامل التكنولوجيا يجعل هذا النظام يتميز بالمفتوح.

يمكن ذكر نموذج "Homans" الذي يعتبرها نظام مفتوح يتميز بكونه موجود ضمن محيط ثلاثي الأبعاد: محيط مادي والمؤلف من الأرض، المناخ، الهياكل المكونة للمؤسسة، محيط ثقافي والمكون من القيم والأعراف، أهداف المجتمع ومواصفاته، والمحيط التكنولوجي المحدد للنظام المادي والمعلوماتي للمؤسسة المؤلف من تجهيز ووسائل الإنتاج والنظم المطبقة مع وسائل المعلوماتية المكونة لنظام المعلومات يحدد هذا النظام النموذج لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي بدورها تولد لهم أحاسيس معينة بعضهم البعض وتجاه المحيط

والنموذج الموالي والذي نتعرض له في هذه الفقرة هو من النماذج الوظيفية. لقد تم أعداده من طرف D. (Katz, 1966 و R. L. Kahan) حيث يعتبران أن المؤسسة تتحدد بخمسة أنظمة، هي النظام الإنتاجي أو التقني "système productif" الذي يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات على شكل سلع وخدمات؛ نظام الدعم أو الاعتماد "système de support" يربط المؤسسة بالمحيط، حيث يضمن لها تحصيل الموارد المالية والمادية وتصريف منتجاتها في ظروف جيدة؛ نظام المحافظة أو البقاء "système de maintien" الذي يوفر الموارد البشرية اللازمة بواسطة الانتخاب أو الاختيار مع توزيع الأدوار داخل المؤسسة؛ نظام التكيف "système d'adaptation" مهمته هو تكيف المؤسسة مع التغيير الطارئ في المحيط؛ والنظام السياسي "système politique" يقوم بدور التنسيق، والتنظيم، مع مراقبة نشاط الأنظمة الفرعية الأخرى. إضافة إلى الأنظمة الفرعية السالفة الذكر يكتمل هذا النموذج بهيكل سلطوي يشمل على عدة قواعد حيث تحدد واجبات كل عضو في المنظومة.

يرى أصحاب النظرة الحديثة للمؤسسة أنها شبيهة بالهيكل البيولوجي للكائن الحي في إطارها الداخلي والخارجي في آن واحد. إن المقارنة بين الهيكل العضوي الإنساني وهيكل المؤسسة تصل إلى حد التطابق. وفي نظرة أخرى تعتبر أن المؤسسة هي على شكل نظام قائم بذاته، ومؤلف من مجموعة عناصر، تستخدم بغرض

تحقيق هدف أو أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة ودائمة. والمؤسسة هي مجموعة عناصر بشرية ومادية، وازدهارها يتوقف بالدرجة الأولى على التبادلات بين عناصرها تنسيقاً وتنظيماً¹.

يتكون هذا النظام من هياكل يمكن وصفها بأنها عناصر ثابتة لفترة، أو حتى لفترات معينة كالهياكل التنظيمية، هياكل الإنتاج، وهياكل أو شبكات توزيع المنتجات والخدمات، وهي لا تتغير بسرعة. كما يحتوي أيضاً على علاقات تربط عناصره المختلفة وتضمن بذلك التبادلات بينها، وبالتالي تضمن حيوية لذاته وللعلاقات التي تربط بين مختلف الأقسام أو مصالح المؤسسة، وكذلك بين مختلف المستخدمين. تؤثر هذه العلاقات مباشرة على قوة وفعالية النظام وذلك تبعاً لمكانتها داخل المؤسسة، حيث تغذي هذه العلاقات التدفقات المادية منها المواد الأولية، الطاقة، التدفقات المالية منها الإيرادات، المصاريف، وتدفقات البيانات والمعلومات بنشاط المؤسسة.

1 - ضرار العتيبي، العملية الإدارية، دار الجازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 76.

المبحث الثاني : ماهية التسيير في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر التسيير في المجتمعات الحديثة عملية هامة، وأداة لتوجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التقجر السكاني وتعدد الأنشطة البشرية واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة، حيث أصبح نجاح هذا الأخير في الوقت الحالي ضرورة ملحة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فأدت ذلك إلى بروز العديد من الظواهر مثل ضخامة حجم المؤسسة وما يترتب عنه من تعقيدات، الانفصال بين الإدارة المسيرة والملكية وتزايدت حدة التنافس في الأسواق، مع الندرة الملحوظة للموارد البشرية، والمادية...الخ. إن كيفية توفير الموارد اللازمة لتنفيذ أعمال المؤسسة لا يعتبر معيار لتعيين مستوى نجاحها أو فشلها فحسب، بل كيفية المزج الملائم بين الموارد المتاحة، والذي يتحقق من خلال تحديد أهداف المؤسسة والممثلة في الكفاءة والفعالية، ثم بدل الجهد الجماعي نحو تحقيق هذه الأهداف من خلال نظام التسيير الملائم لذلك حاول رجال الفكر الإداري تحديد معنى التسيير ومكوناته ليسهل فهمه وتعلم مناهجه.

أولاً: نشأة التسيير:

عرفت الإنسانية منذ بدايتها ألواناً مختلفة من التسيير (الإدارة) وكان في تاريخ البشرية كثيرون أداروا أقوامهم وشعوبهم ، ونظموا مؤسساتهم الاجتماعية والسياسية بشكل ناجح وفعال. ويقول "جورج كلود " : "إن تاريخ الفكر الإداري مرتبط بالتاريخ البشري ارتباطاً بالفرع بالأصل ، إلا أن الناس في القديم وإن كان فيهم مديرون لم يكتبوا عن الإدارة بل كانوا يمارسون عملياً، فعرفوا القيادة والتنظيم واتخاذ القرار والتوظيف لتنفيذه..."¹.

ولم يصل التسيير كعلم له نظرياته ، ومفاهيمه، ومبادئه ، وفن ذي مهارات وقيم إلى ما هو عليه الآن إلا بعد جهود وخبرات بشرية متراكمة أسهم بها الأنبياء والمرسلون عليهم السلام، والحضارات القديمة. فقد عرف لدى الأقدمين التخطيط، وتقسيم الأعمال وتنظيمها، ووضع الأنظمة واللوائح والقوانين، الرقابة، التنفيذ والتسلسل الإداري والتفويض والتحفيز وغير ذلك.

1 - محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص22.

يرجع تاريخ التسيير (الإدارة) إلى بدايات ظهور التنظيم أي إلى 5000 سنة قبل الميلاد¹، إلى حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ التنظيم الهرمي (المركزي)، السياسية في الحكومة المركزية مع تعيين ولاية في مناطق قصد تنفيذ القرارات المركزية، وهذا ما ترجم وحدة القيادة ووحدة الأمر مع تجسيد مبدأ الرقابة. وعرف المسلمون التسيير منذ فجر الإسلام، وطبقوه في مناحي الحياة: في تبليغ الدعوة ونشر الدين، وفي قيادة الجيوش وإدارة المعارك، وفي إدارة الدولة وتنظيم الفتوحات. ومن المبادئ الراسخة للتسيير أو للإدارة عند المسلمين: الشورى والعدل واختيار الأصلح لأداء العمل والمشاركة للمسؤولية والقنوة الحسنة وتقويض السلطات والصلاحيات والتواصل مع الرعية والعلاقات الإنسانية.

وقد تطور التسيير حتى أضحت علما له فروع في السياسة، المال، الاجتماع، التعليم، الصحة والحرب وبرزت بينه وبين علوم الاجتماع والسياسة والاقتصاد وعلم النفس والأخلاق، علاقات تفاعل وتداخل للإفادة منها في تسيير العمل وإدارة الأفراد بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية. إن تكوين الأجهزة الإدارية الصحيحة و إعداد المديرين المطلوبين يحتاج إلى سنوات عديدة من الجهد المتواصل. وهو ما لا تبخل به الدول المتقدمة، اعترافا منها بأهمية التسيير، فبالإدارة يتحقق التقدم ويرتفع مستوى المعيشة، ويمكن بها المحافظة على ثروات الدول الطبيعية والبشرية من التبدد وسوء الاستغلال، ومما يدعو للدهشة أن دول العالم الغنية تحافظ على ثرواتها وتستخدمها بالحكمة والتعقل والإدارة الجيدة، بينما نجد دولاً متخلفة و ثرواتها محدودة، ومع ذلك تسرف وتبدد وتسيء استخدام هذه الثروات بالإدارة السيئة.²

ثانيا: مفهوم التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

في الوقت الراهن أصبح ينظر للتسيير على أنه علم قائم بذاته، يقال له علم التسيير وهو يحتوي على مجموعة من المرادفات (علم التسيير، الإدارة، علم التدبير، علم التصرف، إدارة الأعمال) وهو علم يهتم بمجموعة من العمليات والوظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه (قيادة)، ومراقبة لمجموع موارد المؤسسة قصد تحقيق هدف أو أهداف معينة وهو نشاط مرتبط بالعمل الجماعي في أي مؤسسة سواء صناعية، فلاحية، تجارية حكومية كانت أو خاصة.

1 - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المجتمعات البيروقراطية، منشآت المعارف المصرية 1981، ص.ص. 18-19.

2 - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص: 201.

يعمل التسيير على وضع الأهداف والغايات للمشروع في ظل الاعتبارات الخاصة بالعوامل والظروف البيئية المحيطة لكي من الممكن تحقيقها وكذلك أيضا لابد من أن يجتمع من أجل ذلك العقل المفكر المتمثل في الإدارة العليا والأفراد الممثلون للإدارة الوسطى والدنيا والموارد والأدوات والآلات في فترة زمنية ومكان خاص ومحدد. ومن الممكن دراسة التسيير كعلم ومن الممكن اكتسابه ومن الممكن الحصول على الخبرة والمهارة في أثناء تطبيقه ومن الممكن الشعور به من خلال النتائج المحققة وحتى من خلال مظاهر السوء والفوضى التي نلتبس بها عدم وجود إدارة، وذلك مثل سوء اختيار العاملين، الفوضى، الارتباك، الازدواجية في العمل ... مما يكون من دواعي المطالبة بتطبيق العملية التسييرية.¹

بما أن علم التسيير من العلوم الحديثة نسبيا قياسا بالعلوم الأخرى، لم يتفق علماء التسيير على تعريف موحد، يتصف بالقبول العام أو الإجماع، فقد جاءت التعريفات مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير لمضمونها، و لضمان الحياد وعدم التحيز لمفكر أو عالم ما نرى من الأفضل عرض مجموعة من التعاريف المختلفة كل منها يفسر فلسفة خاصة.²

ومن أكثر تعاريف التسيير استخداما نجد:

- **تعريف (فريدريك تايلر) أنه:** "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها"³
- **تعريف (هنري فايول) أنه:** "عمل يتضمن التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"⁴
- **تعريف (جون ففرو ليونرد وايت) أنه:** عملية إشراف وتوجيه وتنسيق يمكن ممارسته بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرار والاتصالات والعلاقات العامة.⁵
- **أن التسيير هو:** "هو نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الاجتماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي تسلكها المؤسسة حتى تصل إلى بر الأمان وتحقق الأهداف المرسومة معتمدة على أسس ومبادئ علمية"⁶,

1 - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، مرجع سيق ذكره، ص ص 17، 18.

2 - كامل بربر، "الإدارة-عملية و نظام"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص: 14.

3 - أحمد عبد القادر عابدين، مرجع سيق ذكره، ص 20.

4 - عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 12.

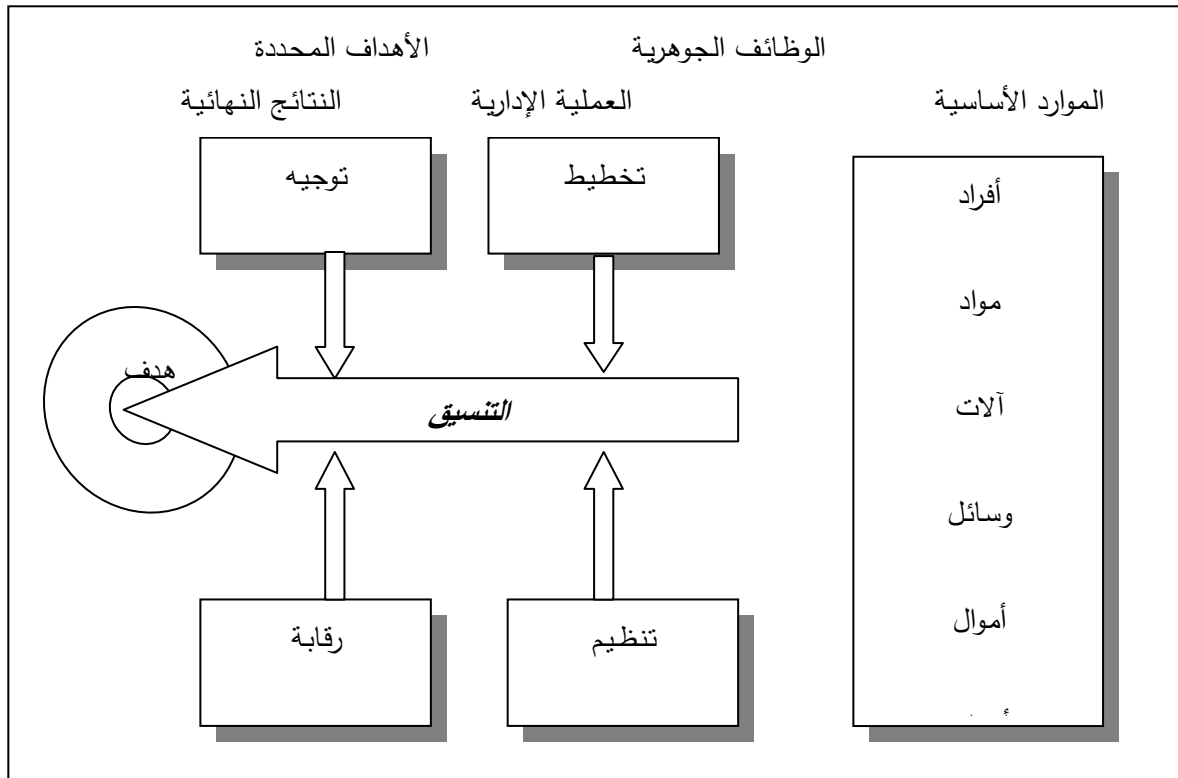
5 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2007، ص: 24.

6 - بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 19.

لاستغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل إنسانية، مما يساهم في تحسين حياة الإنسان، سواء أكان عضوا في التنظيم، أو مستقيدا من خدماته"

وعلى العموم فإنه يمكن النظر إلى التسيير على أنه عملية تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق هدف أو بضعة أهداف خلق والمشاركة من خلال مجموعة عمليات إدارية هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتقييم والشكل المالي يوضح ذلك

الشكل رقم (02): كيفية عمل الإدارة



المصدر : علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 36.

ثالثاً: خصائص العملية التسييرية (الإدارة).

قلنا أن التسيير (الإدارة) تعني توجيه جهد جماعي مشترك في مؤسسة ما (عامة أو خاصة) بقصد تحقيق أهداف محددة و مرسومة. والذي يتضح من هذا التعريف وكذلك غالبية التعريفات التي حاول الفقه وضعها بشأن الإدارة أن الإدارة تتسم بخصائص ثلاثة يكمن أولها في الطابع الإنساني للإدارة و يتمثل ثانيها في الطابع الحتمي لها، و يكمن الأخير في الطابع الهادف لنشاطها.

1- الطابع الإنساني للإدارة :

بما أن الإدارة كما عرفناها تنصب على المجهود البشري، و تعتمد على العلاقات الإنسانية والتعاون الجماعي، فهي إذن ليست آلية ترتكز على الأشياء، ولكنها تتميز بالطابع الإنساني، ولهذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على العنصر البشري فيها.

و اعتماد الإنسان في عملية الإدارة على الآلات الحاسبة والأجهزة الإلكترونية الحديثة لا يغير من هذا الطابع، لأن الإنسان هو الذي يدير الآلة ويستخدمها في أغراضه، وهو الذي اخترعها من قبل، فهو إذن سيد الآلة و المتحكم فيها. ولذلك فإن نجاح أي إدارة يعتمد في المقام الأول على مقدار ما يبذله أفرادها من جهد وعلى درجة إخلاصهم و تفانيهم في العمل .

و من هنا يبرز الاهتمام داخل المؤسسات بتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها، وتطبيق نظام الحوافز (Motives) المادية والمعنوية على حد سواء، وتمثل العلاقات الإنسانية المظهر الاجتماعي لخاصية إنسانية الإدارة، حيث يحد التنظيم الإداري في النشاط الاجتماعي وإرساء العلاقات الإنسانية على أسس قوية المجال لكي تشيع روح التعاون والحماس بين أفراد المؤسسة.¹

2- الطابع الحتمي للإدارة :

إذا كانت الإدارة تعني (كما سبق القول) توجيه جمع بشري من أجل تحقيق هدف مرسوم ومحدد، فإن تحقيق هذا الهدف يتوقف على وجود من يقوم بمهام الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لهذا الجمع البشري، إذ لا يتصور تحقيق هذا الهدف إذا ما ترك لكل عضو في المؤسسة اختيار الأسلوب الذي يروقه و الطريق الذي يحلو له في تسيير أمورها أو تصريف شؤونها أو في تمثيلها، ويبدو عجز أفراد التنظيم عن تحقيق الأغراض المنشودة بديها إزاء ما يكون هناك من تباين واختلاف في نفسية وسلوك وقيم وعادات العاملين في

1 - عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص:19.

المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف الرأي وعدم وحدته ووقوع المشاحنات وتعدد القرارات، وينتهي الحال بوقوع حالة من الفوضى وإشاعة الاضطراب في المؤسسة.

من أجل ذلك كان من المحتم إسناد عملية تنفيذ الهدف الخاص بالمؤسسة إلى شخص (أو هيئة) يقوم بمهام الإدارة، ويتوافر له صلاحيات وقدرات معينة على تحقيق الهدف المرسوم بقدر من الكفاية وبأقل التكاليف الممكنة.

والإدارة عملية ضرورية في جميع المستويات الإشرافية بالمؤسسة، فهي لا تنحصر في المستوى الإشرافي الأعلى لها فتقتصر على وظيفة المدير العام، وإنما لتمتد جميع المستويات الإشرافية سواء في المستوى الإشرافي الثاني أو الثالث حتى نصل إلى وظيفة ملاحظ العمال وغيره من المستويات المختلفة الإدارية أو التشغيلية .

و ضرورية الإدارة أو حتميتها أمر يصدق بالنسبة لجميع المؤسسات خاصة أو عامة وهي ضرورية أيضا أيا كان طبيعة النشاط الذي تتولاه المؤسسة تجاريا أو صناعيا أو زراعيا أو ماليا.

3-الطابع الهادف للإدارة :

إذا كانت الإدارة تعني توجيه جهد جماعي في مؤسسة ما فمن البديهي أن يتجه هذا الجهد الجماعي نحو تحقيق هدف معين، وإلا انصف هذا الجهد بالفوضوية والبعد عن التنظيم، لذلك كان من اللازم أن يكون لكل مؤسسة هدف تسعى إليه وتعمل على تحقيقه.

و يتفق جمهور الفقه على أن الإدارة ليس هدفا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيقه، فبواسطتها يتم تحقيق الهدف الخاص بكل مؤسسة وترجمته إلى واقع ملموس.

على هذا النحو يجب التفرقة بين هدف الإدارة أو غايتها وبين ما تتضمنه الإدارة ذاتها من مراحل متعددة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة سعيا لتحقيق أهداف الإدارة ووضعها موضع التنفيذ.

و من البديهي أن تنتوع أهداف الإدارة تبعا لتنوع النشاط والقطاع الذي تزاول فيه، فأهداف الإدارة الخاصة تختلف عن أهداف الإدارة العامة. فالإدارة الأولى تسعى دائما للمصالح الخاص وللحصول على أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، أما الإدارة الثانية فهي تسعى دائما للمصلحة العامة وإلا كانت أعمالها قابلة للبطلان، فهي تقوم بصفة أساسية على إشباع الحاجات العامة للأفراد ولذلك يسود هذه الإدارة مبدأ مجانية المرافق العامة ومبدأ المساواة بالانتفاع بخدماتها.

هذا و يلاحظ أن أهداف الإدارة (سواء في الإدارة الخاصة أو الإدارة العامة) تتأثر إلى حد كبير بالنظام السياسي و الاقتصادي المطبق في الدولة، فإذا كان الأصل في النظام الرأسمالي الحر أن تسعى الإدارة الخاصة إلى تحقيق الصالح الخاص والحصول على أكبر قدر ممكن من الربح المادي، فإنها في الأنظمة الاشتراكية مطالبة بتحقيق النفع العام (بحوار تحقيق الربح) فهي مطالبة بأن تقيم تعايشا بينها وبين أجهزة القطاع العام في العمل على التنمية والنهوض بالتقدم وفقا لخطط شاملة.

و إذا كان لكل إدارة هدف تسعى إليه، فإنه يجب أن يكون هذا الهدف ممكنا وواضحا ومعلوما ليس فقط بالنسبة للقائمين بأعمال الإدارة العليا، وإنما أيضا بالنسبة للقائمين بها في جميع مستويات الإدارة، كما يجب العمل على توعية جميع العاملين في المؤسسة بهذا الهدف حتى توفر لهم وضوح الرؤيا فيعمل الجميع، مديرون و منفذون على تحقيقه.¹

رابعا: أهمية التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

ليس هناك اختلاف حول أهمية التسيير في نشاط الأعمال، فوظيفة التسيير لا غنى عنها لأنها وظيفة لتحقيق الأهداف المرسومة، بمعنى أن التسيير هو معيار النجاح والفشل، وفي الواقع إن اعتبار التسيير نشاط ديناميكي فاعل لاستخدام الموارد المادية والبشرية بفاعلية وكفاءة، يعني أن التسيير يؤدي دورا مذهبلا في تعظيم وتقجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية، بالإضافة إلى إسهامه في إحداث تغيرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته، وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية، وتقليص التكاليف الإجمالية واستغلال الطاقات الكاملة، وتنمية الأفكار والإبداع، علاوة على دور التسيير في حل المشكلات، أو تجاوز حصول الانحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت.²

ويمكن القول أن أهمية التسيير تنبع من عدة حقائق وهي :

- أن التسيير هو الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل من المشروع مواكبا متكيفا مع الظروف البيئية المحيطة والتي منها: السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والتكنولوجية.³

1 - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة توزيع المعارف، الإسكندرية، 1993، ص:38.

2 - المرجع السابق، ص15.

3 - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- أن التسيير هو الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهو المدير للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد وأموال وعناصر بشرية، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع.
- أن التسيير هو عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المنظمة بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع .
- تتمثل الأهمية الأكيدة للتسيير الفعال في مواجهة المنافسة على المستويين المحلي و الخارجي لسد الحاجات و الرغبات من السلع أو الخدمات مما كان من الدواعي أن يكون هناك تخطيط للمستقبل وإجراء الدراسات و البحوث بحكم إطار إداري من أصحاب الاختصاص .

