

جامعة باجي مختار عنابة



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

محاضرات في تسيير المؤسسات

المادة التعليمية: تسيير المؤسسات

التخصص: العلوم الاقتصادية

المستوى: السنة الثانية ليسانس ل م د

الدكتور: رمضاني لطفي

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة باجي مختار – عنابة

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة باجي مختار عنابة



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

محاضرات في تسيير المؤسسات

المادة التعليمية: تسيير المؤسسات

التخصص: العلوم الاقتصادية

المستوى: السنة الثانية ليسانس ل م د

الدكتور: رمضاني لطفي

قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة باجي مختار – عنابة

السنة الجامعية: 2020/2019

جدول المحتويات

الصفحة	الفهرس	
I-III	جدول المحتويات	
1	التقديم	
2	مقدمة	
	المحور الأول: تقديم عام لمفهوم تسيير المؤسسة	
03	I . ماهية المنظمات:	
04	II . ماهية المؤسسة الاقتصادية:	
05	III . تعريف المؤسسة:	
07	IV . ماهية التسيير:	
08	V . مفهوم تسيير المؤسسة:	
08	VI . تصنيفات المؤسسة:	
11	VI . الأشكال القانونية للمؤسسات	
	المحور الثاني : وظيفة التخطيط	
16	I . مفهوم التخطيط:	
16	II . تعريف التخطيط:	
17	III . خصائص التخطيط:	
17	IV . أهمية التخطيط:	
19	V . مبادئ التخطيط:	
20	VI . أنواع الخطط:	
32	VII . أنواع التخطيط:	
39	VIII . خطوات عملية التخطيط	
	المحور الثالث: وظيفة التنظيم.	

42	I . تعريف وظيفة التنظيم:	
42	II . كيف ننظم؟	
45	III . آليات التنسيق حسب H. MINTZBERG	
46	IV . أهمية وظيفة التنظيم	
47	V . أنواع التنظيم	
47	VI . مبادئ وظيفة التنظيم	
49	VII . الهيكل التنظيمي في المؤسسة:	
50	VIII . أهم خصائص الهيكل التنظيمي	
52	IX . محددات الهيكل التنظيمي:	
53	X . مراحل إعداد الهيكل التنظيمي	
54	XI . أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسة	
	المحور الرابع: وظيفة التنشيط والتوجيه	
59	I . مفهوم التوجيه	
60	II . عناصر التوجيه:	
60	II - أ - القيادة	
71	II - ب - الدافعية	
74	II - ج - الحفز أو الحوافز	
76	II - د - الاتصال	
	المحور الخامس: وظيفة الرقابة	
81	I . تعريف الرقابة	
83	II . أهمية الرقابة	

83	.III مبادئ الرقابة	
84	.IV خصائص الرقابة الجيدة:	
84	.V مكونات وعناصر النظام الرقابي	
85	.VI خطوات العمل الرقابي	
88	.VII أهداف الرقابة :	
89	.VII أنواع الرقابة:	
	المحور الأخير : الاتجاهات الحديثة في التسيير	
93	.I النظرية الإدارية : Berle et Means	
94	.II النظرية السلوكية (Les "Behaviorist" Cyert & (March	
95 - 97	.III النظريات التعاقدية	
	.III أ- نظرية تكاليف الصفقة	
	.III ب- نظرية الوكالة	
	.III ج- نظرية العقود غير المكتملة (غير التامة)	
	.III د- نظرية حقوق الملكية	
97	.IV النظرية التطورية للمؤسسة	
98	.V النظرية الكمية	
98	.VI نظرية « Z »	
99	.VI نظرية الشركة الهرمية (العمودية) والأفقية AOKI MASAHIKO (1991)	
100	خاتمة	
101 - 106	قائمة المراجع	

التقديم

توجه هذه المطبوعة إلى طلبة السنة الثانية ليسانس على مستوى كليات العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، وفقا للمقرر الوزاري الساري المفعول. كما يوجه هذا العمل إلى طلبة المدارس العليا للتجارة و المناجمنت والمدارس العليا الأخرى ذات الصلة بميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

تهدف المادة التعليمية "تسيير المؤسسات" إلى تقديم المفاهيم الأساسية و الأدوات الرئيسية لإدارة المؤسسات مع عرض لأهم المقاربات النظرية والأفكار التي ساهمت في تقديم مفهوم المؤسسة الاقتصادية وتطوراتها.

أهداف التعلم تتمثل أساسا في:

- تقديم شامل للنظريات و المدارس الحديثة ، المتعلقة باتجاهات المؤسسة،
- التحكم في أهم أنماط التسيير و الوظائف الأساسية للمؤسسة،
- التحكم في تدرج العمل الإداري و التسييري داخل المؤسسة استنادا إلى المسار الاستراتيجي.