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بأن التسيير علم يحقق العديد من الفوائد للمديرين أهمها:¹

- يزود المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل مواقع العمل والمنظمات.
- زودهم أيضا بمجموعة من المصطلحات والمفاهيم والمبادئ التي ساعدتهم في تحليل ومناقشة ممارسات العمل الإداري .
- زودهم كذلك بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في الواقع التنظيمي ومواقع العمل.

1 - ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007، ص 54.

الفصل الثاني: التطور التاريخي للمدارس الفكرية حول المفهوم التسييري.

لقد تعددت المداخل والمنطلقات التي اعتمدها المختصون في دراسة التسيير، وتأثرت بخلفيات الباحثين ومجالات تخصصهم، فهناك المداخل الاجتماعية، السلوكية والكمية وغيرها والتي يتعين التعرف عليها عند دراسة التسيير وفهمه. حيث تميزت مرحلة الثورة الصناعية، التي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر (1750) إلى غاية منتصف القرن العشرين (1950) بالعديد من التحولات في مجال التسيير وتنظيم المؤسسات، وتعددت المدارس المختلفة للتسيير وتبلورت أسسها، فجاءت مكملتها لبعضها البعض، ونتج عن ذلك مفهوم التسيير (الإدارة) الفني الحديث للمؤسسة، وتطور تنظيمه. وقد تم ترتيب هذه المدارس وفق تسلسل زمني بدءا بالمدرسة العلمية الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة الاجتماعية، المدرسة الكلاسيكية الحديثة والمدرسة الحديثة.

المبحث الأول: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

يمكن اعتبار المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس التسييرية، فمع نهاية القرن التاسع عشر تم تسجيل اسمين لامعين في القواعد العلمية الحديثة للتنظيم وإدارة المؤسسات وهما فريدريك ونسلو تايلور " Taylor Frederik Winslow " * في الولايات المتحدة الأمريكية، وهنري فايول " Henri Fayol " ¹ * في فرنسا، وقد ساهم معهما عدة كتاب في إرساء الأسس الكبرى للتسيير (للإدارة) والتنظيم وفي بروز وتطور المؤسسات الاقتصادية المكونة من هياكل مكيّفة لمجموعة اقتصادية جديدة، ومن هؤلاء "هنري لورنس جنت" و"فرنك جليبرت". وقبل هذه المدرسة كان هناك نوعا من الإدارة أو التنظيم لدى المجتمعات القديمة، التي عرفت تطورا وحضارات منها الحضارة الفرعونية والبابلية والصينية وكذلك مع ظهور الحضارة الإسلامية.

*فريدريك ونسلو تايلور – Frederik Winslow Taylor – المولود بفيلا دلفيا في سنة 1856 – (1856-1915) .

** يعتبر هنري فايول (1841-1925) Fayol Henri أصغر خريجي المدرسة الوطنية العليا للمناجم بسنت إتيان في فرنسا تم توظيفه كمهندس ثم كمدير عام لشركة المعادن Acières de Commentry Fourchambault et Decazeville بفرنسا اهتم المهندس هنري فايول بالبيروقراطية التقليدية التي سادت الإدارة العمومية والخاصة. لقد كان من الأوائل الذين يثقوا من إمكانية إنشاء علم حقيقي لإدارة المؤسسات.

أولاً: نظرية الإدارة العلمية

والتي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور (f taylor)" (1856-1915) وذلك في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م، حيث ركزت الإدارة العلمية على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، واعتبرت الهدف الرئيس للإدارة متجاهلة للعنصر البشري. وانصب جل اهتمامها على تخفيض تكلفة العمل، والحد من الإسراف والهدر، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية. وقد شجع التخصص في المهام الإنتاجية وإيجاد منظومة تحفيزية للعمال قصد تشجيعهم لتأدية مهامهم على أحسن وجه، وكذا الاستعانة بمكاتب الدراسات المتخصصة في تعيين صيغ العمل ومراقبة النوعية لمساعدة العمال في تأدية مهامهم. وساهم هذا التنظيم في إضافة مميزات على المستوى الاقتصادي للمؤسسة مثل المردودية العالية وإمكانية تقدير الإنتاج مع مراقبة الجهد الفردي بتشجيع التكوين السريع وغير المكلف للعمال.¹

فتتلخص المعاني الأساسية للإدارة في أن الغرض الأساسي للإدارة يتمثل في ضمان أعلى رفاية ممكنة لكل من صاحب العمل وللعامل في وقت واحد، وأن الإدارة العلمية تختلف اختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية في تقدير الجهد، لأن هذه الأخيرة تعتمد أساساً على قواعد تقديرية للخبرة السابقة، وأن الإدارة كذلك تتكفل بجمع وحصر كل المعلومات التقليدية حول العمل، التي يملكها العمال مع تبويبها ومعالجتها وصياغتها في شكل قوانين وقواعد تساعد على إنجاز العمل. كما أوصى بضرورة استبدال عدم الثقة بالتعاون المتبادل والبناء بين المنظم والعامل، وبفضل هذا التعاون المتبادل وضع حداً للصيغة التقليدية للعمل.²

ومن جهة أخرى، يعتبر "تايلور" أن المؤسسة هيئة مركزة على عدة أشكال، مؤلفة من نظم عملية مهيكلية حول مراكز القرار، حيث يأخذ كل نظام صورة نظام للحكم، والذي يركز على المراقبة والتنظيم والضبط. وبالأخذ في الاعتبار ما قدمه "تايلور" من مبادئ في تنمية كفاءات الأفراد من خلال دراسة علمية للعمل الاختياري العلمي للعاملين، تعليم العاملين وتدريبهم على التخصص وتقسيم العمل، ووحدة الأمر مع مركزية اتخاذ

1 Lionel Collins, Paul Legros, Jean – Jacques Légal , **Politiques de l'entreprise** , Dalloz gestion des systèmes et stratégies 1979 , page 15.

2- بشير عباس العلاق، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا 1996، ص 51.

القرار، وتقليص نطاق الإشراف، يمكن اعتباره رائد حركة التنظيم العلمي للعمل التي تبنت مفهوم النظرة الفردية إلى الفرد في المؤسسة. ويمكن تلخيص إسهامات "تايلور" في العملية التسييرية فيما يلي:¹

1. الدقة في تحديد المسؤولية.
2. الاختيار الأمثل للعاملين و التدريب اللازم لهم.
3. الرقابة الجادة على الأداء من أجل إعطاء إنتاج موافق للخطط التي وضعتها الإدارة.
4. وضع مقاييس الأداء والحاجة إلى القيام بدراسات الزمن والحركة.

وإذا تمعنا في هذه الأفكار نلاحظ أنها مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد، وأن الدافع الوحيد إلى العمل هو العامل المادي، لأنه يعتبر أن الفرد هو الرجل الاقتصادي كما ذكرنا سابقا. والقيام بثورة ذهنية تكافئ الطرفين تركز على تطوير أحسن طريقة للعمل مع الانتقاء العلمي والتطوير الشخصي للعمال، والتقارب والإلمام بأحسن طريقة للعمل وللعمال، مع إرساء أسس التعاون بين المسيرين والعمال، مع ترك مسؤولية تخطيط العمل للمسيرين.²

ورغم إساءة الفهم لأفكاره وأعماله لم يتكرر الكتاب بعد لمجهوداته ومساهمة الإدارة العلمية للعمل في رفع المردودية الاقتصادية. من بين الانتقادات الموجهة لتايلور، هي أنه كان واثقا بوجود طريقة واحدة مثالية للقيام بمهمة، وأن هذه المهمة تختلف حسب العمل، وأنه كان واثقا بوجود مستوى متوسط للنتائج القياسية، حيث يمكن ربح الوقت في عمل كما يمكن تضيق مثله في عمل آخر، وأنه كان واثقا أن الحافز الأساسي والرئيسي للعامل هي أجرته وليس شيء آخر، لكن لم يكن واثقا أن العامل سوف يرفض رفضا تاما الأفكار التي تملي عليها لإدارة أعماله.

وهكذا نجد أن "تايلور" قد تحدث مبكرا في كل من بنية المؤسسة واتخاذ القرار وتقسيم العمل، وكذا المسائل المرتبطة بالرقابة والضبط، ودور كل من العمال والمسؤولين في المساهمة في رفع مردودية المؤسسة. ورغم أهمية هذه العناصر، التي تبقى من أهم النقاط المدروسة لحد اليوم من طرف العديد من الكتاب والباحثين،

1 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

2 - صبحي جبر العتيبي، مرجع سيق ذكره، ص 22.

وهو ما يدخل أيضا في عملنا هذا، إلا أن تلك المساهمة قد عرفت نقدا وتكملة من زملائه المعاصرين له منهم هنري لورنس جنت.

✓ التنظيم والإدارة العلمية من منظور هنري جانت ومعاصريه

جاءت أعمال عدة مفكرين عاصروا كل من "تايلور" و"هنري لورنس جانت" متكاملة، ومنسجمة في جزء كبير منها، ضمن تيار الإدارة العلمية. فكان المحور الأساسي لاهتمام "جانت" هو رفع كفاءة العامل وقد حاول تحسين نظم الإنتاج من خلال أسلوبين هما:¹

- جدولة الإنتاج والمعروفة باسم خرائط جانت والتي توضح نوع العمل أو النشاط المطلوب تنفيذه، من الذي سيقوم بتنفيذه، من الذي سيقوم بتنفيذه والفترة اللازمة للتنفيذ، ومدى ما تم تنفيذه من أعمال.
- منح حوافز للأفراد إضافية بخلاف الأجر.

فقد اهتم "جنت" بموضوع المردودية في المؤسسة الاقتصادية، وكانت نتائج أعماله قريبة من نتائج معلمه تايلور، غير أنها كانت أكثر عمقا إذ بين أهمية العنصر البشري في الإنتاجية. حيث ركز "جنت" على العنصر البشري، فكان من رأيه أن الاستعداد لاستخدام الوسائل السليمة والمهارات في تأدية عمل مهم مثلها مثل معرفة هذه الوسائل وامتلاك هذه المهارات. فاستطاع أن يؤكد أهمية العنصر البشري ودوره في رفع الإنتاجية، وقد حدد خرائط العمل التي تبين مدى قيام العامل بعمله اليومي.

ولقد أكد "هنري لورنس جنت" أن الإدارة العلمية للمستقبل تكمن في تعليم وتكوين العامل، وأعتبر أن زمان القوة قد انقضى وأصبح من الضروري تعويضه بالعلم والمعرفة. وركز على تعليم كيفية تأدية العمل، والتكوين المهني وسماها بالمعرفة والأداء. وعرض في إحدى اجتماعات الجمعية الأمريكية للميكانيك طريقة المكافأة والعمل المحدد، باعتبارهما من الوسائل الكفيلة لتحديد أجر العامل. وبذلك يكون قد أيد أفكار "تايلور" في هذا الموضوع.

* يعتبر "هانري لورنس جنت" أحد المساعدين لتيلور وهو من مواليد 1861 مهندس في الميكانيكا، عمل في مجال الاستشارات لحسابه الخاص وعمل مع تيلور لمدة عدة سنوات حسب - عبد الغفور يونس "نظريات التنظيم والإدارة" المكتب العربي الحديث الإسكندرية ص.ص. 266-267

1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 41.

كما تبنى طريقة الاستقصاء العلمي في الدراسة، فأكد بضرورة التحريات العلمية وأهميتها عند تحديد مهام العمال، فهو يرى أن الطريقة الطبيعية للحصول على المعلومات حول العمل تتطلب دراسة العناصر المكونة له. ويتم ذلك بتحليل العملية، ودراسة كل عنصر من هذه العناصر، مع تجميع نتائج الدراسة وتلخيصها قصد الوصول إلى توصية.

ولقد أثمر جهد وتعاون الرجلين "تاييلور" و"جانت"، عملا مشتركا ممثلا في ستة نشرات علمية. وتواصلت هذه الدراسة مع آخرين، من بينهم فرنك "بنكر جلبرت" (1886-1924) "F. B. Gilbreth"، الذي اهتم خاصة بالحركات الجزئية والحركات الضرورية وأزمنتها للقيام بعمل ما، ودون أن ننسى كذلك "R. M Barnes" و" H. B. Maynard".

بينما أهتم "جلبرت" بالحركات الجزئية "Les micromouvements"، وألح على الانضباط في منهجية العمل المحددة، وهذا ما يتطلب تحضير وتفكير من قبل المسؤولين حول هذه المنهجية، وكيفية تنفيذ هذا العمل، اتفق جلبرت مع "جنت" في اهتمامها بالعناصر الإنسانية والجهد الفردي، وكان من أعماله تنمية دراسة الحركة باعتبارها فنا أساسيا من فنون الإدارة. وبذلك استطاع أن يحدد الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وإن يدرّب العمال عل أدائها بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق حذف الحركات الزائدة ومحاولة التقيد بالزمن المعياري اللازم للقيام بكل حركة من الحركات الضرورية.¹

وقد استطاع مع زوجته اكتشاف نواحي هامة في مجالات الإدارة، فأكد أن إنتاجية المسؤول تعتمد على السلوك، الفرص والبيئة المادية. وهذه العناصر تم التوسع في تناولها في إطار الإدارة الحديثة، إذ يرتبط فيها نشاط المؤسسة بمحيطها والفرص والتحديات التي يوفرها ويفرضها. كما تلعب البيئة بكل أوجهها، دورا فعالا في تحديد مستوى الأداء والمسار والنتائج في المؤسسة، وهناك العديد من النظريات وطرق التحليل الاستراتيجي التي تربط كل من المحيط الداخلي وإمكانيات المؤسسة وبنيتها، مع ظروف المحيط الخارجي، وضرورة رسم أهدافها وفق هذه الظروف والإمكانيات.

1 - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ومن أهم مفاهيم هذه النظرية العلمية ومركزاتها نجد:¹

- **البحث العلمي:** أي اعتماد منهج الملاحظة والتجربة في البحث والوصول الى المعرفة بعيدا عن التخمين والرأي التقليدي السائد.
 - **تقسيم العمل والتخصص به إلى أقصى حد ممكن:** وتقسيم العمل بين الإدارة والعاملين يعني أن تعطي الإدارة سلطات في التخطيط والإشراف والمتابعة وتحدد للعاملين أسس التشغيل وقواعده مما يؤدي الزيادة مهاراتهم في الأداء وقلة الأخطاء وبالتالي قلة التكاليف وارتفاع الكفاءة الإنتاجية.
 - **دراسة الحركة والزمن:** أي انه بعد تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة محددة، تتم مراقبة حركات الأداء التي لا لزوم لها، ويوضع زمن معياري لأداء كل حركة مهمة وللعمل بشكل عام من اجل اختصار وقت العمل وتوفيره.
 - **الاعتماد على الحوافز المادية:** وذلك لتشجيع العاملين على الأداء والإنتاج، حيث يعتقد أن نضرة العاملين للحياة تنحصر في المكاسب المادية.
 - **وجوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية:** أي تحقيق أعلى نسبة من الإنتاج بجودة وسرعة بأقل استخدام للموارد وقل تكلفة لها. ويتم ذلك من خلال اختبار العاملين بشكل سليم وتدريبهم ووضعهم في أعمال تناسب قدراتهم، والحد من الإسراف لديهم وتوفير مناخ مادي يساعدهم على الأداء المنتج.
 - **وجود مجموعة قواعد وأصول تتحقق من خلالها الإدارة الرشيدة، مع ضرورة أن تكون واضحة محددة متضمنة صلاحيات كل فريق ومسؤولياته.**
- ويشار إلى أن جل هذه النظرية يعتمد أساسا على الإدارة العليا للمؤسسة، وليس الإدارة الوسطى أو الدنيا.

ثانيا: نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية.

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H. Fayol) وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916م تحت عنوان الإدارة العامة والصناعية (Blancot 1970). وقد أشار " فايول " في هذا الكتاب إلى أن المدير يقوم بخمس وظائف رئيسية هي : التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق،

1 - محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص.24

والرقابة، كما وجد "فايول" أن كل أنشطة المشروع الصناعي يمكن تقسيمها إلى ستة وظائف أساسية تتمثل في الوظيفة التقنية (الإنتاج أي التحويل والتصنيع)، الوظيفة التجارية (ال شراء والبيع)، الوظيفة المالية (البحث عن رؤوس الأموال وكيفية تسييرها)، وظيفة المحاسبة (الجرد وتحديد السعر المرجعي والتكاليف)، وظيفة الأمن (حماية الممتلكات وضمان أمن الأفراد)، والوظيفة الإدارية (تضم عملية التنظيم، التقدير، القيادة، التنسيق و المراقبة).¹

ركز "فايول" على الأنشطة الإدارية المتمثلة بالتخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة وعلى ضرورة توفر صفات جسمانية وعقلية وخلقية وثقافية وفنية في الإداريين، إضافة إلى توفر قدرات إدارية وفنية وتجارية وغيرها من القدرات التي تزداد أهمية بعضها للإداري وأهمية بعضها الآخر للعامل. ويرى "فايول" أنه كلما ارتفع الفرد في السلم الإداري أصبحت حاجته إلى القدرات الإدارية أكثر من حاجته إلى القدرات الفنية المطلوبة للعامل. وقد ركز "فايول" على الإدارة الوسطى بعكس (تايلور) الذي ركز على الإدارة العليا.

و للإدارة في رأي "فايول" أربعة عشر مبدأ بناها وفقاً لخبرته الشخصية وممارساته وهي:²

- تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات للتأكد أن الجهود تركز على جافة أجزاء العمل.
- السلطة الرسمية في العمل، حيث يكون للإداري حق إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بها مع ما يتطلبه ذلك من مسؤولية.
- وجود نظام قائم على الطاعة وعدم الإخلال بالأوامر.
- وحدة إصدار الأوامر (وحدة القيادة).
- وحدة التوجيه حيث يكون هناك رئيس واحد للوحدة التنظيمية المشغلة بذات الأنشطة.
- تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة/ الشخصية.
- وجود نظام للمكافأة العاملين، وتعويضهم، ودفع أجورهم.
- مركزية السلطة من خلال قنوات اتصال رسمية.
- تسلسل السلطة وتدرجها من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي.

1 - W. Jack Duncan , **Les grandes idées du management – des classiques aux modernes** , Techniques de gestion, page 83.

2 - صبحي جبر العتيبي، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 26-29.

- الترتيب بحيث يكون للأشخاص والمعدات المستخدمة في عمل معين مكانه الخاص في الموقع من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق.
- المساواة في المعاملة وعدم تمييز الرؤساء بين العاملين.
- الاستقرار في العمل: أي المحافظة على الثبات والاطمئنان الوظيفي للعاملين، إذ أن البحث عن عاملين جدد يتطلب كلفة إضافية.
- تشجيع المبادأة والابتكار لدى المرؤوسين.
- التعاون والعمل بروح الفريق.

3 – النظرية البيروقراطية (Bureaucracy).

تتكون كلمة بيروقراطية من مقطعين هما "bureau" وتعني مكتب أو الأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب و "cracy" وتعني السلطة أو الحكم، وبالتالي يصبح معنى "Bureaucracy" سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ وأسلوب العمل المكتبي¹. والتي وضعها ونادى بها العالم الألماني "ماكس ويبر" (M. Weber) (1864-1920)²، سعياً وراء توفير أعلى حد من الكفاءة الإنتاجية. وهدف (ويبر) إلى وضع مجموعة قواعد وأسس ومبادئ إدارة لتنظيم سير العمل في المؤسسات كبيرة الحجم (الأجهزة الحكومية)، لأن تطبيق ما تضمنته هذه النظرية يضمن للمؤسسة الدقة في العمل، وإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه، وتحقيق فاعلية عالية المستوي. وحدد "ويبر" أن التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدتين أو مبدئين هما: مبدأ العقلانية، أي أن هناك غاية أو هدفا واضحا للنشاط يعتبر مسوغا قانونيا له؛ ومبدأ الكفاءة، سواء من حيث التكلفة أو الجهد أو الوقت، وعلاقتها بالمردود في العمل. كما أقر "ماكس ويبر" في نظرياته للبيروقراطية، أن الصيغة ذات أكثر فعالية للتنظيم هي صيغة التنظيم البيروقراطي، معتمدا على ضرورة التعريف الدقيق لأهداف و مهام ومسؤولية كل شخص في المؤسسة، مع إنشاء بنية للسلم التدرجي للمؤسسة. حيث تسهر على المراقبة، وبناء العلاقات المشخصة وغير المشخصة بين المهام وليس بين الأشخاص.

وأعتبر "ماكس ويبر" كذلك أن التنظيم الفعال هو الذي يكون ذا أكثر هيكلية في السلم التدرجي، من التقسيم للعمل الدقيق، وكذلك من نظم الإجراءات المعدةة. وقدم النظرية البيروقراطية كنموذج معياري لإدارة

1 - صبحي جبر العتيبي، المرجع السابق، ص 33.

2 - Chantal Bussenault, Martine Pretet , **Organisation et gestion de l'entreprise- Tome2 : Structures**, décision, stratégie, Expertise comptable Vuibert p.15

المؤسسات الكبيرة منها على وجه الخصوص، وذكر أنه بتطبيق هذا النموذج سوف ترتفع إنتاجية المؤسسة وسوف تتحقق العدالة بين العاملين.

أهم مبادئ البيروقراطية هي وجود سلطات مختلفة منها التقليدية، والمعتمدة على شخص القائد والقانونية المتعلقة بالوظيفة، ويرى أن السلطة الأخيرة هي التي يجب أن تعطى للعاملين، مع ضرورة تقسيم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية بشكل واضح لكل عضو أو فرد من المؤسسة، ويتم تخصيص الواجبات بصفة رسمية ومكتوبة، وتنظيم المكاتب أو الوظائف، في شكل مستويات إدارية معتمدة على أساس السلطة القانونية للوظيفة.

ويتم اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم الفنية، ومن خلال المسابقات الرسمية أو بالتدريب، أو بتعيين معين، مع ضرورة تعيين العمال الرسميين. ويعمل الموظف الرسمي من أجل أجرة ثابتة وغالبا في عمل معين طوال حياته العملية، وليس بالضرورة أن يكون المدير الرسمي مالك الوحدة المطلوب إدارتها وتخضع الإدارة إلى قواعد تنظيمية مضبوطة، ونظام معين ومحدد ورقابة دقيقة.

و أهم المفاهيم التي تتضمنها نظرة البيروقراطية هي:¹

- تدرج الوظائف حسب الاختصاصات والسلطات ضمن هيكل تنظيمي في قمته رسم السياسات ووضع الأهداف، وفي قاعدته تنفيذ الإجراءات والأعمال،
- توزيع الأعمال بناء على التخصص وبما يتوافق مع الشخص المنوط به العمل، ووفقا لمعايير ولوائح رسمية للعمل لضمان تحقيق الكفاءة في العمل.
- عدم التحيز بحيث يجري التنفيذ بطريقة غير شخصية باعتبار المصلحة العامة هي الأساس.
- وجود قواعد وتعليمات دقيقة عن الوظيفة ومرجعيتها وكيفية أدائها بما يحقق الوحدة وعدم التباين ويحمي المرؤوسين من التعسف.
- الغدارة المهنية واستخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم في العمل الإداري وليس حسب المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- وجود نظام خدمة خاص بالأفراد ينظم الحياة الوظيفية للعاملين (التعيين والراتب والترقية والتقاعد).

1 - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 43.

- التدوين الكتابي للأوامر والقرارات والتعليمات، والاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات بشكل مرتب يسهل استخراجها وقت الحاجة.
- التدريب.
- السرية في العمل والالتزام بها.
- خدمة الجمهور: أي أن خدمة الجمهور وتسهيل قضاء حاجاته هدف يسعى إليه البيروقراطي.

ويستنتج من المفاهيم السابقة أن للبيروقراطية إيجابيات أساسية، حيث أنها تعتمد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحديد الأدوار بشكل واضح، وهو أمر يساهم في رفع كفاءة الموظفين وفي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. كذلك فإن البيروقراطية تعتمد الكفاءة والانجاز أساساً في التوظيف والترقية وشغل المناصب، وتهتم بأن تقوم العلاقة بين الرئيس والمؤوسين على أسس موضوعية وقانونية، أي أنها علاقة غير شخصية.

و نظراً لما صاحب البيروقراطية من ممارسات فعلية سقيمة، فقد اقترنت بتحكم الإجراءات الروتينية وعدم فاعلية الاتصالات، وإضعاف روح المبادرة الفردية، والجمود، والمركزية التسلطية، وعيوب أخرى دفعت الناس إلى الظن بعدم فاعليتها، أو أنها رجس من عمل الشيطان يلزمهم أن يجتنبوها. واقترح بعض المفكرين بعض الطرق لتجنب أخطاء البيروقراطية كما يلي: "تحديد الأهداف تحديداً واضحاً والتأكد من ارتباطها ببعض أفعالها ورأسياً، تقليل حجم الوحدة الإدارية قدر الإمكان واختيار الرؤساء بطريقة علمية والإقلال من نطاق الإشراف الإداري، والثقة بالرؤساء الإداريين، وإقامة نظام للمكافئة والعقاب، وإعادة النظر بصورة مستمرة في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وإجراءاتها المتبعة.

وفي الختام، يمكن القول على أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كآلة يمكن برمجتها مسبقاً و التحطم في سلوكها وأدائها من خلال الحوافز المادية ولوائح العمل المحددة، كما نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأت إلى المثالية في كل ما وضعت من مبادئ وأهداف للمنظمة وركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت بالتالي لخدمة وتعزيز مكانة ومصالحه أرباب العمل وإدارته العليا.¹

1- صبحي جبر العنبي ، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المبحث الثاني: المدرسة السلوكية (النيوكلاسيكية)

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانبين الهيكلي والإجرائي، وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية. وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء زيادة الإنتاجية وتحسين العمل، واعتمدت هذه الدراسة ثلاثة مداخل لدراسة السلوك هي: علم النفس، علم الاجتماع، وعلم دراسة الإنسان، وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس سنتطرق إلى أهمها فيما يلي.

أولاً: حركة العلاقات الإنسانية (Human relations)

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية في دراسة الإدارة، وترجع أساساً إلى الأكاديمي والباحث الأمريكي "إلتون مايو" (E. Mayo)* ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة من عام 1927م إلى 1932م في مصانع شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) في الولايات المتحدة.

تطورت حركة العلاقات الإنسانية بفعل ثلاثة رواد هم: "روبرت أوين" (R.Owen) الذي وضع اللبنة الأولى لمدخل العلاقات الإنسانية في عام 1828م، و"التون مايو" (E.Mayo) الذي يعتبر المنشئ الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية في القرن العشرين، و"ماري فوليت" (M.Follett) التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار (مايو). وقد أكد (مايو) وزميله (روثليزجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني، ودراسة سلوكه.¹

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها: "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر والتنظيم كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، باعتباره إنساناً، نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية

* إيجورج التون مايو من مواليد 1880 باستراليا تابع دراسته في المنطق ثم في الفلسفة وواصل دراسته في الطب دون إتمامها، وصل إلى الولايات المتحدة الأمريكية في بداية العشرينيات كمكلف بالبحث في مؤسسة روكفيلار قبل أن يلتحق بدائرة الأبحاث الصناعية بهارفارد في سنة 1926 اشتهر بعنوانين مهمين هما "المسائل الإنسانية للشركات الصناعية" "The human problems of an industrial society" الصادر في سنة 1939 وكذلك "المسائل الاجتماعية للشركات الصناعية" "The social problems of an industrial society" الصادر في سنة 1945.

1 - عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص 28.

والنفسية. وتتحدد في تحفيز ودفع العاملين في التنظيم لإشاعة روح الفريق بينهم، تلك الروح التي تشبع حاجاتهم بفعالية، وتحقق أهداف التنظيم".¹

أما ظهور حركة العلاقات الإنسانية، فيعود إلى عدة عوامل، منها تزايد قوة الاتحادات العمالية كنتيجة لفشل رجال الصناعة والإدارة في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم، وتحسن أوضاع العاملين المادية والثقافية مما ساعدهم على المطالبة بإدارة أفضل وبحظ أكبر في المشاركة في الإدارة، وتنامي الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل ورجال الإدارة وضرورة اهتمامهم بمشاكل موظفيهم ومجتمعهم، وزيادة حجم التنظيمات الإدارية وسيادة التخصص الدقيق في العمل وبالتالي تزايد المشاكل داخل تلك التنظيمات بين الفئات المهنية المختلفة.

وسارت حركة العلاقات الإنسانية بشكل تدريجي في تناولها النواحي النفسية والمعنوية للعاملين كمحددات للإنتاج والكفاءة الإنتاجية، ولم تركز على النواحي الاجتماعية سوى بعد جهد كبير في البحث عن أثر العوامل الطبيعية والمادية على العمل والإنتاج. ويرى بعض الباحثين أن حركة العلاقات الإنسانية وبدلاً من تركيزها على التنظيم الرسمي في المؤسسة ركزت على دافعية العاملين ورضاهم، وهو ما قاد إلى مدخل العلوم السلوكية فيما بعد، حيث تم التركيز على سلوك العمل في التنظيمات الرسمية.

إن التجارب التي أجريت فيما يعرف بدراسات هوثورن (Howthorne Experiments) في الولايات المتحدة حول الإضاءة وجدولة العمل والأجور لاختبار الافتراضات التقليدية عن أثر تغيير طريقة العمل أو تعديل جدولته أو تغيير ظروفه المادية على الكفاءة الإنتاجية أدت إلى نتيجة مفادها أن هناك حافزاً غير الحافز الاقتصادي هو "الروح المعنوية" وأثبتت التجارب أن معنويات العاملين تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات العمل التي تمثل الجانب الإنساني للإنتاج، وهذا ما دفع الإدارة للأخذ بعلاقات العمل كأساس لسياسة جديدة في العلاقات الإنسانية.

وتتبع النتائج السابقة تجربتان أخريان هما: مقابلات العاملين، وملاحظة السلوك الجماعي للعاملين، حيث تمت في التجربة الأولى مقابلة مئات العمال للوقوف على آرائهم في العمل وظروفه وأحواله، وكانت النتيجة أن

1 - حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1970، ص35.

تحسنت معنويات العاملين بفعل أنهم عبروا عما يدور في أذهانهم، وتم في التجربة الثانية اختبار سلوك العاملين كمجموعات وليسوا كأفراد مستقلين من خلال المقابلة والملاحظة المباشرة لتحليل شعورهم الجماعي.¹

ومن هنا تتجسد أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في تلبية رغبة انتماء العامل للمجموعة، التي تحفزها على العمل في تعاون حقيقي، وتحثه إلى الانضمام لتجسيد أهداف المؤسسة. واعتبار أن المسؤول يقرر ويشجع على أخذ المبادرات في كل ما يشمل التسيير العادي لشؤون المؤسسة، مع التأكيد على أن المحيط الحسن والحوافز المادية تسمح للشخص بالرضا والانتماء أكثر للمؤسسة والعمل بصورة مكثفة. وانطلاقاً من هذه الأفكار بدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد في المؤسسة. وسجلت هذه الأفكار مرحلة تاريخية حاسمة حيث فتحت الطريق لأبحاث أخرى، واستعملت لاكتشاف النظرية النفسية المسماة بالسلوكية (Behaviorism).²

و يمكن إجمال وحصر أفكار حركة العلاقات الإنسانية بما يلي:

- حجم العمل الذي يقوم به الفرد ومستوي كفاءته لا تتحددان بطاقته الجسمية (الفيزيولوجية) فحسب، بل وبخلفيته الاجتماعية وإدارة الجماعة.
- المكافآت والحوافز غير المادية ذات دور كبير في تحفيز العاملين المرؤوسين وتحقيق شعورهم بالرضا.
- هناك أهمية كبيرة لتدريب المشرفين والرؤساء على المعاملة الإنسانية للعاملين.
- العاملون (المرؤوسون) يواجهون سياسة الإدارة كأعضاء في جماعات من خلال تجمعات وتنظيمات غير رسمية لها قواعد سلوك خاصة بها تلقى قبولا عاما من أفرادها.
- لمعنويات العاملين وعلاقات العمل الاجتماعية اثر على إنتاجية العاملين وكفاءتهم في العمل.
- للتنظيمات غير الرسمية اثر على سلوك أعضائها وبالتالي على مستويات الإنتاج.

وعلى الرغم من الايجابيات الملموسة للمدخل الإنساني، فإن حركة العلاقات الإنسانية تواجه بانتقاد أنها تستغل العاملين تحت مظلة "الإنساني"، وتضعف سلطة التنظيم الرسمي بحيث يمكن أن تنتقل القيادة من الإدارة إلى نفر من العاملين أنفسهم.

1 - مهدي زويلف ومحمد قاسم قريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989،

2 - Lussato Bruno Introduction critique aux théories d'organisation, édition Dunod, Paris ; 1985, p. 71

ثانيا: تنمية التنظيمات (organization Development)

التي تعتبر امتدادا لحركة العلاقات الإنسانية وأبحاث "مايو" وزملائه. ركز أنصار هذا الاتجاه ومعظمهم علماء النفس والاجتماع والمتخصصين في العلوم السلوكية على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لتحسين العمل الإداري وتطويره، من أجل تحقيق الأهداف المحددة. كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل، وبدراسة مفهوم الجماعة وحيويتها، وأساليب القيادة الإدارية، وإدارة التغيير وإستراتيجيات التدخل من أجل تحقيق الانسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية. وتتلخص نظرتهم بأن الإنسان كائن عاطفي، أو مجموعة من المشاعر والأحاسيس والغرائز والانفعالات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وإشباعها أو إرضاؤها من أجل أن ينجح ويحقق أهدافه.

ويمكن تحديد مفهوم تنمية التنظيمات كما عرفه "فردلاندر وبراون" (Friedlander & Brown) بأنها " جهد شمولي مخطط، ويهدف إلى تغيير العاملين وتطويرهم (من حيث قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم) وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم، أو الهدفين معا".¹

ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية. ذلك الخلط وبخاصة أن أنصار تنمية التنظيمات يعتبرون حاجة تحقيق الذات مثلا كأنها هدف للتنظيمات الرسمية، متناسين أن التنظيمات هي في حقيقتها كيانات اصطناعية استلزمته ظروف الحياة المعقدة، وأن الإنسان فيها مجرد وسيلة إنتاج، وأنه من غير العدل الزعم أن التنظيمات تستوعب كل الفرد وحاجاته، لأن في ذلك امتنانا لكرامة الفرد وكيانه، وتجاهلا لحقه في ألا يذيب شخصيته في قوانين العمل ولوائح التنظيمات الإدارية.

ومن النظريات التي تدرج تحت هذا الاتجاه: نظريتا (ماكريغور)، ونظرية (ماسلو) للحاجات، ونظرية ذات العاملين، ونظرية الشبكة الإدارية. وفيما يلي توضيح موجز لكل منها:

1 - مهدي زويلف ومحمد قاسم قريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

1. نظرية دوجلاس ماكرويجور ((D.MCGREGOR X,Y Theory))

كما أسهم في هذا الصدد أيضا دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR) بتقديم ما يسمى بنظرية (X) و نظرية (Y) ، نظرية (X) تشير إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا وإلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم وأعمالهم. أما نظرية (Y) الهدف منها هو التنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.¹

تفترض نظرية (X) أن واجب الإدارة هو توفير عوامل الإنتاج وتنسيقها للعامل بما يحقق أكبر عائد اقتصادي، ولذلك فلا بد من توجيه الجهود البشرية والسيطرة على نشاطاتها وتحديد سلوكها لضمان تحقيق ما ترجوه الإدارة. كما تفترض هذه النظرية أن الإنسان كائن سلبي لا يحب العمل، وخامل لا يرغب بتحمل المسؤولية، وأنه يفضل وجود شخص يقوده إلى العمل ويدله عليه، مما يجعل العقاب أو الحرمان وسيلة ناجحة لدفعه للعمل أو تحفيزه بالمزايا المادية، ويتطلب وجود إشراف مركزي دقيق ورقابة شديدة عليه.

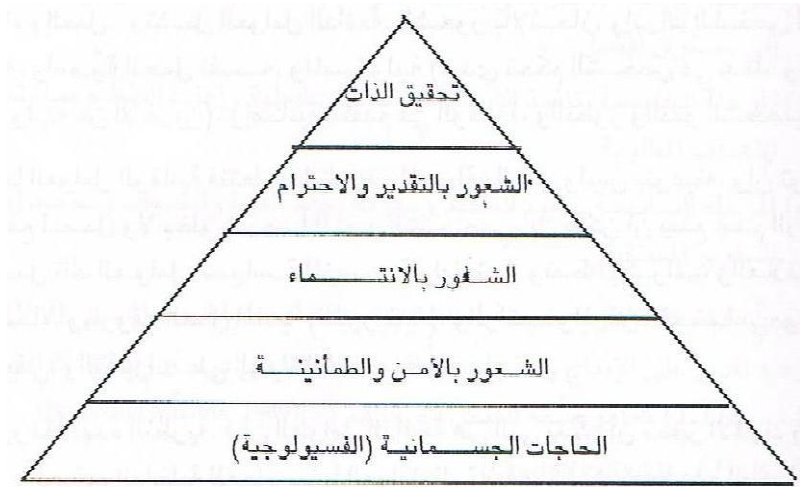
وهذه النظرة السلبية للعاملين أدت إلى انتهاج سياسة صارمة، لكنها غير منصفة للعاملين، تتلخص في إتباع الشدة مع العاملين، وعدم الركون إلى دافعتهم للعمل، أو السعي إلى إرضائهم وتلبية رغباتهم.

وأما نظرية (Y) فتفترض أن للإنسان حاجات متعددة ومتدرجة، وأنه يسعى لتلبية المزيد منها كلما أُرْضِيَ واحدة أدنى، وإن لم يرض الحاجة الأدنى فإنه يفكر بها دون غيرها. وتتدرج الحاجات وفقا لذلك من الحاجات الأساسية (الطعام والشراب..)، إلى حاجات الأمان والطمأنينة، إلى الحاجات الاجتماعية (الصدقة والحب والجماعة..) فالحاجة الذاتية (تحقيق الذات والثقة بالنفس والتقدير..). وعليه فإن العاملين قد يتراخون في العمل ولا يقبلون عليه بهمة وجد، على الرغم من ارتفاع الأجور وحسن شروط العمل، والسبب في ذلك أنهم قد يشعرون بالحرمان وعدم التقدير، مما يتطلب أن تعمل الإدارة على توفير ظروف تحترم كرامتهم، وتلبي حاجاتهم، وعلى إعانتهم على اكتشاف الصفات الإنسانية الخيرة فيهم وتوجيهها، وعلى تحديد أهدافهم والسعي لتحقيقها بشكل ريادي. وقد دفعت هذه النظرية إلى بروز شكل إداري هو الإدارة بالأهداف كما سنتحدث عنه لاحقا.

1- علي إبراهيم الخضر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، مديرية الكتب الجامعية، 1997، ص: 117.

2. نظرية ماسلو للحاجات : (Maslaw Needs Theory) تقوم نظرية (ماسلو) على افتراضات نظرية (Y) وتعارض ما جاءت به نظرية (X)¹، حيث ترى أن للإنسان مجموعة من الحاجات المتدرجة يسعى لتحقيقها وتدفعه للعمل. وأهم تلك الحاجات حاجة تحقيق الذات، أي أن دافعية الإنسان ليست قوة خارجية بل قوة ذاتية ناتجة عن رغبته بتحقيق ما يطمح إليه، وأهم ما يطمح إليه في حياته هو تحقيق ذاته:

الشكل رقم(3): سلم حاجات (ماسلو)



المصدر: محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص33.

ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ الحاجات تترتب في نظرية (ماسلو) بشكل هرمي ابتداء من الحاجات البدائية والملحة في القاعدة (الحاجات الجسمية الفسيولوجية: الطعام والسكن....)، ثم الحاجة للشعور بالأمن الجسماني والانفعالي، ثم الحاجة للانتماء والحب، ثم الحاجة للشعور بالتقدير والاحترام، ثم انتهاء بالحاجة الأخيرة وهي الحاجة لتحقيق الذات. ويرى (ماسلو) أن الحاجة الأساسية تكون دافعا للإنسان قبل أن يتم إشباعها، وما أن يتم إشباع الحاجة ذات المستوى الأدنى حتى تتوقف عن كونها دافعا، فتبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوكه.

و بناءا على هذه النظرية فان العاملين(المرووسين) ليسو أعداء للتنظيم وأهدافه ونشاطه، وليس ضروريا أن تقرض عليهم الإجراءات الرقابية، او أن يحرموا من التجمعات غير الرسمية داخل العمل.

1 - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص72.

3 - نظرية ذات العاملين: (Two-factor Theory)

تركز نظرية "ذات العاملين" التي تنسب إلى "فريدريك هيرزبرغ" (F.Herzberg) على دور العمل وظروفه في حياة المرؤوسين. ونتيجة لدراسة قام بها (هيرزبرغ)، صنفت العوامل المرتبطة بشعور المرؤوسين حول الأعمال التي يؤديونها في فئتين هما، العوامل الدافعة و العوامل الوقائية.

ويعتبر (هيرزبرغ) العوامل الدافعة عوامل ذاتية توفر حال وجودها شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور والنمو الشخصي يدفعهم لمزيد من العطاء والعمل، وتشمل العوامل الدافعة: الشعور بالإنجاز وإدراك الشخص لقيمة عمله، وأهمية العمل نفسه والمسؤولية (مدى تحكم الشخص في عمله ومدى مسؤوليته عن الآخرين)، وإمكانية التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. أما العوامل الوقائية فتتعلق بالظروف المحيطة بالعمل وليس بنوعيته، وإن توفرها لا يدفع للعمل ولا يخلق فرصا للنمو الشخصي، بل يمكن أن يمنع عدم الرضا وتشمل تلك العوامل: سياسة المؤسسة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقة مع الرؤساء، وظروف العمل المادية (الفيزيائية)، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، والتأثيرات على الحياة الشخصية.

ووفقا لهذه النظرية، فإن العوامل الدافعة هي التي يمكن أن تحفز الأفراد وتثير فيهم دافعتهم الداخلية للعمل، بينما العوامل الوقائية يمكن أن تمنع عدم الرضا فقط، وهو شيء يختلف عن الدافعية. وتقابل العوامل الوقائية الحاجات الدنيا في سلم "ماسلو" للحاجات، بينما تقابل العوامل الدافعة الحاجات العليا في قمة هرم (ماسلو). وبناء عليه، فإن على الإدارة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف، بحيث يكون فيها نوع من التحدي يولد لدى العامل أو الموظف شعورا بالأهمية وبقيمته وقدراته، ثم يشعره بالإنجاز.

4 . نظرية الشبكة الإدارية (Administrative Grid Theory)

تعتبر هذه النظرية التي طورها "روبرت بليك" و"جين موتون" (Blake&Mouton) نظرية شهيرة في الإدارة والقيادة. وتهتم هذه النظرية بزيادة الإنتاج من خلال تحسين أجواء التنظيم، وخصوصا نمط الاتصال والتخطيط، حيث إن التنظيمات الإدارية كثيرا ما تفشل بسبب نمط الإشراف السيئ الذي يغفل عن الدوافع الإنسانية، وبسبب غياب إستراتيجية العمل أو عدم دقتها.¹

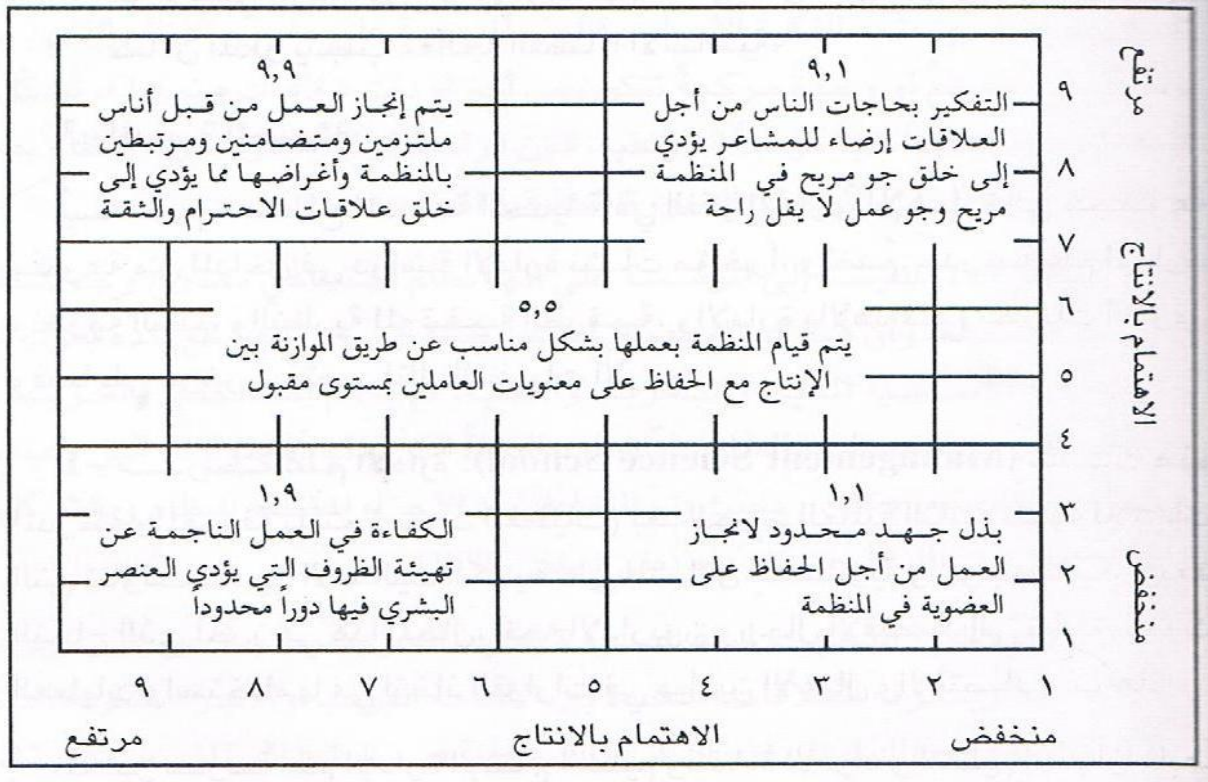
1 - محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص33.

ويقترح (بليك وموتون) برنامجاً أسمىه "الشبكة الإدارية" للإشراف على العاملين وحل مشكلات العمل، متضمناً ست نقاط أو مراحل، إذ تعالج النقاط الثلاث الأولى فيها مسألة الاتصالات، في حين تركز النقاط الثلاث الأخيرة على مسألة التخطيط. والنقاط أو المراحل الست هي:

- **المرحلة الأولى:** يتعرف المدير على نمط إشرافه ويقارنه بنمط إشرافي أفضل.
- **المرحلة الثانية:** تطوير فرق العمل من أجل عمل أفضل
- **المرحلة الثالثة:** تطوير علاقات جيدة بين جماعات العمل المختلفة بحيث تقل التناقضات والصراعات التي تضر بالأهداف التنظيمية .
- **المرحلة الرابعة:** العمل على إيجاد إستراتيجية تخطيطية أفضل توصل التنظيم إلى مستوى أفضل.
- **المرحلة الخامسة:** تنفيذ الإستراتيجية التخطيطية وإعادة التنظيم بما يتفق مع الأهداف المطلوبة.
- **المرحلة السادسة:** تقييم التنفيذ ومعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد إمكانية التطوير المستقبلي

وتحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط للإشراف أفضلها النمط المسمى (9.9) حيث يركز فيه المدير على الإنتاج وحاجات العاملين معاً وبأعلى درجة، وأدناها كفاءة النمط المعروف بـ (1.1) كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (04): الشبكة الإدارية لبليك موتون



المصدر: محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص35.

من خلال الشكل ويمكننا تبين الأنماط الخمسة كما يلي :

1. نمط (9.9) وهو النمط الأفضل الذي يقوم فيه المدير بحل المشاكل من خلال طرحها مناقشة بشكل مفتوح، ويستثمر فيه طاقات العاملين لبناء الانتماء للتنظيم وتحقيق إنتاج أفضل.
2. نمط (1.9) وهو النمط الذي يركز فيه المدير على الإنتاج دون العاملين، حيث يفترض أنهم يعرفون واجباتهم، ولا يعطي المدير أهمية للروح المعنوية للعاملين.
3. نمط (1.9) وهو نمط يهتم المدير فيه بحاجات العاملين متجنباً كل ما يزعجهم ولا يحاول الضغط عليهم.
4. نمط (5.5) وهو النمط الذي يقوم فيه المدير بدور الوسيط بين العاملين والإدارة محاولاً التوفيق وحل التناقضات التي يراها بين أهداف كلا الطرفين ومجاهداً لإيجاد نوع من التوازن بين إرضاء الفريقين.
5. نمط (1.1) وهو النمط الأسوأ حيث يكون دور المدير فيه هامشياً وسلبياً، إذ لا هو يرضي العاملين ويراعي روحهم المعنوية، ولا هو يحقق أهداف التنظيم كما أن المدير يتجنب معالجة القضايا الأساسية.

المبحث الثالث: المدرسة الحديثة .

يستخدم مصطلح المدرسة الحديثة في الفكر التسييري للإشارة إلى مجموعة متنوعة من المداخل في دراسة التسيير (الإدارة) نشأت مؤخرًا، وتضم مدرسة علم الإدارة، نظرية النظم، النظرية الموقفية الطرفية، نظرية Z والإدارة بالأهداف ونظريات أخرى وفيما يلي عرض مختصر لتلك النظريات الخمسة.

أولاً – مدرسة علم الإدارة: (Management Science School)

نشأت هذه المدرسة والمعروفة باسم (بحوث العمليات) بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة للأبحاث التي تناولت تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية واللوجستية، وبعد نجاح الذي أحرز في هذا المجال، اتجه الإداريون ورجال الاقتصاد إلى تطبيق بحوث العمليات واستخدامها في اتخاذ القرارات في ميادين الأعمال والاقتصاد وغيرها.

تعتبر مدرسة علم الإدارة الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم انجازا نابعا من التخطيط السليم، بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب، بل وعلى التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية والعمليات المحاسبة بشكل دقيق ومعقد، وهو الأمر الذي يميزها (أي مدرسة علم الإدارة) عن الإدارة العلمية التي نادى بها (تاييلور)، وتعتمد هذه المدرسة في حل المشاكل على تداخل فروع المعرفة، وتستعين بالمختصين في الرياضيات والإحصاء والاقتصاد وعلم النفس.

ويرى رواد هذه المدرسة أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل الخاصة بالعلم، وإنها لم تغفل عن المشاكل السلوكية، إذ قامت بمعالجتها بطرق وصفية حين تعذر معالجتها كمياً، ولذلك فهي تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة، وخطط منطقية قابلة للتطبيق.¹

و هذا المدخل يتعامل في العادة مع المشاكل المعقدة التي تتفاعل فيها مجموعة كبيرة من المتغيرات، وهو يختص بتعميم النماذج العلمية ووضع المقاييس اللازمة لمقارنة البدائل المختلفة، ويغطي هذا المدخل مجالات مختلفة في المؤسسة كالإنتاج والشراء والرقابة على المخزون... الخ.²

1 - فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1992، ص192 .

2- سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري -مدخل كمي- ، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص:45.

أما عن الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة، فاهمها إن هذه المدرسة غير قادرة على حل المشاكل الإنسانية في العمل، أو على التعامل مع الدافعية والروح المعنوية لمؤوسين التي تعتبر ذات أهمية بالغة للمدير في القيادة والتوجيه والإشراف.

ثانيا: مدرسة النظم (The Systems School Management)

تقوم هذه المدرسة على أبحاث نظرية النظم ونتائجها التي طورت في الستينيات، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يعرف بأنه "كل منظم أو وحدة مركبة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا"، وعليه، فإن دراسة أي جزء من أجزاء النظام بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وتنظر هذه المدرسة إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي مفتوح وجد لتحقيق أهداف محددة، أن هذا النظام يعيش ضمن بيئة أوسع (المجتمع) تمدّه بموارده أو مدخلاته الأساسية المالية، والبشرية، والتقنية، ثم يقوم بمعالجتها وتحويلها إلى مخرجات من الخدمات والسلع، ثم تعاود البيئة الرد فتمدّه بموارده التي يحتاجها للدورة القادمة، وهكذا. بحيث يتم التفاعل بين الأجزاء المختلفة للنظام ويؤثر الكل في الآخر، بل وفي النظام بشكل عام.¹

وتهتم نظرية النظم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز على جزئياتها، وبمعرفة العلاقات المتعددة بين الأنظمة الفرعية والأجزاء المكونة للتنظيم (المؤسسة)، وبذلك تماز هذه النظرية بالشمولية في نظرتها إلى المؤسسات وتشابك علاقاتها وتداخلها.

ثالثا: النظرية الظرفية

تقوم هذه النظرية التي ترتبط بالعالم "فيدار" على مبدأ أنه ليست هناك نظرية إدارية معينة يمكن تطبيقها باستمرار في كل المواقف والظروف، بل لا بد من انتقاء النظريات والمدارس الإدارية بما يتلائم مع ظروف التنظيم وأوضاعه، ومن مبررات استخدام هذه النظرية أننا من مدارس الفكر الإداري ونظرياته لا تملك كل

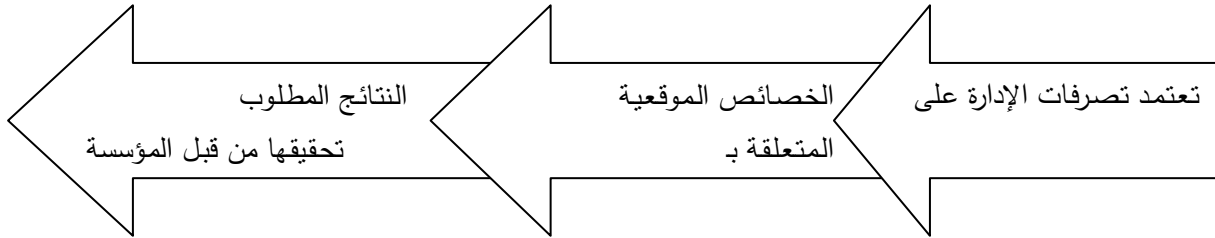
1- محمد عبد القادر عابدين، مرجع سبق ذكره، ص37.

الإجابات المطلوبة والحلول الملائمة لظروف التنظيمات وأوضاعها، حيث أن بعضا منها نجحت في مواقف وفشلت في مواقف أخرى.

وترى هذه النظرية أن للمتغيرات البيئية والتقنية، والقيم الاجتماعية والسياسية والخصائص الشخصية للرئيس والمروسين أثرا على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل والإدارة المتبعين في المؤسسة، وبالتالي فليس هناك منهج إداري مثالي يصلح لكافة التنظيمات أو حتى لكل المواقف في التنظيم الواحد ذاته في مراحل تطوره المختلفة، وإنما يختار التنظيم المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعته، والمرحلة التي يمر بها وشدة التعقيد فيه، وتيرة أنصار هذه النظرية أن نجاح نهج إداري ما يتوقف على مدى ارتباطه وملاءمته للموقف الذي يستخدم فيه.¹

وسنحاول من خلال الشكل الموالي إبراز كيفية تحقق الإدارة الظرفية.

الشكل رقم (05): الإدارة الظرفية



المصدر : خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، 1999، ص: 43.

وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية، بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية والجمع بينها، فإنها تبقى محالة حديثة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقيد الإدارة بنهج محدد قد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

1 - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص77.

رابعا: الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في الإدارة)

و تتلخص في اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات و بأنها تنقل نظام القيم السائد في المجتمع الياباني من حيث نظرة الاحترام والتقدير إلى الأسرة وترابطها، وإلى رب هذه الأسرة واهتمامه بأعضائها العاملون كلهم كأسرة واحدة تسود بينهم روح التعاون والمحبة والرؤساء هم بمثابة رب الأسرة الذي يهتم بمصلحتها أولا وبمصلحة كل فرد من أفرادها الذين يفترض بكل واحد منهم أن يبذل أقصى جهوده لمصلحة الأسرة، هذه القيم تؤدي إلى سيادة روح المودة والتعاون والانتماء للعمل وهي أمور مرغوب فيها وتسعى الإدارة إلى تنميتها في جميع أشكال المؤسسات وقد عزا كثير من علماء الإدارة نجاح اليابانيين في الصناعة إلى عوامل كثيرة من أهمها أسلوب الإدارة هذا.

لكن لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخا ملائما لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها :¹

- توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة.
- إعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار.
- و تتخذ المشاركة عدة أساليب لكل منها مزاياها وعيوبها، وعلى الإدارة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة القرار وظروف المشاركين، من أهمها : نظم الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان، المجالس، الاتصال الهاتفي، المذكرات،...إلخ.

خامسا: الإدارة بالأهداف : (Management By Objectives)

وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر * (Peter Drucker) في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام. حيث تعتبر الإدارة الأهداف والتي نادى بها "بيتر دراكر" أسلوبا لحفز العاملين وإشراكهم في الإدارة من جهة، وأسلوبا لتقييم الأداء من جهة أخرى، ويمكن وصف الإدارة بالأهداف بأنها فلسفة إدارية تهدف

1 - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

*بيتر دراكر (Peter Drucker) : يعد من أشهر علماء الإدارة في العالم، ولد في النمسا، وتخصص في القانون، واختير عضوا في هيئة تحرير مجلة متخصصة، وظل يعمل فيها حتى الاحتلال النازي حيث ذهب بعد ذلك إلى لندن في إنجلترا حيث مكث فيها فترة قصيرة، رحل بعدها إلى نيويورك مراسلا لمجموعة من الصحف البريطانية، عمل مستشارا اقتصاديا لعدد من البنوك وشركات التأمين، ثم أصبح خبيرا في مجالات الإدارة، وأصدر العديد من المؤلفات القيمة في هذا المجال و يلقب عالميا "بالمؤسس الأول لعلم الإدارة".

إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة مع رؤسائهم في تحديد الأهداف العمل وزيادة رقابتهم على أعمالهم وبالتالي زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليها بشكل مباشر.

وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية على النحو التالي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة وتفهم موضعها ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، مع الحرص على أن تكون أهدافا واقعية وقابلة للقياس.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين للأهداف الموضوعة وتقييمهم لها، ومن الضروري جدا في هذه المرحلة تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف كل منهم مدى مساهمته في تحقيق أهداف وحدته وهدف المؤسسة بشكل عام.
- يقوم الرؤساء والمرؤوسين بتشخيص نواحي الضعف التي تتطلب التعديل وذلك استنادا إلى عملية التقييم، فيتم العمل على وضع حلول مناسبة لها معنا وضع نظام جيد للتقويم والمتابعة¹.

إن الإدارة بالأهداف نهج فعال يحتاج إلى التدريب والخبرة، ويرتكز على اعتبارات هي وضوح الأهداف وتحديدها بحيث تكون قابلة للتطبيق والقياس، ووضع الخطط المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بمشاركة جميع المعنيين، وتوفير تغذية راجعة مستمرة وعلى فترات زمنية معينة أثناء التنفيذ².

ومن النتائج الايجابية التي أظهرتها الدراسات لاستخدام هذه الفلسفة الإدارية، تحسين التواصل والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وتحسين مستوى مشاركة المرؤوسين في التنظيم، ورفع روحهم المعنوية، وتخفيض مستوى القلق وعدم الراحة لدى المرؤوسين، ويبرر بعض الباحثين أن هذا الأسلوب ضعيفا في الحفز، وإن استخدامه يتطلب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذه، بحيث يكون دورهم ايجابيا وبناء وداعما للمرؤوسين، كما

1 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 8.

2 - يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1982.

يتطلب تحسين أنظمة الاتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة، وتحسين العلاقات الشخصية داخل جماعات العمل.¹

وكخلاصة لما تقدم من استعراض لأهم المدارس و النظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة، يمكن القول بأنها قد اختلفت فيما بينها في كثير من الأمور ويأتي في مقدمة هذه الاختلافات طبيعة المداخل التي اعتمدتها كل مدرسة أو نظرية، وإن كنا نرى أن رواد هذه المدارس قد اختلفوا أيضا في فهم وتفسير وتحديد مضمون الإدارة ومبادئها ومعناها، ونرى أيضا أن كل مدرسة قد تجاهلت نتائج المدرسة السابقة وإن كان المنطق يستدعي أن تبدأ كل مدرسة وفقا لمراحل التاريخ من حيث انتهت المدرسة التي سبقتها، وفي هذا السياق قد نعتقد أن نظرية ما للإدارة تكون قد ولدت، ونمارس مهامنا كمديرين في إطارها ولكن نحتاج في الوقت الحاضر إلى دراسات أكثر تقدما للبحث في جذور القضايا الأساسية والجوهرية للإدارة، مستنديين على ما هو متفق عليه وصالح للتطبيق في المدارس السابقة كمقدمة للدراسات والأبحاث الجادة لتكوين نظرية ما في الإدارة، تشكل إطارا صالحا للممارسة الإدارية تتناسب مع واقعنا وبيئتنا و نظمنا علما بأنه لا يمكننا إنكار المسلمات التالية :

- أنه لا يمكن تطبيق دستور ما لدولة ما على دولة أخرى؛
- أنه لا يمكن تطبيق قانون ما لدولة ما على دولة أخرى؛
- أنه لا يمكن تطبيق تنظيم ما لمؤسسة ما على تنظيم مؤسسة أخرى.

1- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار البشير، عمان، ص 33.

الفصل الثالث : المبادئ العامة للتسيير ووظائفه.

لا ريب أن هدف كل الخطوات التسييرية في العمل التسييري إنما تستهدف القيام بالنشاط الإداري المطلوب لتحقيق الغايات التي يسعى الجهاز الإداري لتحقيقها، وما خطط له من أهداف، فالعملية التسييرية تشمل على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة والرقابة وتقييم الأداء، وهذا التقييم لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف وإن كان كل وظيفة منها مستقلة تماماً عن غيرها والحقيقة الواقعية أن هذه الوظائف تعمل كمجموعة متكاملة ومتداخلة بارتباط وثيق.

المبحث الأول: التخطيط في المؤسسة الاقتصادية

يحتل التخطيط مكانة إدارية وأساسية في تاريخنا المعاصر، فقد اهتمت به الدول والمؤسسات على اختلاف أنواعها باعتباره منهجاً وأسلوباً لحل مشكلاتها، فهو اليوم ركيزة أساسية من ركائز قيام هذه الدول في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وتبدو مكانته في صلته الوثيقة بالتنظيم والرقابة فهو يسبق التنظيم فيبين ما يجب تنفيذه وكيف يتم هذا التنفيذ، ومن يقوم به.

أولاً: تعريف التخطيط

يعرف التخطيط بعملية تحديد الأهداف لفترة مستقبلية، وما يجب عمله من أجل تحقيق هذه الأهداف خلال الزمان والمكان المعين، ووفق ظروف ومعطيات محددة.¹ والتخطيط هو التطلع للمستقبل والخطة هي الطريق الذي نسلكه لكي نحصل على ما نرغب فيه حسب أهدافنا العامة وتقدير بعض الصعوبات التي قد تعترض سبيلنا، ونجد اغلب رجال الإدارة يخططون للمستقبل في كافة ميادين النشاط منذ اللحظة الأولى لقيام التنظيم.

والتخطيط "عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة"²، حيث تشمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات وتقرر الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة.

1- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، 1999، ص161.

2 - كامل المغربي آخزين، أساسيات في الإدارة الأردن، دار الفكر، 1995، ص 95.

هو مرحلة التفكير السابق للتنفيذ ويحتوي قرارات تتعلق بما يجب عمله، وكيفية توقيته، وهو بهذا المعنى يحسب في مفهوم التنبؤ، بما يمكن أن نفعله في المستقبل قصد اتخاذ التدابير اللازمة لذلك.

ثانيا: مراحل العملية التخطيطية:

1. تحديد الأهداف: يتطلب التخطيط تحديد الأهداف، فلا بد من وجود هدف يدور حوله ومهما يكن الهدف قريبا أو بعيدا، يجب تحديده بدقة وذلك بأن طريقة البحث والتنبؤ والإحصاءات والتطبيقات سوف لا تختلف مع الأهداف، ويلزم أن تتوفر في أهداف الخطة بصفة عامة فضلا عن ميزة الوضوح، والتحديد والواقعية بأن تكون متفقة مع الاتجاهات السائدة في المجتمع وأن تكون مقبولة من العاملين مع الاتجاهات السائدة في المجتمع وأن تكون مقبولة من العاملين بالمنظمة حتى يتحقق التعاون في إنجازها بالإضافة إلى تحديد الوسائل والطرق التي تلزم لتنفيذ الأهداف المبتغاة وكيفية إخراجها من الميدان النظري إلى ميدان التطبيق العملي لذا يستلزم التخطيط تحديد العناصر المالية والبشرية التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، كما يجب تحديد المصادر الوطنية أو الأجنبية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الخصوص، فالتخطيط يجب أن واقعا لا خياليا، واقعا تتوفر فيه كل عناصر النجاح، تحديد الأهداف ووضوحها، توفر العناصر الأساسية لنجاحها على أرض واقع. حيث هذه الأخيرة تمثل أساس تحديد مستويات ومعايير الأداء التي تعتبر أساسا لعملية الرقابة، وفي ضوء هذا يمكن الحكم على مدى النجاح أو الفشل بالنسبة للفرد أو الإدارة أو للمنظمة ككل.¹

2. جمع البيانات والإحصائيات: تعد هذه المرحلة على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح عملية التخطيط، ويلزم للقيام بعملية التخطيط أن يكون لدى الإدارة أكبر قدر من البيانات والإحصائيات المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة، ويجب أن تكون هذه البيانات والإحصائيات دقيقة وحديثة ومعبرة عن الواقع الفعلي حتى يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة بكفاءة وفعالية.²

لذلك من الضروري الاستعانة والاعتماد على مراكز البحوث المختصة بجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها حتى يمكن الاعتماد عليها عند وضع أهداف الخطة.

1 - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص ص 264، 265.

2 - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3. وضع مجموعة من الخطط البديلة : ويتحقق هذا من خلال إعداد مختلف الخطط التي تستند كل منها على افتراض معين، لهذا يجب أن يتسم التخطيط بالمرونة التي يمكن من تغيير لمواجهة متطلبات المستقبل ومتغيراته، ونغير الخطة لا يعني تغيير الهدف، وإنما يعني تبديل الطريق الموصل للهدف. والإدارة الناجحة هي التي تستطيع تطويع الظروف الطارئة وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الخطة وليس إخضاع الخطة لهذه الظروف والعقبات.

فالخطط البديلة توضع بجوار الخطة الأصلية لمواجهة مختلف الافتراضات، تواجه كل خطة منها افتراضا مختلفا عن ذلك الذي تواجهه الخطط الأخرى ويكون الاختيار بين الخطط البديلة في ضوء النتائج المتوقعة من كل منها مقابلة بالهدف المحدد.¹

4. تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية: فيمكن تقسيم الخطة الاقتصادية إلى خطط جزئية، بحيث تحدد خطة فرعية لكل قطاع "قطاع الزراعة، تجارة، الصناعة" ويجب انعكاس كل الخطط الفرعية أهداف الخطة العامة الرئيسية أو توظف لصالحها. وعلى المسؤولين تحديد المدة الزمنية لتنفيذ كل خطة من الخطط الفرعية حتى يتم التنسيق بينهما باتجاه تحقيق الهدف الأساسي للخطة الأم.

5. إعلام الخطة داخل المنظمة: من الضروري جدا أن يتم الإعلام الواضح عن الخطة وأهدافها داخل المنظمة، بحيث يحاط كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطة بقطاع معين بالخطة ككل وبالجزء الذي يعينه منها وموقع هذا الجزء في خريطة الخطة الكلية.

6. متابعة الخطة وتقييمها: تقوم الأجهزة التنفيذية في المؤسسة بمتابعة تنفيذ الخطة ومراجعتها بصفة دورية، في ضوء الظروف والتوقعات والمستجدات بل في ظل المنجزات المكتسبة أثناء التطبيق وعلى السلطات التنفيذية أن تقوم بتقييم مسار الخطة ونتائجها وذلك بدراسة شاملة لمدى تحقيق للأهداف المحدد لها ودفع النتائج آيا كانت في خدمة الخطط الجديدة. ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة فيتم الكشف من خلالها عن الانحرافات السلبية وأوجه الخلل ونقاط الضعف لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها، كما يتم الكشف عن الانحرافات الايجابية وتقريرها ودعمها.²

1 - ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 47.

2 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سيق نكره، ص 49.

ثالثاً: عوامل نجاح التخطيط:

التخطيط بالمعنى الضيق يعني تحديد أهداف محتملة مستقبلية وبلورة وسائل بديلة ذات أبعاد زمنية متميزة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم مقارنة البدائل المطروحة واختيار أكثرها مناسبة لظروف وإمكانيات الجهاز الإداري المقصود، فالتخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق غاية ونجاحه يتوقف على عدة عوامل نجملها فيما يلي:

1. صحة البيانات والإحصائيات: يستند التخطيط على مجموعة افتراضات تبنى على أساس مجموعة من البيانات والإحصائيات، ولهذا فلكي تكون الافتراضات صحيحة يجب أن تستند على إحصائيات صحيحة وواقعية، وهذا ما يوجب أن تمتلك دائرة إحصائية مختصة.

2. كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ الخطة: علينا ونحن نخطط أن نضع في اعتبارنا مدى توفر الجهاز الإداري الفني اللازم لانجاز أهداف هذه المشروعات التي خططنا لها، وإلا فالحاجة ماسة وضرورية للاستعانة بالخبرات الأجنبية .

3. مشاركة الجميع في وضع وإعداد الخطة: وهذه المسألة في غاية الأهمية فلا ينبغي أن يكون إعداد الخطة مقصوراً على هيئة معينة من هيئات الدولة دون سواها، وإنما يجب أن تشارك كل المنظمات المختصة في وضع ومناقشة الخطة، إذ تؤدي هذه المشاركة إلى الإحساس بالمسؤولية عند التنفيذ، وينطبق هذا الحال على تخطيط الدولة أو المنظمة كي تستفيد من جميع الخبرات أولاً وترفع الروح المعنوية للعاملين في وضع الخطة ثانياً.

4. مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ: لقد أوضحت ضرورة مشاركة العاملين في الدولة، أو المنظمة في إعداد الخطة وبيدأ الإعداد من أسفل صاعداً إلى أعلى وعند القيمة تكون وتتحدد جميع المشروعات في صورة خطة عامة مركزية وملزمة للتنفيذ بالقانون الصادر بها من السلطة المختصة لكن الخطة ما تلبث أن تتجه للقاعدة التي ساهمت فيها وهذا هو مفهوم الصحيح لشعار مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

5. الوعي بأهمية التخطيط: التخطيط ليس مهمة الدولة وحدها، فهو يهتم بجميع المواطنين ومن مستلزمات نجاحه نشر الوعي التخطيطي لدى كافة المواطنين كي يساهم كل مواطن بدوره في تحقيق الأهداف المنشورة في الخطة وهنا يلعب الإعلام وأجهزته المختلفة هذا الدور في توعية المواطنين، ونشر الوعي التخطيطي يستلزم

بطبيعة الحال وجود الأجهزة الإعلامية النشطة للقيام بعملية الوعي والتوجيه، بحيث يسهم كل عامل بانجاز دوره عن إقناع وأمان طوعي بضرورة التنفيذ.

رابعاً: مشاكل التخطيط و"معوقاته".

يعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل، لهذا فنجاحه يعتمد على دقة وواقعية وكفاءة جهاز التنبؤ ودقة البيانات والإحصاءات المقدمة إليه: ولكن هناك مشاكل قد تحول دون نجاحه مثلاً:

- 1. صعوبة وضع التقديرات الدقيقة :** فربما يعتمد القائمون بالأمر على معلومات وبيانات قديمة في الماضي، لكي ترسم خطوط المستقبل وهذا هو الذي يدعو لإيجاد أجهزة إحصائية متخصصة تمدنا بأحدث وصدق المعلومات، كما يدعونا لدراسة الخطط البديلة وأن يراعي المرونة في الخطة الأصلية.¹
- 2. سيكولوجية المدراء القدامى:** هؤلاء تحتوي عقولهم وأفكارهم قيم وتقاليد وأعراف تمسك بروح المبادرة عندهم فيقاومون كل تغيير، ويفضلون العمل على ما اعتادوا عليه فالقواعد الجامدة جزء من تفكيرهم الجامد وبعضهم يكون ذات مصالح ومكاسب، لا يحافظ عليها التخطيط العلمي المدروس.²
- 3. الهياكل الجامدة لبعض المؤسسات :** وهذه الهياكل ترتبط أيضاً بعض العوامل السيكولوجية فربما توضع خطط النشاط مؤسسة ما على ضوء ظروفها الواقعية والحالية فإذا ما تبدلت تلك الظروف، تجد عند القائمين في إدارتها صعوبة تبديل أو تغيير الحاجة لكي تتسجم وما استجد من أمور، فالمؤسسة الغذائية مثلاً والتي تنتج عشرة أنواع من الصناعات، وتشغل 10000 من العمال ربما تجد نفسها تحت خيمة ظروف جديدة توجب تقليل الأنواع العشرة إلى 5 وتقليص عدد العمال إلى النصف لكي لا توقع الخسارة محتملة وفق الظروف المستجدة لمؤسسة، وقد يحدث العكس الذي يستوجب التوسيع وزيادة عدد العمال لكن الإدارة المسؤولة عن هذه الوحدة تقف مكتوفة الأيدي كان الأمر بعيداً عن قدراتها وقراراتها.
- 4. العجز المالي أو الفني:** وهذه من المشاكل الحقيقية المرة في التخطيط، فقد يصاغ المشروع بالشلل للعجز المالي أو الفني المقدم من الجهات الرسمية فيضطر للاستعانة بالمعونة الفنية أو المالية من الخارج، لكن هذه المعونة حتى لو تم أمر الحصول عليها فقد يتأخر وصولها مما يربك العمل ويؤخر الإنتاج.

1 - ريحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 60.

2 - محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 70.

خامسا: أنواع التخطيط ومزاياه:

توجد عدة أنواع التخطيط، نذكر منها التخطيط الاستراتيجي، الذي من خلاله تحدد الإدارة العليا للمؤسسة الأهداف العامة وأنجع الطرق لتحقيقها في ظل الموارد المتاحة حاضرا ومستقبلا. التخطيط الوظيفي، الذي يتعلق بالأنشطة الوظيفية العادية للمؤسسة مثل التمويل، الإنتاج، والتسويق¹. فالتخطيط التكتيكي، الذي نعني به كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في خطة تسمى بالتكتيكية. بواسطة هذه الخطة نقوم بتحديد المهام التي يجب القيام بها، توزيع الموارد الضرورية من أجل تنفيذ هذه النشاطات وضع الإجراءات التقويمية والتكميلية لكل مهام الإنجاز ووضع المخطط التكتيكي المناسب².

ويمكن إيجازا أهم مزايا العملية التخطيطية كما يلي :

- 1 . نظرا لزيادة المشاكل والتعقيدات التي يصادفها التنظيم يحتاج إلى التخطيط بشكل واضح وهذا يعتمد بدوره على التنبؤ الدقيق بقصد تخفيض الأخطاء والتنبؤ بظروف المستقبل لذلك استعانت به اغلب التنظيمات.
- 2 . يساعد التخطيط على التخلص من المشاكل وأسبابها والتأكيد على الأهداف البعيدة.
- 3 . عن طريق التخطيط يمكن تثبيت الاحتياجات المالية، بحيث يتمكن التنظيم من الوفاء بالتزاماته تجنباً للعسر المالي.
- 4 . يوفر التخطيط الشعور بالأمان والاستقرار .
- 5 . يمكن التنبؤ بالاحتياجات البعيدة من العمال، الأموال، المواد والحصول عليها في الوقت والسعر مناسب.
- 6 . المساعدة على إعداد أهداف محددة للمستقبل، والتخطيط العلمي السليم ماهو إلا جدولة لاستغلال جهود القوى العاملة، الأموال المستثمرة، الآلات والتجهيزات لبلوغ أهداف محددة في مواعيد مقرر³.

1 - محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة ، 1985، ص 158.

2 - صديقي محمد عفيفي وآخرون، مرجع سيق ذكره، ص 107.

3 - ضرار العتيبي، مرجع سيق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني: التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.

تعددت مفاهيم التنظيم وتنوعت وذلك حسب المختصين، منهم من يعتبر أنه تحديد لأحسن الشروط لإنجاز وتنفيذ عمل، وذلك بعد الحصول على اكتشاف تجريبي لعناصر وقوانين التوظيف، الذي يمكن تطبيقه في كل مناحي حياة الإنسان، منهم من يرى أنه التعاون الضروري بين مجموعة أفراد، قصد تحقيق مجموعة من الأهداف، وبالتالي فإن عامل التعاون ضروري لوجود التنظيم، منهم من يعتبره الوظيفة الرئيسية من وظائف الإدارة التي تهتم بتحديد وتوزيع المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة إدارية مع تحديد العلاقات والتنسيق فيما بينها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

أولاً: مفهوم التنظيم في المؤسسة الاقتصادية.

التنظيم هو عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي نصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة تعمل من خلالها السلطة إلى تحقيق هدف محدد، ويرى البعض أن المقصود بالتنظيم الإداري هو تعميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها فهم يولون عنايتهم على الهيكل التنظيم أو تصميمه دون الاهتمام بالجهد البشري داخل التنظيم "جهود الأفراد"

1. تعريف التنظيم:

التنظيم هو تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين للعلاقات بين الوظائف، الأفراد، والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة¹، وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة. تتعلق هذه العلاقات بتوزيع المهام والأدوار في المؤسسة وتقييم السلطة التي تقتزن بالمسؤولية فيها. أنه الوظيفة الإدارية التي يمارس من خلالها جميع المديرين مسؤوليتهم، والتي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تعريفه على أنه "تنسيق للجهود البشرية في منظمة ما بقصد تحقيق الأهداف والسياسات المرسومة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة فهو عمل اجتماعي مستمر، يتم عن وعي وإدراك التنسيق النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه".²

1- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتب العربي الحديث، 1993، ص 93.

2 - ريحي مصطفى عليان، مراجع سيق ذكره، ص 93.

ولقد عرفه "كونتز" بأنه تجميع أوجه النشاط الضرورية لانجاز الأهداف العامة و الخطط من وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها.¹

ومن أجل كل هذا يعتبر التنظيم من العمليات الفنية الدقيقة والصعبة التي يجب أن يشارك فيها خبراء ونفسيون حتى تتحقق الفوائد المرجوة منه ، كاستفادة من مزايا التخصص، وتسهيل وظائف التنسيق والاتصال والرقابة واستيعاب الأهداف والخطط والبرامج وتعميمها على كافة أجزاء المنظمة، مما يعطي العاملين فيها إحساسا بالمشاركة والتعاون وينمي فيهم الشعور والرغبة بالعمل الجماعي.

2. الخصائص الأساسية للتنظيم:

إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المؤسسة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة. أما خصائص التنظيم فهي:

- التنظيم الإداري هو جزء من هياكل القيادة والسلطة في المجتمع الذي توجد فيه وترتبط المشاكل الإدارية التي تصاف التنظيم بحجم نشاط واتساعه.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة.²
- إن الاتصال بين المنظمات وبين المجتمع هي علاقة ذات اتجاهين والمشاكل والاضطرابات في الهيكل الإداري لأي تنظيم سوف تضاف إلى الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية للناس، لذلك وجب على الإداري المسؤول أن يتفهم طبيعة مسؤولية الاجتماعية للناس لذلك وجب على الإداري المسؤول أن يتفهم طبيعة مسؤوليته لأجل تحقيق التنظيم الإداري الفعال.
- العلاقات الرسمية وغير الرسمية مهمة داخل التنظيم وإذا ضعفت العلاقات بين الطرفين فمن الصعب عندئذ توجيه البرنامج بطريقة التقدم والتطور بشكل مرض.
- التنظيم الإداري تحكمه الروح الجماعية وعلى قيادة التنظيم الابتعاد عن روح الأمر والنهي والاقتراب من الروح الجماعية للعاملين، نفهم مزاجهم، إثارة مشاعرهم باتجاه سياسة التنظيم ومصلحتهم، وعدم الخوف من فقدان الوظيفة كل هذا سيعطي لهم الدافعية للعمل.

1 - سيد الهواري، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، جامعة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 276.

2 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سيق ذكره، ص 53.

ثانيا: أهداف التنظيم في المؤسسة الاقتصادية:

التنظيم الإداري في المؤسسة لا يعتبر غاية في حد ذاته لكنه وسيلة لتحقيق الأهداف التي تهم المؤسسة وتتضمن هذه الأهداف تحقيق أمرين هما:

الأول: هو تجميع الوظائف في المؤسسة بحيث يمكن أداؤها بطريقة تتميز بالكفاءة وبطريقة اقتصادية مع تخفيض الازدواج قدر الإمكان.¹

الثاني: هو تحديد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية بحيث تكون موضوع الرقابة والنظام السليم للتنظيم، يجب أن يمنع التعارض والازدواج²، وضياح الجهود فحسب ولكن يجب أن يعطي الضمانات ويشجع على المرونة والتجاوب مع السياسات الجديدة والبرامج الجديدة.

ونحتاج إلى التنظيم لكي نعد إطارا منظما للاتصال، وإصدار الأوامر والتنسيق ولن تستطيع التنظيمات الضخمة مثل إدارات الحكومة أن تعمل بنجاح إذا لم تكن المهام والوظائف محددة وإلا سنجد أن كل فرد في المنظمة سوف يتدخل في كل شيء ولا يوجد شخص مسؤول عن أي شيء بشكل واضح ومحدد ومسؤول.

ثالثا: الجهاز الإداري وعملياته:

يعتبر الجهاز الإداري للمؤسسة هو المصدر المسؤول عن تنفيذ مهام ومسؤوليات المؤسسة اتجاه المجتمع، فحتى نستطيع المؤسسة مباشرة مسؤولياتها بما في ذلك تنفيذ السياسات العامة لابد أن يكون لديها جهاز من الموظفين ويتطلب تكوين مثل هذا الجهاز إنشاء وظائف يحدد لكل منها سلطاتها ومسؤولياتها والاعتمادات المالية اللازمة لها، هذه المجموعة من الوظائف وتلك المجموعة من الموظفين هو ما يطلق عليه بالجهاز الإداري بالمفهوم العام ويستلزم تكوين الجهاز الإداري القيام بعمليات عدة هي:

1 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 347.

2 - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، عمان، 2007، ص 65.

1. **تعيين الوظائف :** ونعني بذلك تحديد أنواعها ومستوياتها، والتي يتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها،¹ واعتماد المبالغ اللازمة لها مع القيام بوصف تحليلي هذه الوظائف، فنحدد اسمها والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها والمؤهلات اللازمة للاشتغال فيها.

2. **ترتيب الوظائف وتقييمها:** أي تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعا لاختلاف خصائصها وأوصافها حسب ما تتضمنه هذه الوظائف من حقوق وواجبات وما تتطلبه من مؤهلات ، ثم تقسم كل مجموعة إلى فئات عامة ذات أوصاف محددة، والمقصود بتقييمها تحديد فئات الأجور والمرتبات بالنسبة لكل وظيفة لما يتفق والاختصاصات والمسؤوليات التي تضمنتها.

3. **شغل الوظائف:** ونعني به تعيين الأفراد في وظائف الجهاز الإداري بالشروط التي تتطلبها كل وظيفة²، ومن الطبيعي أن تختلف وسائل أشغال الوظائف من نظام لآخر والقاعدة الإدارية السليمة هي تعيين أفضل المتقدمين للوظائف بعيد عن الروح الحزبية أو القبلية التي تفسد أجهزة الإدارة وتحول دون تحقيق أهدافها المرسومة.

رابعا: تقسيم الوحدات الإدارية:

يختلف تقسيم الوحدات الإدارية من نظام لآخر وذلك تبعا لاختلاف أساس التقسيم ويتم هذا التقسيم وفقا لمجموعة من الأسس نجد منها:

1. **التقسيم على أساس جغرافي أو إقليمي:** ويعني ذلك تقسيم نشاط المنظمة إلى وحدات إدارية بحيث يتولى كل قسم أو وحدة الاختصاص الإداري التي تتصل بقرعة جغرافية معينة أو بإقليم معين.

2. **التقسيم على أساس الوظيفة أو العمل:** يقوم هذا التقسيم على أساس تجميع كافة الأعمال والنشاطات المتشابهة من حيث طبيعتها لتكون من اختصاص وحدة إدارية واحدة، فهو يعتمد أساسا على مبدأ تقسيم العمل. حيث يسمح التنظيم الوظيفي للأخصائي في منطقة عمل معينة بوضع اقتراحاته وتوجيهاته موضع التنفيذ في نطاق سلطته المحددة تماما.³

1 - ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 347.

3 - إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 93.

3.التقسيم على أساس العملاء أو المستفيدين: تبعا لهذا التقسيم يقسم الجهاز الإداري إلى وحدات تخدم كل منها نوعية معينة من العملاء.

خامسا: المبادئ الأساسية للتنظيم

إن اتساع نشاط المؤسسة أدى إلى اتساع الوحدات الإدارية التي يقع عليها عبئ تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، ومن الطبيعي جدا أن يؤدي تعدد هذه الوحدات إلى وجوب قيام سلطة قيادة عليا واحدة في تخضع لها جميع هذه الوحدات سواء كانت مركزية أو لا مركزية وتختص سلطة القيادة في المؤسسة بصفة رئيسية في رسم السياسة العامة وتحديد أهدافها من خلال التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية وتتمثل سلطة القيادة في مجلس الإدارة وبالتحديد الرئيس المدير العام حيث يختص برسم السياسة العامة للمؤسسة، ومن أهم المبادئ الأساسية للتنظيم نجد:

1. وحدة الرئاسة والأوامر: ويعني هذا المبدأ أن شخص سلطة إصدار الأوامر في نطاق منظمة معينة في مصدر واحد ، بحيث يكون للمرؤوسين داخل هذه المنظمة سوى رئيس مباشر واحد يتلقى منه الأوامر.¹ وإذا شئنا التوضيح انه يعني تحديد رئيس إداري واحد لكل مجموعة من المرؤوسين يتلقون الأوامر منه ويصبح هو المسؤول عن توجيه من يعملون تحت إمرته .

2. وجوب تطابق نطاق الإدارة الفعلي ونطاق الإدارة الرسمي: هذا المبدأ مهم جدا في الإدارة نوجزه بمصطلح "التمكين" إي تبيان عدد المرؤوسين الذين يراجعون مباشرة مديرا أو رئيسا معينا، بحيث يستطيع بكفاءة القيام بأعمال الإدارة اتجاههم وتقسيم وقته عليهم.

مثال: لدينا المدير العام لوحدة معينة ويأتي تحته 5 مديرين لأقسام معينة ثم تحتهم مديرين مساعدين لكل قسم وموظفيها نميز ثلاث حالات للإشراف من طرف المدير العام . فإذا لم يتمكن المدير العام من إدارة (5) مديرين لان طاقته لا تتسع لأكثر من ثلاث فنقول نطاق الإدارة الفعلي أضيق من نطاق الإدارة الرسمي.

أما إذا كان يتمتع بقدرات فائقة في الإدارة بحيث يستطيع أن يقوم بجدارة بأعمال الإدارة بالنسبة لعدد يزيد على 5 قلنا أن نطاق الإدارة الفعلي أوسع من نطاق الإدارة ارسامي. والتنظيم الفعال والفعلي الناجح، هو أن

1 - ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

يكون فيه نطاق الإدارة الفعلي للمدير مطابق لنطاق الإدارة الرسمي معناه يتولى تسيير الوحدة من خلال العلاقة بينه وبين مديري الأقسام 5 فقط.

3. عدم تركيز السلطة: يأخذ التفسير التقليدي للسلطة الزاوية القانونية فتعرف السلطة على أساس أنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة والسلطة في الأجهزة الحكومية والمشروعات الاقتصادية، نجدها مركزة في قمة التنظيم الهرمي حيث يتم تفويض أجزاء كبيرة منها إلى المساعدين المباشرين ثم إلى مساعديهم، بمعنى تسلسل هذا التوكيل في السلطة الذي يظهر في الخريطة التنظيمية حسب التسلسل الموضوع حتى تتصل إلى قاعدة الهرم الوظيفي أو القاعدة الإدارية. وهذا ما يسمى بلا مركزية السلطة وهي الحالة التي تزيد فيها درجة تفويض السلطة في اتخاذ القرارات وعدم تركزها في جهة واحدة.¹

3-1: التفويض الإداري كوسيلة من وسائل عدم تركيز السلطة:

إن مفهوم تفويض السلطة الإدارية أن يعهد الرئيس الإداري المفوض بجزء من اختصاصاته لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه "المفوض إليه" فيحق لهذا أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الحاجة للرجوع إلى الرئيس المفوض أو هو أن يعهد موظف بمقتضى قرار ببعض اختصاصاته لموظف آخر.²

والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته بل هو مجرد طريقة أفضل لانجاز الأعمال بسرعة وكفاءة، ويتبع ذلك أن يكون للمفوض دائما الحق في إلغاء التفويض وسحبه، وقد يكون التفويض كتابيا، وهذا هو الغالب ويمكن أن يكون شفهيًا، ويمكن أن يكون صريحًا أو يمكن أن يكون ضمنيًا.

إن الأخذ بنظام التفويض في الاختصاص من الوسائل الناجحة في عدم تركيز السلطة الإدارية، حيث يعهد المدير بجزء من اختصاصاته إلى بعض مساعديه وبذلك يخفف العبئ العمل، ويتفرع إلى المسائل الأساسية، فيعطيها كل طاقته ووقته وانتباهه. ويتكون تفويض السلطة من ثلاث عناصر أساسية هي³:

• **إسناد المسؤولية:** وتعني إعطاء واجبات جديدة للمفوض.

1 - محمد القدومي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 121.

2 - عبد السلام أبو قحف، **مرجع سبق ذكره**، ص 353.

3 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 58.

- **تفويض السلطة:** ونعني بها الحق في التصرف أو توجيه تصرفات الغير.
- **المساءلة:** وتعني التزام المفوض إليه بأداء مرض للعمل وحسن استخدام السلطة أمام الرئيس.

3-2: مزايا التفويض: ومن أهم مزايا تفويض السلطة مايلي:

1. فعالية الإدارة في تحقيق أهدافها، حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء إلى الأمور الإدارية المهمة.¹
2. زيادة عنصر الثقة والروح المعنوية للمرؤوسين
3. زيادة فعالية المشاركة الفعالية في صنع القرارات وتحديد المسؤولية .
4. يؤدي إلى اكتشاف العناصر ذات المواصفات القيادية في المرؤوسين
5. يفضل هذا الأسلوب على أسلوب توزيع الاختصاصات وما يتطلبه من صدور قوانين أو قرارات جديدة.

وحتى يتحقق نجاح عملية تفويض السلطة، لابد من أن يعطي المفوض من السلطة ما يكفي لأداء مهمته والتأثير فيها، لان السلطة ليست مركزا أو منصبا أو حقا مشروعا وليست السلطة في إصدار الأوامر ولكن السلطة في التأثير في الناس، والأساس الحقيقي للسلطة ليس في الفرد الذي يمارسها بل أساسها الحقيقي يرتبط بالوظيفة وتستمر معها مهما اختلف الأفراد الذين يولون هذه الوظيفة ولا توجد السلطة في نقطة واحدة ولكنها توجد مع الطاقة والقدرة والفهم الصحيح، والحكم الصائب والقدرة على التصور عند الفرد الذي يشغل مركز السلطة.

4. **عدم صلاحية اللجان للقيام بوظائف الإدارة التنفيذية:** يوجد في الوقت الحاضر اتجاه واضح في الحياة الإدارية نحو تكوين اللجان، قد تكون دائمة أو مؤقتة مثل لجنة الدراسة والبحث وتشكل من متخصصين فنيين، ولجنة تنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة المتباينة التي تقوم بها مجموعة من الوحدات "...، باعتبارها أكثر مقدرة خبرة في اختيار القرار السليم للروح الجماعية في عملها وابتعادها عن التسلط أو الاستبدادي الفردي.

إلا أن جانبا كبير من الإداريين ذوي الخبرة العلمية يؤكدون عدم صلاحية هذه اللجان للعمل الإداري الذي يحتاج إلى سلطة الحسم السريع في إصدار القرارات، واستثناء على ذلك يميل هؤلاء أي ترجيح وجود رئيس واحد على رأس كل وحدة إدارية له سلطة الحسم في القرارات.

1 - إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

إن سلبية عمل اللجان في الأعمال التنفيذية لإدارة هو إصدارها القرارات التي تمثل رأي الأكثرية الحاضرة في جلسات اللجنة وإن كانت وجهة نظر الأقلية الصائبة¹، كما أن صدور هذه القرارات باسم الجميع يفقد الجميع الشعور بالمسؤولية مما يدفعهم إلى التواكل، وقد يكون التعيين في هذه اللجان بعيدا عن كفاءة الأشخاص وقدراتهم، بل تحكمه العلاقات على الرغم من التكاليف الباهظة التي تتحملها الميزانية من رواتهم، لهذا نجد قراراتها تمتاز بالبطء وهي في الوقت ذاته تشغل الإداريين الناجحين عن مهامهم الأساسية، وقد يضطر الأعضاء في حالة الاختلاف إلى الأخذ بالرأي الوسط للتوفيق بين الآراء وهذا قد يقود إلى الرأي الخاطئ.

مع هذا لا يعني هذا الرأي إلغاء عمل اللجان نهائيا فبعض الأعمال الإدارية بحاجة إلى لجان مثل:

- البحث عن سياسة معينة للعمل
- الكشف عن الخلل في العمل الإداري
- وضع قواعد تنظيمية عامة
- ممارسة السلطة التأديبية
- دراسة القضايا التي تمس مصالح الجمهور

ومثل هذه اللجان لا بد من وضع أسس نجاح عملها فتحدد مسؤولياتها والغرض من تكوينها وصفات أفرادها ممن يعملون في هذه اللجان بالإضافة إلى إعادة تشكيلها بين مدة وأخرى.

5. التلازم والتعاون بين السلطة والمسؤولية : المسؤولية هي محاسبة الأفراد عند أداء الواجبات أو هي القوة لمفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة، فالعنصر الأساسي في المسؤولية هو الالتزام بأداء عمل والمحاسبة عليه. وحيثما تمارس السلطة تنشأ المسؤولية، وتحقيق هذا التلازم يتمشى وفكرة العدالة الإدارية التي تأبى تقرير مسؤولية الإنسان دون أن تستند إليه سلطة، إذا السلطة والمسؤولية مثلا زمنين متعادلين وتأسيسا على ذلك يجب أن يمنح الرئيس المسؤول القدر المعقول من السلطة الكافية لتحقيق

1 - إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 89.

الأهداف المرسومة. لذلك حتى يكون التنظيم جيد يجب أن يؤدي إلى توازن السلطة والمسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمؤسسة، وان تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.¹

6. مبدأ التنسيق: نعني بالتنسيق توحيد الجهود الإدارية بين الوحدات المختلفة فيما يتعلق بالموضوع أو بالقرارات المشتركة والتي تمس أكثر من وحدة، ويتمثل في تحقيق التكامل بين الأنشطة والوحدات في اتخاذ الهدف المشترك، ويعتبر العنصر الأساسي من عملية التنظيم، ويتوقف التنسيق الفعال على وجود هدف مشترك وجهد جماعي، ووحدة للتصرف.²

6. ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة: ويعني هذا المبدأ وجوب أن يعرف كل فرد في المنظمة الإدارية واجبات وظيفته بدقة وحدود سلطته ومسؤوليته لان الإخلال في هذا المبدأ يؤدي إلى الارتباك غفي العمل خلق الاحتكاك بين الموظفين في إطار مسؤولياتهم وواجباتهم.

7. مبدأ التخصص: يعد ظهور وانتشار الثورة الصناعية تقدم الاكتشافات العلمية، وتطبيقاتها التكنولوجية ظهرت الحاجة الماسة إلى مبدأ التخصص. وتأكيده على تجزئة العمل وتقسيمه بين العاملين في الوحدة الإدارية، وبذلك يستطيع كل عامل تنفيذ العمل الذي يجيده فهو اقدر عليه وأكثر خبرة فيه، وهذا ما يوفر للعامل الإداري أي كانت مسؤولياته، الجهد المادي والذهن لان نشاطه سوف يقتصر على عمل واحد ومنه فان التخصص الإداري يؤدي إلى :

1. زيادة فعالية الإنتاج في المنظمات الإدارية وهذا لما يحققه من وفورات نسبية من خلال إتاحة الفرصة أمام العامل للانضمام إلى العمل الذي يحقق فيه أعلى إنتاجية وأقل نسبة من المساوئ.³
2. استخدام الكفاءات وفق اختصاصاتها.
3. زيادة خبرة المتخصص في عمله وتنفيذ اختصاصه .
4. يحد من البطالة المقنعة في الوحدة الإدارية.
5. فعالية الرقابة داخل المنظمة وتحديد المسؤولية بدقة .

1 - ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

2 - J.Orsoni et J-P Helfer , Management Stratégique , Imprimerie Hérissé à Evreux. septembre 1990.p.p 62-63.

3 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

سادسا: مفهوم الهيكل التنظيمي وأشكاله

تعكس الهياكل التنظيمية خمس جوانب أساسية وهي: تقسيم العمل، والممثل في تحديد المهمات التي يختص بها التنظيم، ومعرفة الرؤساء والمرؤوسين قصد التمييز بينهما وتحديد المسؤول أمام الآخر، ثم نوع العمل الذي ينبغي إنجازه قصد توضيح نطاق المسؤولية لمختلف المهام، مع تبيين قطاعات العمل أو النشاط وأسلوب تكوينها، وتمثيل ذلك في خريطة تجمع كل الأنشطة للتنظيم، على الأساس الوظيفي أو الإقليمي أو غيره من الأسس الأخرى، مع تعيين المستويات التنظيمية أو الإدارية، فكل الأفراد الذين يسألون أمام شخص واحد هم في نفس المستوى الإداري بصرف النظر عن موقعهم في الخريطة التنظيمية.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية.¹ ويتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل والجانبين يأخذ الهيكل التنظيمي شكل هرمي لتوضيح تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.² قد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالا للحقوق لمختلف المناصب. إذا كان التنظيم مبنيا على أساس الوظائف فإنه لا يبتعد عن المظهر الهرمي وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المسؤوليات. تساعد هذه الهياكل على تفهم التنظيم ومسالك السلطة والاتصال والمسؤولية، والرئيس الذي يحاسب أمامه مرؤوسيه.

2. أسس بناء الهيكل التنظيمي:

توجد عدة أسس يرتكز عليها بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نذكر منها: أساس الوظائف، المنتجات، المناطق أو نوع العملاء أو غيرها. وقد يتكون الهيكل التنظيمي من مزيج لأكثر من أساس. والأهم ليس في تصميم الخريطة التنظيمية في حد ذاتها، ولكن في مجموعة الأنشطة المتناسقة والعلاقات الفعالة بين العاملين في المؤسسة ككل. ولكل مؤسسة الحق في اختيار الأساس الملائم لها ولظروفها ونشاطها ومتغيراتها الداخلية والخارجية.

1 - ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 108.

2- عبد الوهاب سويسبي، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 153.

1.2 الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، الشكل

الشائع استخداما في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام. إنه يعتمد على تقسيم أوجه النشاط بالمؤسسة إلى إدارات كل منها تحت إشراف مسؤول يقوم بأعباء الإدارة ويخضع إلى إشراف المدير العام، ويشغل هؤلاء الأشخاص مناصب نواب المدير العام في مختلف شؤون المؤسسة. وتتكون كل إدارة بدورها من أقسام، فكل يحتاج إلى خبرات ومهارات خاصة يمكن هذا النوع من جمع الأعمال المتشابهة على أساس التخصصات النوعية المطلوبة من الأفراد اللازمين لأداء الوظائف¹. إن الزيادة في التخصصات والوظائف مرهون بزيادة حجم للمؤسسة والتي تنعكس على زيادة عدد المستويات بالهيكل التنظيمي.

يمتاز التنظيم على أساس الوظائف بسهولة الإشراف وذلك نظرا لإلمام المدير بالعمل الذي يتم تحت إشرافه، بالإضافة إلى خبراته الفنية في مجال تخصصه المحدود. وتتاح له إمكانية الاستفادة من المهارات الفنية المتخصصة والتي تكون حسب ما تقتضي إليه الحاجة. وتحقيق مزايا التخصص. ينمو هذا التنظيم ويتوسع مع التنوع في المنتجات أو إضافة أخرى جديدة.

إن البطء في اتخاذ القرار في ظل المؤسسات الكبيرة الحجم يسيء إلى هذا الشكل من التنظيم لأنه ينبغي في كل مرة الرجوع إلى المستوى الأعلى، إضافة إلى صعوبة المساءلة والحكم على الأداء. إضافة إلى شعور كل إدارة بالاستقلالية عن الإدارات الأخرى ويصبح من الصعب أن يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق هدف، مثال اهتمام إدارة الإنتاج بالالتزام بالتكاليف المعيارية للإنتاج وتواريخ التسليم للمنتج وإهمالها للرقابة على الجودة ينتج عنه مشاكل على مستوى إدارة الخدمة والتسليم مع العملاء. إن التخصص الحاد يقابله الحاجة للتنسيق، والتي تتطلب وجود نظام فعال للاتصال بين المجموعات وبالتالي تكاليف إضافية ومرتبعة.

2.2 الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات: إن هذا التنظيم عادة ما يتم استخدامه عندما يكبر حجم

المشروع وتتنوع عملياته بالإضافة إلى تأثير نطاق الإشراف في الحد من قدرات المديرين حيث يؤدي كل ذلك إلى تعقد العمل الإداري، ويتم أيضا استخدام هذا التنظيم في حالة إنتاج أكثر من سلعة واختلاف وتباين السلع والمنتجات².

ويكون التركيز على الهدف النهائي لكل منتج، بدلا من الوحدات التنظيمية الوظيفية والعمليات المحلية وبالتالي يوجه هذا التنظيم إلى زيادة الكمية والجودة من المخرجات، يصبح دور الأفراد والمجموعات أكثر

1 - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 113.

وضوحاً ودقة عنه في حالة التقسيم على الأساس الوظيفي، وتتقص مشاكل التنسيق الناشئة عن استخدام التنظيم الوظيفي. يمتاز هذا التنظيم بسهولة عملية الرقابة وعمليات القياس والتقييم للأداء الإداري والتنفيذي، انه يتيح إمكانية لإلغاء الأقسام التي قد لا تساهم مساهمة فعالة في زيادة العوائد دون التأثير على باقي المؤسسة.

إن عدم إمكانية الحصول على خصم الكمية للمشتريات وذلك نظراً لأن كل قسم يقوم بالشراء للمنتج المتعلق به، ووجود تكرار لمجهود واستثمارات لكل منتج يؤديان إلى زيادة التكاليف، وإن اعتماد كل وحدة على نفسها يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل الاتصالات بين الوحدات مما يؤدي إلى صعوبة الرؤية الواضحة للأشياء.

2.3 : الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي: يستخدم هذا الهيكل عندما تكون الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة موزعة في عدة مناطق. فيكون التنظيم جغرافياً فقط على أساس أن الموقع هو الاعتبار المبدئي في تحديد وتمييز مسؤوليات التنفيذيين، وتجمع كافة الوظائف في كل منطقة في وحدة تنظيمية ويديرها مدير وفقاً للظروف السائدة في المنطقة وعلى ضوء أهداف وسياسات المشروع وخطته. إن معرفة الموقع يعتبر عاملاً أساسياً لفاعلية الإدارة ونجاحها. يمتاز هذا التنظيم بالتركيز على كل منطقة على حدة أخذاً في الحسبان الاعتبارات والمتغيرات والعوامل والخصائص والمشكلات المرتبطة بكل منطقة على حدة.

من أبرز عيوب هذا النوع من التنظيم أنه قد يحدث تكراراً في الوظائف والجهود حيث يوجد جهود متكررة لكل من الإنتاج والتمويل والتسويق...الخ، بكل منطقة مما يؤدي إلى زيادة في الجهود والتكاليف. وقد تنشأ بعض المشكلات المصاحبة لهذا التنظيم من بينها مشكلات التنسيق والتقييم والرقابة¹.

2.4 :الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء: يستخدم هذا التنظيم، في حالة توجيه نشاط المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات مجموعة متباينة من العملاء. وحتى تتمكن المؤسسة من إعطاء الاهتمام الكافي لكل نوع من العملاء فإنه عادة ما نلجأ لاستخدام هذا النوع من التنظيم الذي يبنى على أساس إرضاء كل فئة من فئات العملاء وإشباع رغباتهم ومتطلباتهم على أساس دراسة خصائصهم واحتياجاتهم ورغباتهم وتصميم الأنشطة التسويقية وبناء الإدارات والأقسام على ضوء ذلك. تتفاوت الخصائص والمواصفات من فئة إلى أخرى وكذا الحاجات والمتطلبات. والضرورة تستدعي بناء التنظيم على أساس ذلك.

يمتاز هذا التنظيم بالمساعدة على الاستفادة من مزايا التخصص والتنسيق، على أساس فصل الأنشطة المتعلقة بكل نوع من أنواع العملاء في إدارة متخصصة.

1 - ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

أهم العيوب هذا التنظيم هي زيادة التكاليف والأعباء الناتجة عن تكرار الأنشطة بكل إدارة من الإدارات وخاصة في فترات الكساد حيث لا يتم الاستفادة الكاملة من تلك الأنشطة الفرعية المتكررة في كل إدارة.

2. 5 : الهيكل التنظيمي المصفوفات : إن الصفة المميزة لهذا التنظيم هو أن بعض الأفراد يتلقون التعليمات من مديرين بدل مدير واحد كما هو معتاد في الأسلوب التقليدي في التنظيم، ولذا فإنه توجد سلسلة دائرية من السلطة بدل من السلطة المعتادة. مما ينتج عنه مرونة في التنظيم، وتطبيق هذا التنظيم يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق بين الإدارات الوظيفية وإدارات المشروعات.

من عيوب هذا التنظيم هو الإخلال بمبدأ وحدة الأمر أي تلقي التعليمات والأوامر من أكثر من مسؤول، ومحاولة كل واحد اكتساب أكبر قدر ممكن من القوة. بالإضافة إلى الميل إلى الفوضى، إخماد أو تجميد القرارات، بالإضافة إلى النزاعات السلطوية¹.

2. 6 : الهيكل التنظيمي المركب: يعتبر الهيكل التنظيمي المركب من أكثر الهياكل شيوعا في المؤسسات عموما. ويتميز بإتباع أكثر من أساس واحد، انه مزيج من الأسس. إن كل مؤسسة تختار المزيج الملائم لطبيعة عملياتها وأنشطتها ومدى تنوعها، وذلك وفقا لطبيعة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لها، من عوامل وتغيرات. ولا يشترط أن تتبع نفس الأسس للتنظيم في كل إدارة من الإدارات.

1 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 5، الجزائر، 2013، ص 69.

المبحث الثالث: التوجيه (القيادة) في المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية، أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، كما تعتبر أحد العناصر النادرة التي تعاني منها المجتمعات النامية فليس من السهل توفر الأشخاص الذين تكون لديهم الرغبة في قبول أعباء المراكز القيادية الهامة، وتكون أيضا لديهم القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف بطريقة فعالة، بحيث يعتبر القادة الإداريين الأشخاص الذين يسيرون عمل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باستعداد كامل لإنجاز العمل بكفاءة وتظهر القيادة الناجحة في إنتاجية العاملين وفي روحهم المعنوية وفي كل عمل إداري وهي التي تقدم الروح الدافعة والحافز القوي لنشاط المنظمة وحيويتها.

أولاً: مفهوم التوجيه والقائد الإداري

وهي السلطة الشرعية داخل التنظيم، فالسلطة الرئاسية وما تملك من أمر ونهي ثواب وعقاب، هي التي تمكن القائد من توجيه العمل الجماعي لأعضاء المنظمة، فهذه السلطة هي أساس القيادة وهي الأساس في خضوع أعضاء المنظمة لإدارة وتوجيه القائد الإداري، فالقيادة هنا مرادفة لفكرة السلطة الشرعية للرؤساء الإداريين. وهي النشاط المسؤول عن توجيه وتنسيق ورقابة لعمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود.

أو هي تأثير فرد على مجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو للمؤسسة¹. وهي كذلك "توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين وبمعنى آخر القائد مسؤول عن تنسيق مجهود ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة"².

فالرئيس الإداري يعتمد أساساً على السلطة المفوضة إليه من أعلى، والناجحة عن مباشرته لوظيفته، وهو يكون بوضعه الرئاسي مفروضاً على الجماعة التي تشعبه وفقاً لأوضاع التنظيم الرسمي أما القائد فيستمد سلطته من المجموعة ذاتها، من قدراته على التأثير والإقناع والاستمالة لينال بها رضا مرؤوسيه، وهو لا يلجأ إلى أساليب الأوامر الإدارية إلا في الحالات النادرة عندما تفشل وسائله الأخرى بينما يلجأ الرئيس الإداري إلى أساليب الأوامر واستخدام سلطة المساءلة وتوقيع العقوبات حيث سلطته ليست مركزاً، أو حقا قانونياً أو رئاسة

1 - محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص336.

2 - بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا 1996، ص262.

إصدار الأوامر على الأفراد بل هي القدرة على التأثير في الأفراد والاشتراك والتوجه معهم والاجتماع الاختياري لتحقيق التكامل، وحتى يتحقق يستلزم توفر ما يلي :

- خلق مظاهر الصداقة بين أعضاء الفريق بروح جماعية.
- عون المرؤوسين ومساندتهم في الأزمات.
- التعامل مع كل المرؤوسين بعدالة¹.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- احتواء كل التنظيم بروح التفاهم المشاورة، الإقناع إراديا لكل أعضاء التنظيم والعاملين فيه.
- المحافظة على النظام ومكافأة المجد بما يشعره بتقدير اجتهاده وحماسه في العمل.²

ثانيا: وظائف القيادة :

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الوظائف السابقة الذكر، لابد من وجود محرك مجسد في قيادة تؤثر على المرؤوسين قصد توجيه جهودهم حسب الخطط المسطرة لهم، وعليه أن يتميز بمؤهلات معينة، كالذكاء، الإطلاع الواسع والثقافة، وكما يجب أن يكون له مركز اجتماعي، وشخصية مستقلة. تمثل القيادة إحدى الوظائف المكمل للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير وحتى تتحقق فعاليتها لابد من توفر مجموعة من المبادئ المنظمة لها وهي :

1- التنسيق: يعرف على انه تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف متفق عليه، وهو كذلك وظيفة وبمقتضاها يستطيع الإداري أن ينهي هيكل من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك.³

ويعرف كذلك على انه هناك من يراه بأنه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الغاية المشتركة.

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 397.

2 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 178.

3 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 66.

1-1 أهداف التنسيق: يهدف التنسيق إلى أن يمسك كل خيوط التنظيمات الإدارية، يعمل منها كوسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة بأعلى درجة من الكفاية وبأقل تكلفة ممكنة هذا هو الهدف الأساسي لكن ثمة أهداف أخرى مثل.

• **منع التعارض في الاختصاصات:** وهذا من خلال تحقيق التعاون والتنسيق الملائم بين جهود الأفراد والإدارات وترتيب حدوث الأنشطة.¹

• **منع الازدواج في الأنشطة الإدارية:** فقد يحدث أن تتحدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف واحدة أو مشابهة في مثل هذه الحالات يعمل التنسيق على تنظيم وتوحيد الجهود هذه المنظمة حتى يتم الوفاء بالأهداف المشتركة بأقل جهد وبأقل تكلفة .

1-2 أنواع التنسيق: تختلف أنواع التنسيق فهناك نوعان:

➤ **التنسيق الداخلي والخارجي:** والداخلي هو الذي يتم بين الفروع والأقسام المختلفة التابعة لمنظمة واحدة لغرض إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل فرع أو قسم وبين نشاط الأفراد والفروع والأقسام المختلفة داخل المنظمة، أما التنسيق الخارجي فهو إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل، وبين أوجه النشاط الذي تقوم به غيرها من المنظمات على اختلاف مستوياتها .

➤ **التنسيق الرأسي والتنسيق الأفقي:** والرأسي هو لذي يربط أعلى سلطة في المنظمة الواحدة (المدير العام) وأسفل سلطة في التنظيم كرئيس الفرع، أما الأفقي فهو التنسيق الذي يتم بين المستويات المتماثلة في المنظمة الواحدة قسم التموين وقسم الإنتاج.

1-3 مبادئ التنسيق: يمكن حصر أهم مبادئ التنسيق فيما يلي:

- أن يكون هناك تناسبا تصاعديا بين ضرورة التنسيق وحجمه وضخامة نطاق الإدارة .
- هناك ارتباط عفوي بين التنسيق وهيكل التنظيم.
- ازدياد الحاجة إلى التنسيق مع إشباع مبدأ تقسيم العمل في التنظيم .

1 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، **مرجع سيق ذكره**، ص 395.

- يعتمد التنسيق على السلطة التي يمنحها التنظيم للإداريين حسب مراكزهم المختلفة كما يعتمد على كفاءة المرؤوسين.
- مرونة التنسيق لمواجهة المتغيرات.
- كلما ازداد وعي وفهم أفراد التنظيم كلما سهل تحقيق التنسيق .
- كلما ازدادت حيوية طرق الاتصال كلما نجح التنسيق في هدفه .
- كلما زادت روح التعاون بين أفراد التنظيم كلما أدى ذلك إلى سهولة التنسيق.
- يجبي أن يبدأ التنسيق مبكرا عند إعداد الخطة.
- استمرارية التنسيق مع المراقبة والمتابعة المستمرة.
- نجاح التنسيق يتوقف على كفاءة القيادة وسلامة ومثانة البناء التنظيمي للجهاز الإداري.

2- الاتصال : ويمكن تعريفه على انه:

- يعرف الاتصال بأنه: النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات
- العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتواجد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات فهو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري. وحتى تتحقق هذه الأخيرة لابد من وصول المعلومات في الوقت المناسب ،حيث تفقد المعلومات قيمتها ان لم تصل في وقت اتخاذ القرار.¹
- عملية نقل للأفكار أو المعلومات أو تبادلها مع الآخرين واشتراكهم فيها يقصد تحقق أهداف معينة وهو الأداة الأساسية لتحقيق التنسيق، وللاتصال ثلاثة عناصر:

- ✓ أولا: فرد يبدأ بعملية الاتصال وهو المرسل أو المتصل
- ✓ ثانيا: آخر يقوم باستلام مضمون الرسالة وهو المتصل به
- ✓ ثالثا: فحوى أو مضمون الرسالة ، وهي الفكرة أو المعلومة التي يهدف المرسل إلى تبليغها إلى المرسل إليه وهو قد تكون أمرا أو اقتراحا أو قرارا.

1 - محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة دار الإشعاع الفنية، الأردن، 2001، ص 144.

2-1 أهمية الاتصال : لا يعمل التنسيق بفعالية إلا من خلال سهولة الاتصال وفعاليته، فعملية الاتصال إنما تمثل مسار الربط الذي جمع بين كافة قنوات التنظيم الإداري، فأهمية الاتصال في الإدارة العامة إنما تكمن في كونه إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القيادة الإدارية من أجل تحقق الأهداف ويمكن إجمالها فيما يلي:¹

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها .
- الاتصالات الجيدة تؤدي إلى توفير الوقت الكافي الذي يمكن استخدامه في مجالات أخرى.
- الاتصالات تساعد على ممارسة القوة والسلطة.
- الاتصالات وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
- تساعد على التعرف على مدى الانجاز وتنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجه الإدارة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفهمها.
- الاتصال الجيد يساعد الإدارة في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب دون تأخير.

2-2 أنواع الاتصالات : وللاتصال مجموعة من الأنواع نذكر منها:

➤ **الاتصالات الأفقية أو الجانية :** وهي التي تتم بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (بنفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولا يربطهم ببعضهم علاقات سلطة تنفيذية . ولها مزايا عديدة .

1. تعمل على تحقيق تكتيك وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وتحقيق فريق متكامل ومتربط
2. الاستفادة من خبرات المدراء على اختلاف مستوياتهم
3. حيوية الاتصال بين المدراء.

➤ **الاتصالات الداخلية والخارجية:** فالأولى التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية وبين مختلف الأقسام وتتخذ شكل اتصالات راسية أو أفقية، أما الخارجية وهي التي تتم بين المنظمة وغيرها من المنظمات وبينها وبين الجمهور وتفيدنا عن طريق معرفة الجمهور لمبادئها وتوجهاتها، وإيصال آراء الناس ومقترحاتهم إلى المنظمات الإدارية.

1 - ضرار العنبي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

➤ الاتصالات الرسمية وغير الرسمية : وهي التي تتم من خلال خطوط الاتصال التي يقرها ويتطلبها التنظيم، ويمكن أن تكون اتصالات التي يقرها ويتطلبها التنظيم، ويمكن أن تكون اتصالات داخلية أو تكون خارجية، وتتصف بالثبات والاستقرار واصلها أن تتم بالتقارير الدورية لمختلف المستويات الإدارية أما الاتصالات غير رسمية فهي تتعايش إلى جنب الاتصالات الرسمية، نتيجة لوجود صلات اجتماعية ونفسية للعاملين في التنظيم، وينتمي هذه الاتصالات علاقات الصداقة بين الموظفين وعامل الولاء المهني بالإضافة إلى التقارب الفكري والاجتماعي بينهم وقد تأخذ شكل الاتصالات الرسمية ويمكن أن توظف لصالحها بسرعة الحصول على معلومات وتخطي حواجز الروتين بالإضافة إلى أنها تنير إلى اهتمام العاملين بتنظيمهم ومتابعتهم لهمومها.¹

1 - صديق محمد عفيفي، الإدارة في مشروعات الأعمال، بدون دار نشر، 1977، ص311.

المبحث الرابع: الرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الرقابة هي تلك الوظيفة من ضمن الوظائف الأساسية للتسيير، وإنها الوظيفة الأخيرة في سلسلة الوظائف الإدارية الأساسية. إنها مرتبطة بالوظائف الأخرى، وضرورية للتنظيم، وصنع القرار، والقيادة، وذلك نظرا لما تقدمه من مساعدة في التحقق، ومتابعة وتنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها.

أولا : تعريف الرقابة وخصائصها :

رغم وجود سوء فهم لمعنى الرقابة إلا أنه يوجد اتفاق عام على تعريفها انطلاقا من تعريف "فايول" الذي كان سائدا إلى حد كبير ولسنوات طويلة، فهي "تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شئ يحدث وفقا للخطة الموضوعة، وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم إعدادها¹ .

و تعرف الرقابة بالعملية التسييرية التي تهتم بتقويم إنجازات المؤسسة، وذلك باستعمال معايير محددة واتخاذ القرارات الصحيحة بناء على نتائج التقويم، حيث تسمح بقياس مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

كما عرفت بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

أنها وظيفة تقوم عليها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف بكفاية وفي الوقت المحدد لها فهي المتابعة لانجاز الأعمال بدقة وبسرعة والعمل على تقييمها مع تحديد الانحرافات وإصلاحها إن وجدت.² وهي عملية الكشف عن الانحرافات آيا كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات، كما يجب انجازه أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحيح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل.

يمكن حصر خصائص نظام الرقابة في النقاط التالية:

- تقديم معلومات صحيحة تساعد في عملية اتخاذ القرار؛
- التوقيت المناسب للمعلومات المقدمة حيث أن أي تأخر للمعلومات يفقدها من معناها كليا أو جزئيا؛
- الاقتصاد في التكاليف باستعمال أنظمة بسيطة ذات فائدة وقليلة التكلفة؛

1 - محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، ص، 105.

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 471.

➤ سهولة استيعاب وفهم نظام الرقابة وكذا طبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها هذا النظام حتى يتمكن المقرر من اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب والتركيز والانتباه بسرعة للانحرافات التي تشكل نقاط اختناق خلال العمل.

ثانيا: أهمية الرقابة في المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية الرقابة في كونها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، فهي بحق من أهم وظائف القائد الإداري إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:¹

1. **الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف:** السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب إلى توجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
2. **الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج:** وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل صحيح كل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في خطط المر الصحيح قبل أن تكبر الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.
3. **الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل:** لأنها تضمن لنا نتائج سليمة في العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية.
4. **الرقابة تحقق العدالة:** عدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بتكلفة قليلة.
5. **الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل:** لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن للمدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

1 - معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

6. الرقابة فيها تجويد للأداء و تصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات: ويتم ذلك عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج .

ثالثاً: مستويات الرقابة وأنواعها

وهي وظيفة إدارية مطلوبة في جميع المستويات وازدادت أهميتها حديثاً نتيجة لإشباع نطاق الإدارة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق وإصدار الأوامر وتتم الرقابة على ثلاثة مستويات وهي¹:

1. الرقابة الإستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا، وتتضمن متابعة العوامل البيئية، التي تؤثر على المخطط الاستراتيجي، تقييم الآثار المترتبة عن المواقف التنظيمية الإستراتيجية، والتأكد من تنفيذ الخطط وفقاً لما هو مخطط.

2. الرقابة التكتيكية: يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعياً أو شهرياً، وتتضمن تقييم تنفيذ الخطط التكتيكية ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر.

3. الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ قرار بالتصحيح كلما تطلب الأمر.

وفي الواقع تتداخل مستويات الرقابة الثلاثة فيما بينها عبر المستويات الإدارية الثلاثة لدرجة يصعب الفصل بينها.

تتكون الدورة العملية لأية مؤسسة من مدخلات، عمليات المؤسسة، والمخرجات التي تتحقق في فترات زمنية معينة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم نظم الرقابة إلى ثلاثة أنواع:²

1- الرقابة الوقائية: ويطلق عليها الرقابة التنبؤية وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها، ويتطلب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال

1 - محمد القدومي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 164، 163.

2 - ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

2- الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه، العمل على معالجته فوراً لمنع استفحال أثره الضار.

3- الرقابة اللاحقة: تسمى أيضاً بالرقابة البعدية، لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، وتستخدم في حالة عدم إمكانية تطبيق كل من النوعين السابقين، أو في حالة عدم التمكن من إدخال التصحيح اللازم على الأخطاء وعدم إمكانية تقويم الاعوجاج منها. يساعد هذا النوع من الرقابة على تقديم معلومات مفيدة لعملية التخطيط.

رابعاً: أدوات الرقابة وأسسها:

تختلف الأدوات باختلاف الأهداف من العملية الرقابية، منها أدوات تركز على الجانب المالي، أخرى على المواصفات، وأخرى تركز على المردود. نجد من ضمن هذه الأدوات الموازنة والقوائم المالية، والتي يمكن تصنيفها عن الإيرادات والنفقات لفترة زمنية محددة إلى صنفين، منها الموازنات الحقيقية والتي تضم النفقات والإيرادات الفعلية، والموازنات التقديرية والتي تضم نفقات وإيرادات تقديرية. تعتبر أرقام الموازنة الحقيقية أداة هامة من أداة الرقابة. والنسب والمؤشرات المالية، والتي تكشف النسب والمؤشرات المالية علاقة مدخلات المشروع بمخرجاته، أو إيراداته أي أصوله مع خصومه، وتستخدم كأداة هامة للرقابة بمقارنتها بالقيم المعيارية واكتشاف الانحرافات.

أصبحت ضرورة ملحة عند ممارسة العملية الرقابية مراعاة التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة وذلك بإجراء رقابة في المكان والزمان، مع تحديد النقاط الأكثر تأثيراً على الأداء بدقة، وضرورة توفير التغذية العكسية للمعلومات، وذلك بتوفير المعلومات عن الخطط المرسومة والتنفيذ الفعلي للتعرف على ما حدث وما يتوقع حدوثه، إضافة عنصر المرونة على نظام المعلومات، لكي يتمكن تجاوب نظام الرقابة مع التغيرات، وملائمة نظام الرقابة وتوافقه مع الهيكل التنظيمي وأجزائه.

والتحكم الذاتي وذلك بوجود أجزاء في نظام الرقابة قادرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها، وتحقيق الاتصال المباشر بين طرفي العملية الرقابية (المراقب- بكسر القاف- أي الطرف الذي يشرف على العملية الرقابية، والمراقب- بفتح القاف- أي الطرف الذي تجرى عليه العملية الرقابية)؛ وضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد أي درجة استيعابهم للمهام فمن غير الممكن تطبيقها بنجاح إن لم تفهم من طرف الأفراد.

خامسا: خطوات الرقابة

كبدية تجدر الإشارة إلى أن خطوات عملية الرقابة لا تختلف باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أو يمارسه الفرد، كما أنها لا تختلف أيضا باختلاف المستوى الإداري، وتتطوي عملية الرقابة على ثلاث خطوات أساسية يمكن ذكرها باختصار كما يلي:¹

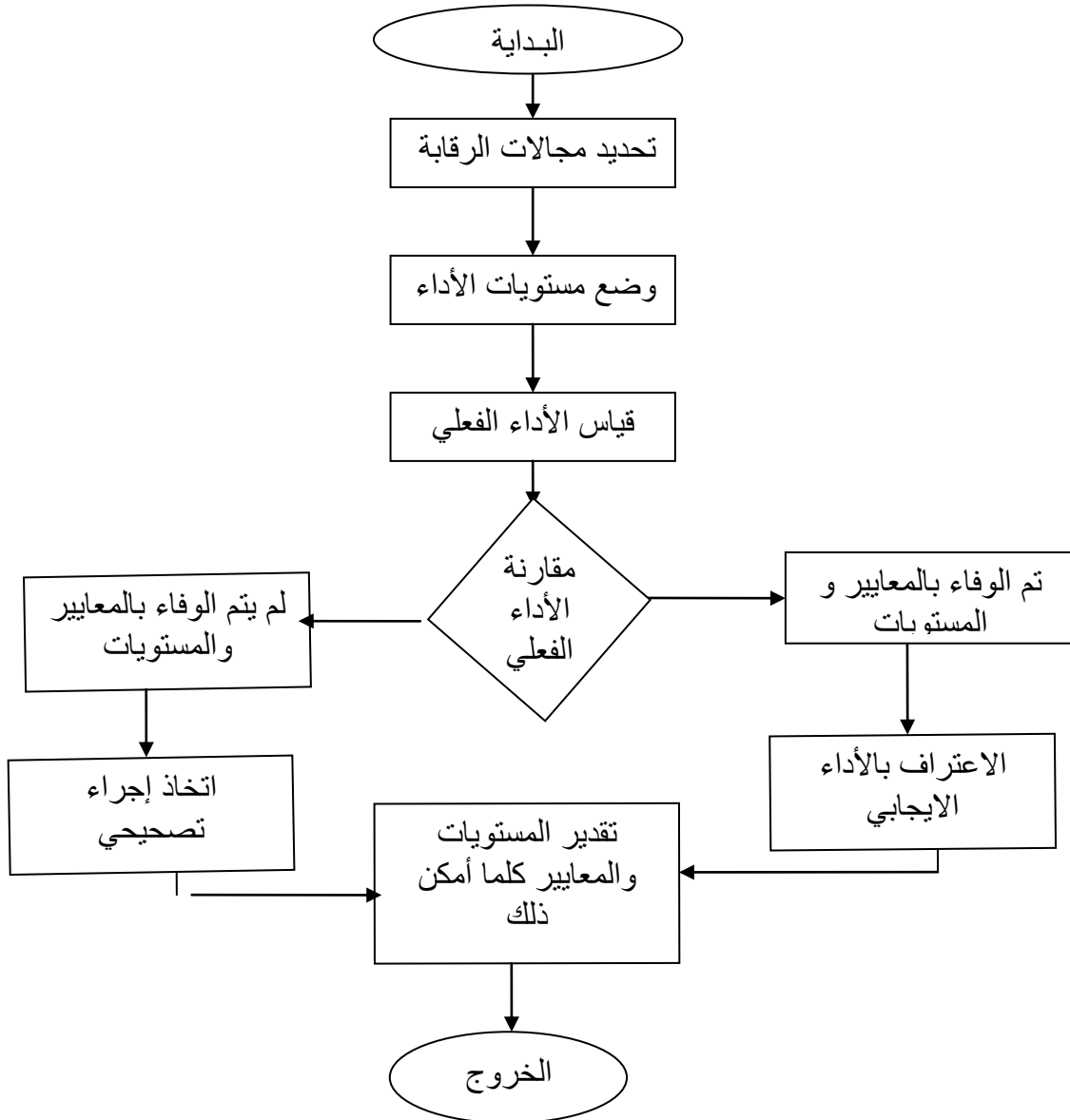
1. تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل: وإذا كانت هذه الخطوة تتضمنها في الواقع عملية التخطيط فإن هذا يؤكد حقيقة التكامل والارتباط الوثيق بين وظيفتي التخطيط والرقابة، أما بخصوص أنواع معايير ومستويات الأداء فهي تختلف وتتعدد باختلاف وتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية والأهداف التي تسعى المنظمة إلى بلوغها. ومن أمثلة معايير مستويات الأداء مايلي:
 - معايير الربحية مثل معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه.
 - معايير تسويقية مثل حصة المنظمة في السوق، رقم / حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات.
 - معايير زمنية مثل انجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية .
 - معايير إنتاجية مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة.

2. قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت : حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، أي مقارنة الأداء في ضوء المعايير الموضوعية بالإضافة إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات، وبمجرد الانتهاء من عملية القياس أو المقارنة يتم تحليل أسباب الانحرافات .حيث يتم طرح عدد من التساؤلات من بينها مثلا: هل الانحرافات التي حدثت ترجع إلى الأفراد، أم أنها ترجع إلى خلل في الإدارة أم أن هذه الانحرافات ترجع إلى أسباب وعوامل خارجة عن سيطرة الإدارة ، عوامل قد ترتبط بأطراف التعامل الخارجي مع المنظمة أو عوامل بيئية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية، أم إلى مزيج من كل هذه العوامل.

1 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 474، 475.

3. **تصحيح الانحرافات:** بمجرد انتهاء المدير من قياس الأداء وتحديد الانحرافات يجب البدء فوراً في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، وهذه الأخيرة تستهدف الوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة أو المخططة. وتتركز هذه الإجراءات بصفة عامة على علاج الأخطاء والمشاكل خاصة في حالة الانحرافات غير المرغوبة، أما بالنسبة لأنواع ومجالات التصحيح فقد تشمل كل أو بعض الوظائف الإدارية المتعارف عليها. بمعنى آخر قد يتطلب تصحيح الانحرافات إعادة التخطيط أو التنظيم أو تغيير أساليب التوجيه أو تطوير أدواته المستخدمة. وفيما يلي شكل توضيحي لآلية سير النظام الرقابي في المؤسسة.

الشكل رقم (06): مراحل العملية الرقابية في المؤسسة.



المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 478.

الفصل الرابع: إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية

إلى غاية الربع الأخير من القرن العشرين، وصفت هياكل المؤسسة بشكل نموذجي انطلاقاً من وظائفها الأساسية، ولوحظ أنه مهما كانت الفروع المهنية نجد هياكل مهيأة انطلاقاً من أسس وتصميمات مماثلة¹. وتبرز الأهداف العامة والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة من خلال هذه الهياكل والتي تأخذ الشكل الصوري.

والإستراتيجية هي الخط العام، الذي يرسم مسار عمل المؤسسة، الذي به تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. وهي ضرورية لها لأن من خلالها تشكل الرؤية المتكاملة لتطويعها. ووضوحها وثباتها يساعدانها على ضمان واستقرار عملها. فهي ذات أهمية بالغة لأن من خلالها يتم إبراز دور المؤسسة ووظيفتها، وذلك بتحديد حاجياتها، وكذا العروض التي يمكن أن تقدمها والمجالات التي يمكن أن تتواجد فيها من محيطها، وكيفية تفاعلها مع بعضها ومع المؤسسات الأخرى.

المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية

يلعب عامل الزمن دوراً مهماً في مراقبة وتقويم مسار العمل الذي تقدمه المؤسسة، ويتحقق ذلك بفضل المراجعة المستمرة للاستراتيجيات الفرعية قصد مجابهة التطورات الجديدة. إنها الإطار الذي تحدد فيه أدوار المسؤولين وتوفر لهم فرص للمبادرات التي يمكن أن يقوموا بها دون الرجوع إلى الإدارات العليا. إن الغايات والاستراتيجيات النوعية للمؤسسة هي التي تؤثر في صياغة هذه الهياكل وذلك باعتبار مجموعاتها العمالية وكذا العلاقات التي تربطها مع المحيط العام. وتطور مفهوم الإستراتيجية عبر الزمن وتعددت معانيه، فكان في البداية مع الميدان العسكري أو ما يسمى بالمدخل التقليدي للإستراتيجية ثم جاء المدخل الحديث.

أولاً: المدخل التقليدي للإستراتيجية

استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في استعدادات للحرب، بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام بغية تحقيق هدف معين. مصدر الكلمة يوناني strategos وتتجزأ إلى كلمتين stratus تعني الجيش و egos قيادة². يمكن

1 – Jean Marre: " **Les structures de l'entreprise** ", Techniques de l'ingénieur, traité généralités p 180 .

2 – Chantal Bussenault, Martine Pretet " **Organisation et gestion de l'entreprise Tome2 Structures**, décision, stratégie", Vuibert, 1999 p.153

التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، الإستراتيجية هي المسؤولة عن مجموع الحرب ككل غير قابلة للتقسيم في حين أن التكتيك هي حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة.

فيعرف قاموس Webster's new بأن الإستراتيجية "علم تخطيط وتوجيه للعمليات الحربية".¹ ثم انتقل إلى اقتصاد المؤسسة بالاستفادة من التجربة الأولى، وذلك باعتبار وجه الشبه بين المجالين الاقتصادي والعسكري.

ويعرف "Alfred Chandler" في كتابه "Stratégies et structures de l'entreprise" إن الإستراتيجية هي إما إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة أو تعيين خطط عمل مع تحديد الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات. وأشار الكاتب إلى العلاقة بين الإستراتيجية والتنظيم الهيكلي للمؤسسة معتبرا أن الهيكل تابع لإستراتيجية وليس العكس كما يعتقد Igor Ansoff.

يعتقد Ansoff:² أن الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، بحيث تنتم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه البيئة".

حسب مدرسة هارفرد "Harvard" تعرف الإستراتيجية كذلك أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة وتبني خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.³ تعتبر مدرسة هارفرد "Harvard" مهد المدخل الحديث للإستراتيجية روادها هم: Learned, Christenson, Andrews et Guth

فيتكون مفهوم الإستراتيجية من ثلاثة عناصر:⁴

- يتمثل العنصر الأول في تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى المناسبة.
- يتمثل العنصر الثاني في تعيين خطط العمل وتكييف الإمكانيات التنظيمية.
- يتمثل العنصر الثالث في تخصيص الموارد الضرورية وتعبئتها لتحقيق الأهداف.

1 - نبيل مرسي خليل " التخطيط الاستراتيجي " دار المعرفة الجامعية الطبعة الثانية 1996 ص.17

2 - عائدة خطاب " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات " ، دار الفكر العربي، مصر 1985 . ص 35.

3 Alfred, Chandler: " stratégies et structures de l'entreprise " Paris, édition d'organisation 1989 p.42.

4 Taib Hafsi: " Gérer l'entreprise publique " O.P.U. p.95.

وفي تصور " Alfred Chandler " العملية التخطيطية لا يكفي أن تكون سطحية، بل لابد أن تستند إلى معايير موضوعية ومنطقية لضمان الأرباح المرجوة بقوله في كتابه "Stratégies et structures"، " الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".¹ يؤكد هذا التصور ضرورة توفير الظروف الملائمة لتحقيق أكبر نسبة من الأهداف.

وبعد عرض مختلف آراء الباحثين في الفكر الإداري يمكن أن نستنتج مفهوم الإستراتيجية يعتبر مرادفا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإن كلا اللفظين يستخدمان بمعنى واحد، وإذا اعتبرنا أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرارات يمكن أن نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يشمل تلك القرارات التي تتعلق بنمو المؤسسة وربحياتها في الأجل الطويل وتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة بها.²

ولما توسع مفهوم الإستراتيجية إلى جوانب أخرى كالاقتصاد والسياسة أصبح لا يعني التقدير واستعمال القوة، بل التقدير والتخطيط في كيفية بلوغ الأهداف، فهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات، ولا يخلو من الجانب السياسي.

ثانيا: المدخل الحديث للإستراتيجية

بعد الحرب العالمية الثانية تغيرت العديد من المفاهيم كنتيجة لتغيير الأوضاع فتراجع المفهوم التقليدي للإستراتيجية، وتعرض للنقد لتركيزها على معيار التخطيط فقط، فحسب رأي "Mintzberg": الإستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات والتصرفات".³

فهي محصلة القرارات المخططة أو غير المخططة خلال الممارسة العملية للأهداف، حيث تتميز هذه القرارات بالتكامل، الدينامكية والمرونة، إن أي تغيير يحدث في البيئة المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الإستراتيجية لكي تضمن التوافق والتكيف المستمر. وهي كذلك مزيج من تطبيق للقرارات المختلفة أو

1 - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص. 17 .

2 - عمر الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، دار البداية، عمان، 2012، ص ص 15، 16.

3 - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص. 19 .

المنسقة من الإجراءات المالية، الاقتصادية والتسييرية المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة أو المتصلة بتسيير المستخدمين بها.

فهي خط عام لرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وذلك عن طريق ترجمة أهدافها وبرامجها إلى واقع بتهيئة البديل المناسب لاتخاذ القرارات وتنفيذها. إن وضع إستراتيجية واضحة وثابتة يساعد في ضمان واستقرار عمل المؤسسة وضبط مسارها على خط واحد.

باعتبار أن المؤسسة تعمل في محيط متقلب وأكثر تعقيدا، فهي تقوم بوضع خطط واستراتيجيات وتسهر على تنفيذها من أجل البقاء والحفاظ على أحسن مكانة بين المنافسين في السوق. يرتبط مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة بكيانها الحي، وذلك عبر نشاطها في إطار الزمن والمكان المحدد، باستعمال وسائل محددة في نفس الإطار.

تتميز الإستراتيجية بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة المنافس، فهي تبنى على التوقعات وتقديرات عن تلك الحركة لتصبح هذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في المحيط المحدد. بهذه الطريقة تصبح المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط. وتعتمد العملية الإستراتيجية على افتراضات، وسيناريوهات عن الحركة المختلفة للعوامل المتداخلة والمشاركة في بناء الإستراتيجية ابتداء من السوق، التكنولوجية، المحيط السياسي والاجتماعي وغيرها.

ثالثا: أهمية الإستراتيجية في المؤسسة.

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على المنظمات:¹

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1999، ص ص 37 38.

1. **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسات التي تهتم بوضع استراتيجيات واتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة لأعمالها، ستحقق نجاحا ملحوظا في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها.
2. **التفاعل البيئي على المدى البعيد:** لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.
3. **تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية:** أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.
4. **تدعيم المركز التنافسي:** إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية و الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.
5. **القدرة على إحداث التغير:** إذ تعتمد عملية تنفيذ الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغير أكثر منه تحدي ومعوق.
6. **تخصيص الموارد وإمكانيات بطريقة فعالة:** تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف.

المبحث الثاني: استراتيجيات المؤسسة ومواجهة التحديات

تواجه المؤسسة عدة تحديات في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في المجال الاقتصادي. فهي مؤلفة من مجموعة أنشطة شبه مختصة، ويتطلب تفعيل هذه الأنشطة ضمان مستوى من التنسيق فيما بينها، مما يتوجب عليها اتخاذ استراتيجيات، والتي تسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات التي تواجهها. ولمواجهة هذه التحديات يتطلب عليها أن تختار الإستراتيجية التي يمكن أن تتخذها.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية

لكي نتمكن من وضع إستراتيجية للمؤسسة فانه لا بد من تحليل البيئة الخارجية لها قصد التعرف على أهم عواملها البيئية. الذي يصنف إلى تحليل لبيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. والشيء المميز للبيئة الخارجية العامة أنها مجموع العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات و لا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

تتمثل البيئة الخارجية العامة في مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات التي تقع خارج حدودها، وتتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، التي يمكن أن تؤثر على أنشطتها وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بعناصر أخرى بالتنظيم. وتصنف الأبعاد المؤثرة في البيئة الخارجية العامة إلى

1. **البعد الاقتصادي:** ويشير إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وأيضاً إلى الأحوال الاقتصادية العامة¹. تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العناصر التي تؤثر في المؤسسة الاقتصادية حيث يزداد التنبؤ بهذه العوامل حينما لا يقتصر نشاط المؤسسة على بيئة اقتصادية واحدة، ومن أبرزها دراسة النظام الاقتصادي، والذي لا ينفصل عن النظام السياسي حيث يحدد هذا الأخير نوع النظام الاقتصادي العام وأثر

1 - فوزي شعبان مذكور، مرجع سبق ذكره، ص 75. 76 .

هيكل السوق على دور الإدارة، ويقصد بالسوق المجال الذي تعمل فيه القوى المحددة للسعر الذي يتم فيه نقل الملكية كالمنافسة أو الاحتكار¹.

2. **البعد التكنولوجي:** يعبر عن الطبيعة التكنولوجية ومستوى التنفيذ المعرفي والتجديد التكنولوجي ومنه فانه يجب الاهتمام بمستوى التكنولوجيا المتاحة²، الاعتبار الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الموارد والإمكانيات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، ومدى مناسبة التكنولوجيا للمؤسسات البيئية.

3. **البعد السياسي:** تشتمل البيئة السياسية والقانونية المؤثرة على المؤسسة. حيث نجد فيها السياسة الخارجية، والممثلة في طبيعة العلاقات والاتصالات بين أجزاء النظام والأنظمة الاجتماعية الأخرى، ومدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، وتعبئة الرأي العام إيجابيا لخدمة التنمية وتهيئة المناخ الملائم لها، مع إلزامية وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني ثم على مستوى القطاعات المختلفة، وسلوك ومعاملات مؤسسات الأعمال المختلفة التي تحددها التشريعات والقوانين، وضبط الفرص والقيود التي تفرض من قبل التشريعات والقوانين والتي تحدد سلوك مؤسسات الأعمال المختلفة.

4. **البعد الاجتماعي والثقافي:** تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان، نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله والثقافة العامة وأجهزة الإعلام³.

5. **البعد الدولي:** هذا البعد هو خاص بالمؤسسات ذات النشاط الدولي والتي تعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة من قبل المؤسسات العاملة في هذه الدول وأيضا في ظروف وأحوال مميزة لكل دولة⁴.

ثانيا: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية :

تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية في وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة من خلال تحديد العديد من النقاط الهامة التي يمكن أن تؤثر عليها سواء على هيكلها أو أهدافها أو فعاليتها منها: نتائج التحليل التي تساعد على وضع الأهداف وتعديلها، مدى تأثير العوامل البيئية المختلفة على الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة

1 - عائد سيد خطاب، **مرجع سبق ذكره**، ص 137 .

2 - محمد القدومي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 190.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 113

4 - فوزي شعبان مذكور ، **مرجع سبق ذكره**، ص 76

منها، توضيح علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء إن كانت هذه المؤسسة تمثل امتداد لها أو متعامل معها حيث تستقبل منتجاتها وتعاونها بعملياتها وأنشطتها، والاهتمام بالقيم المختلفة للمجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية الخاصة أن دراسة العوامل التنافسية من العوامل الهامة التي يجب الاهتمام بها في الدراسة والتحليل، وذلك قصد معرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو على هيكلها.

تتمثل هذه الدراسة في التطرق للخصائص الاقتصادية، والتأثير على إستراتيجية المؤسسة بصورة خاصة. دون أن ننسى حالة المنافسة التي بها يتم تحديد الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة لمواجهة الحالات التنافسية لها، ومدى استمرارية المؤسسة في نشاطها الحالي. إن القرارات المرتبطة والمتربطة داخل المؤسسة والمتمثلة في تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها ووضع الموازنات والإستراتيجيات والسياسات الوظيفية تتطلب تحليلاً للفرص. ويتحقق ذلك بتحديد قدرات وإمكانات المؤسسة وتقييمها، وذلك من أجل إثبات قدرتها على استغلال هذه الفرص.

إن تحديد الإستراتيجية عملية ديناميكية تتغير بمرور الزمن، وذلك قصد تحقيق التكيف مع الظروف البيئية للمؤسسة. إن الحركة القائمة في هذه البيئة تؤثر على إستراتيجية المؤسسة من خلال فرض قيود أو إحداث فرص لها. فخلاصة القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الإستراتيجية المناسبة، إذ تفيد نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان¹:

- الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
- المخاطر و المعوقات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو تجنبها أو علاجها

ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية

يعتبر تحليل البيئة الداخلية عملية هامة جداً بالنسبة لسيادة المؤسسة. يمكن بواسطتها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال فحص الوحدات المكونة لها كل على حدا حتى تتمكن من المقارنة بين وضعيتها ووضعية المؤسسات المنافسة من جهة وبالنسبة للوضعية المثالية كما يتطلبه المحيط من جهة أخرى،

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص110.

وبالتالي فإن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توفر سمات معينة، تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلالها لهذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة.¹

بعد تحليل الأنشطة يتم إجراء مقارنة على أساس واحد أو أكثر من خلال حساب المؤشرات أو المعاملات وضمن تلك المعايير نجد تحليل النسب، الأداء التاريخي، ومن أهم المعايير المستعملة في هذا المجال الكفاءة الإنتاجية وقد تكون هذه الكفاءة جزئية أو كلية،² مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، مقارنة أداء المؤسسة والمؤسسات المماثلة، تعين الأداء في الصناعة وذلك بدراسة إمكانيات النمو المتاحة للمؤسسة في الصناعة كاتجاهات النمو ونصيبها في السوق وكذا الاتجاهات التكنولوجية، والتقديرات الكمية الشخصية.³

رابعاً: أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية

تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في تبين نقاط القوة والضعف التي يتم بها تقييم كل عامل من العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وبالتالي فهي تعتبر خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة. يتحقق ذلك بالمساهمة في تقييم القدرات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والقضاء على المعوقات البيئية عن طريق البحث والتطوير، وكذلك اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة المحيطة، معالجة نقاط الضعف للمؤسسة وذلك من خلال تحديدها أو تفاديها، إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للمؤسسة.

1 - محمد فريد الصحن، تسويق، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 104 .

2 - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 147 .

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 140 .

المبحث الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي

يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة اعتماد على تقنيات خاصة. ويرتكز هذا التحليل أساسا على فهم حركية التنافس لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع المستهدف والقوى التي يجب أن يواجهها. سنتناول الطرق الكلاسيكية التي اعتمدت في تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب والأفضل للمؤسسة منها:

أولاً: طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG*:

وتسمى مصفوفة محفظة الأنشطة تتركز هذه الطريقة على الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بالنظر إلى نظام المنافسة¹. يعتمد التحليل الكلاسيكي "BCG" على تحليل المنافسة، ومميزات مجال النشاط. وفي ظل استخدام هذا النموذج تتشكل محفظة الأنشطة وذلك عن طريق توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي. تساهم الطريقة في إدماج الأبعاد الأساسية للإستراتيجية. وتتميز بالمرونة، حيث لا تقدم مجرد الإستراتيجية للمؤسسة بل تعطي نتائج عامة وتسهيلات في كل الحالات. ولا تخلو من عيوب، فهي تنحصر في طريقة مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى مع غياب أدق المعلومات بالتأكيد بصحة المقارنة، وارتكازها على المنافسين الرئيسيين وعدم اهتمامها بفرص المحيط التنافسي.

ثانياً: مصفوفة ماكينزي:

وهي ناتجة من التعاون بين جنرال إلكتريك ومؤسسة "ماكينزي" للاستثمارات تؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين، وهما الجاذبية الصناعية، والتي تحدد من خلال عوامل داخلية وخارجية حيث العوامل الداخلية هي الأنشطة الوظيفية التي يمكن للمؤسسة استغلالها بغرض النجاح في مواجهة المنافسة. والعوامل الخارجية، والتي تتمثل في حجم قطاع النشاط، معدل نمو القطاع، هيكل المنافسة قيود الدخول إلى السوق التكنولوجية العوامل الاجتماعية... الخ. يتم تقدير معدل جاذبية الصناعية بالاعتماد على اختبار المعايير العامة اللازمة لذلك. يحدد المركز التنافسي للمؤسسة بالعوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة، والوزن النسبي لكل عامل حسب أهميته في تحقيق نجاح المؤسسة، مع تقدير لعناصر القوة الداخلية على أساس المركز التنافسي

* BCG : Boston Consulting Group

1 - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 145.

لضعف المتوسط والقوي، والحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

وتقدير نتائج التغيرات السابقة من خلال تحديد الموقع الفعلي للأعمال الإستراتيجية الملائمة على أساس درجة جاذبية الصناعة والمركز التنافسي وتشمل ثلاث إستراتيجيات وهي إستراتيجية النمو، وذلك عن طريق جلب التكنولوجيا، الاستثمار والتوسع... الخ، إستراتيجية الانكماش، عن طريق التنازل عن استثمارات، تغيير مجال النشاط بأقل تكلفة... الخ، وإستراتيجية الاستقرار، وتمثل التنبيه للتفهم والتفكير في اتخاذ القرار الأنجع.

احتفظت مصفوفة ماكينزي بمعايير مصفوفة BCG وأضافت لها معايير أخرى، وهي أكثر تفصيلاً منها. إلا أنها تتميز بالتعقيد، نتيجة تعدد العوامل، زيادة على صعوبة تقييم جاذبية الصناعة بالنسبة لتغيير.

وتحدد مصفوفة Arthur D. Little (ADL) متغيراتها من الانتقادات الموجهة لطريقة BCG. ويقترح هذا النموذج أهم عوامل النجاح، ويعمل على تقييم الوضعية التنافسية بشكل جيد. تعتبر المصفوفة ADL أكثر شمولية من BCG. تتحدد الإستراتيجية المتبعة على مستوى المصفوفة ADL **بالنمو الطبيعي**، والذي يفترض في المرحلة الأولى من حياة النشاط، حيث يتم الاستخدام الكبير للموارد المالية. وتتميز فيها النشاطات بالوضعية التنافسية الجيدة، ونقص خطر المنافسة. **يلها النمو الاختياري**، والمكون من النشاطات التي تتميز بوضعية تنافسية متوسطة أو ضعيفة، فيها تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى وضعية أحسن وذات مردودية أفضل، ثم **التجديد** عند ظهور خطر المنافسة، وتقل المردودية وبالتالي على المؤسسة تجديد تكنولوجيتها. **والتنازل**، فيما يخص النشاطات ذات المردودية والوضعية التنافسية الضعيفة ولا يبقى للمؤسسة إلا التنازل عن هذا النشاط لعدم جلب أي فائدة .

تعاني هذه الطريقة من الذاتية، غير أنها تعد من أنجح الطرق لتحليل الإستراتيجي. ونذكر أن هذا النموذج ليس إلا طريقة لتحليل وعلى المسير اختيار الحل الأنسب، حسب طبيعة وتغيرات المحيط وانشغالاته. ويعمل هذا النموذج على إعطاء اقتراح وليس قرار لاختيار البديل الاستراتيجي الذي يعكس سلوك المؤسسة.

إن إستراتيجية المؤسسة كانت في كل الأحوال لا تخرج عن إستراتيجيات الخمس التالية: إستراتيجية الانطلاقة، إستراتيجية النمو، إستراتيجية الربح، إستراتيجية التصفية، وإستراتيجية العودة أو الرجوع.

الخاتمة :

التسيير (الإدارة) عنصر مهم من عناصر الإنتاج يعمل على حفز عناصر الإنتاج المادية الأخرى و تنشيطها فهي تتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن هنا تأتي أهميته، و للتسيير مداخل متعددة يمكن تصنيفها في مدارس مختلفة، نشأت و تطورت عبر الزمن من أهمها : المدرسة الكلاسيكية والتي تتألف من ثلاث مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية و المدرسة البيروقراطية، وافترضهم الأساسي هو أن الأفراد يتصرفون برشد وعقلانية. والمدرسة السلوكية والتي تقتض أن الأفراد اجتماعيون، و يبحثون عن أشياء أخرى غير العائد الاقتصادي، ومن أهم إسهاماتها :دراسات أو تجارب هاورثون ثم بروز مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم الاتجاه السلوكي المعاصر. والمدارس الحديثة والتي تركز على النماذج الرياضية في اتخاذ القرار وعلى كل من البيئة، والموقف، ونمط المؤسسة، وتتمثل في: مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية في الإدارة، الإدارة بالأهداف، الإدارة على الطريقة اليابانية. و رغم تنوع المدارس والنظريات التي درست الإدارة من جوانبها المختلفة فإنه لا توجد نظرية عامة وشاملة للإدارة لأسباب منها :أنها علم تطبيقي وأنها علم اجتماعي أكثر منها علم طبيعي، وأنها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه أو بردود فعله، كما أنها تعتمد على الظروف المحيطة والموقف السائد مما جعل الاتجاه الحديث يتخلى عن محاولات وضع نظرية موحدة للإدارة والاستعاضة عنها بأسلوب النظريات المتعددة الملائمة للظروف بدلا من النظرية الشاملة الموحدة.

ومنه فالإدارة هي استخدام لكل الموارد التنظيمية (البشرية و المالية و المعلوماتية) بغرض إنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وتعددت تعاريفها إلا أنها تشترك جميعها في أنها لها علاقة بالجماعة وأن هناك هدف أو أهداف يجب تحقيقها وأن الإدارة ليست مجرد تنفيذ للأعمال بواسطة المديرين فقط وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال، ومن المؤلف أن يتم النظر إلى الإدارة على أساس أنها عملية لها مميزاتها و خصائصها المتمثلة في الطابع الإنساني والطابع الحتمي والطابع الهادف لنشاطها.

إن الوظائف التي يقوم بها الإداري ضمن نطاق قيامه بالعملية الإدارية هي: التخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة وهي وظائف متشابهة في الحياة العملية حيث أن العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء فهي نظام متحرك وله صفة الاستمرار، كما تتصف بالشمولية والعمومية بمعنى أن الإداري يمكن أن يدير أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وهذا ما يجعل من الإدارة مهنة، كما أن شمولية الإدارة تعني أن المدير مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي يمارس ولكن بدرجات متفاوتة جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

1. احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
2. بشير عباس العلاق الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات دار الجماهيرية للنشر والتوزيع، ليبيا 1996.
3. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
4. حمدي أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة، دار الفكر العربي 1970.
5. سعيد أوكيل ، استقلالية المؤسسات العمومية ، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
6. عاطف وليم اندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2006.
7. عايدة خطاب " الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات " ، دار الفكر العربي، مصر 1985.
8. عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الكتب العربي الحديث 1993.
9. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
12. عبد الوهاب سويس، المنظمة، المتغيرات، الأبعاد،، دار النجاح، الجزائر، 2009.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1999.
14. عرباجي إسماعيل ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1996.
15. عزيز العكيلي ،الشركات التجارية،مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع،أردن،1990.
16. عمر وصفي عقيقي، الإدارة: اصول واسس ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
17. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت 2006.
18. فؤاد الشيخ سالم وزملاؤه ،المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1992.
19. قباري محمد إسماعيل، "علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المجتمعات البيروقراطية" ، منشآت المعارف المصرية 1981 .

20. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
21. محمد سويلم؛ الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994 .
22. محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسة الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
23. محمد عبد الله عبد الرحيم: "أساسيات الإدارة والتنظيم"، القاهرة ، 1985.
24. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
25. محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة دار الإشعاع الفنية، الأردن، 2001.
26. محمد فريد الصحن: تسويق، مصر الدار الجامعية، 1997.
27. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، ط 3، الأردن، 2008.
28. مهدي زويلف ومحمد قاسم قريوتي، مبادئ الادارة : النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
29. محمد مصطفى الخرطوم، نبيل محمد مرسى: "إدارة الأعمال" ، الطبعة الثانية 1999.
30. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2007.
31. ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
32. كامل بربر، "الإدارة-عملية و نظام"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.
33. كامل المغربي آخري، أساسيات في الإدارة الأردن، دار الفكر، 1995.
34. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
35. صديق محمد عفيفي، الإدارة في مشروعات الأعمال، بدون دار نشر، 1977.
36. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
37. ضرار العتيبي وآخرون ، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007.
38. مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار الفكر الجامعي، إسكندرية، 2007.
39. مهدي زويلف ومحمد قاسم قريوتي، مبادئ الإدارة : النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1989.
40. ناصر داداي عدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998.
41. نبيل مرسى خليل "التخطيط الاستراتيجي" ، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية 1996.

42. يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1982

ثانيا : مصادر قانونية

1. وزارة العدل ، القانون التجاري الجزائري ،مادة،551،552، منشورات ببرتي ، الجزائر، طبعة 2007-2008
2. المادة 563 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 افريل، 1993 .
3. القانون التجاري المادة رقم 566 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 افريل 1993 ،الجزائر،2007-2008،ص206 .
4. القانون التجاري المادة رقم 564 من الأمر رقم 27/96 المؤرخ في 9 ديسمبر 1996الجزائر، 2007-2008، ص206.
5. القانون التجاري المادة رقم 593 من المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 افريل 1993، الجزائر،2007-2008،ص217.
6. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، العدد77 مؤرخ يوم السبت 30 رمضان 1422هـ الموافق ل15 ديسمبر 2001.

ثالثا : باللغة الفرنسية

1. Alfred,Chandler: "stratégies et structures de l'entreprise" Paris,édition d'organisation 1989 .
2. Bouyacoub Ahmed " **Introduction du livre de Fayol. Administration industrielle et générale**, édition ENAG, 1990
3. Chantal Bussenault, Martine Pretet "Organisation et gestion de l'entreprise Tome2 Structures, décision, stratégie", Vuibert, 1999 .
4. Chantal Bussenault, Martine Pretet « **Organisation et gestion de l'entreprise-Tome2 : Structures**, décision, stratégie » Expertise comptable Vuibert .
5. J.Orsoni et J-P Helfer « **Management Stratégique** » Imprimerie Hérissé à Evreux. septembre 1990.
6. Jean Marre: " Les structures de l'entreprise" , Techniques de l'ingénieur, traité généralités .
7. Lionel Collins, Paul Legros, Jean – Jacques Légal « **Politiques de l'entreprise** » Dalloz gestion des systèmes et stratégies 1979 .
8. Lossato Bruno « Introduction critique aux théories d'organisation », édition Dunod, Paris ; 1985.
9. M.Darbelet ,**économie d' entreprise**, édition foucher, paris, 1996.

- 10.MAYER A.. La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel. Revue française de gestion . N° 105 . (sep, oct).1995
- 11.Pierre jarion, l'entreprise comme système politique, p.u.f , paris , 1981.
- 12.Taib Hafsi: " Gérer l'entreprise publique " O.P.U.
- 13.W. Jack Duncan « Les grandes idées du management – des classiques aux modernes » Techniques de gestion .