كما أن دراسة مقياس تسيير المؤسسات يستلزم بعض المكتسبات في إدارة الأعمال و التسيير إضافة إلى الإحاطة ببعض

المفاهيم العامة في الاقتصاد.

مقدمة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية وتفاعلات معقدة بين جملة من الأطراف الفاعلة. إن هذا الكيان القانوني يتعامل مع بيئته الداخلية والخارجية ليضمن بقائه واستمراره. لقد تطورت الأفكار لدى رجال ومفكري مجال إدارة الأعمال، لتثري مجال التسيير وذلك من خلال تقديم آليات ووسائل حديثة من شأنها تيسير التعامل مع مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية يوميا.

ولعل تبني مسار استراتيجي في الإدارة يعد من أسلم السبل وأنجحها للنجاح، فهذه المقاربة تسمح للمؤسسات بأن تسقط أهدافها وأفاقها على مدى بعيد أو متوسط، تتناول من خلاله متطلبات النجاح وتتوقع عبره جل الصعوبات والتهديدات المحتملة.

إن سبيل نجاح المؤسسات الاقتصادية وتطورها خاصة في بيئة تفاعلية يفرض التأقلم والتمكن من هذه الأدوات الحديثة، لاسيما تلك التي تساعد على تطوير مختلف الوظائف فيها- الإدارية منها أو العملية.

لهذه الأسباب فقد تقرر تسليط الضوء، من خلال هذه المادة التعليمية، على جملة وظائف المؤسسة وبالتحديد الوظائف الإدارية. أما بخصوص مجالات دراسة بيئة المؤسسة ووظائفها العملية فسيكون محل اهتمام مادة اقتصاد المؤسسة.

كما ذكرنا سابقا فإنه من خلال هذه المادة التعليمية سنحاول تقديم مختلف الوظائف الإدارية - الأساسية- و التعمق فيها بغية التحكم فيها والخوض في كل تفاصيلها: فسنتناول وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. إضافة إلى تقديم المقاربات والنظريات الاقتصادية الحديثة للمؤسسة. لقد حاول في هذا الجزء الأخير التركيز فقط على النظريات الأكثر حداثة أو تلك التي لازلت تصنع الحدث وهي محل بحث مستمر إلى يومنا هذا.

المحور الأول:

تقديم عام لمفهوم تسيير

المؤسسة

المحور الأول: تقديم عام لمفهوم تسيير المؤسسة

قبل الشروع في تقديم المؤسسة الاقتصادية نأخذ مداخل مقياس تسيير المؤسسات بدا أساسيا تقديم مفهوم المنظمة كمدخل عام لدراسة جوهر المؤسسة الاقتصادية. يتعامل الإنسان منذ ولادته حتى موته مع العديد من المنظمات، فيتأثر بها ويؤثر فيها أحيانا، فهو غالبا ما يتعامل مع مخرجات هذه المنظمات بصفة مباشرة أو غير مباشرة، فالأسرة أولى المنظمات التي يتعامل معها الإنسان، ويتدرج مع تقدم عمره في التعامل مع جملة من المنظمات (المستشفيات، المزارع، المصانع، المدارس، النوادي الرياضية، الجمعيات الخيرية... الخ).

لعل الهدف من إنشاء هذه المنظمات يفترض أن ينصب لإشباع الحاجات وزيادة الرفاهية الإنسانية.

I. ماهية المنظمات:

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمنظمة وتفاوتت في فحواها، فهي تعبر أساسا عن مصطلح يعين في آن واحد مسار سلوكيات الأفراد مجتمعة ثم الإطار الذي من خلاله يتحقق هدف هذه المنظمات. فقد عرفت على أنها منظمة "حمو راى لحقوق الإنسان"، ثم عرفها (Daft, 1992) "المنظمة هي وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة". من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

1. أن المنظمات تعتبر وحدات اجتماعية: فالمنظمة هي سلوك جماعي، أي يحتوي على العنصر البشري الذي يتفاعل فيما بينه لأداء مهامه ووظائف المنظمة أي القيام بنشاطات جماعية مؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل أو ككتلة واحدة.
2. أن المنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة: إن الغاية من وجود منظمات مقترن أساسا ولزاما بوجود هدف محدد، أي أن الهدف هو المبرر الوحيد من إنشاء هذه المنظمات.
3. أن نشاط المنظمات مقنن: وذلك من وجهين اثنين أولهما، أن نشاط المنظمات يخضع لأحكام قوانين وتنظيمات معينة مهما كان نوعها وهدفها وطبيعة نشاطها فالمشرع لم يترك مجالاً لهذه الهيئات أن تختار ما يلزمها و هذا حفاظا على النظام العام، ثانيهما أن المنظمات تنظم نشاطاتها وفقا لهيكل تنظيمي، حيث توزع من خلاله الأدوار والمهام إضافة إلى المسؤوليات والسلطات.

4. أن المنظمات تعمل في إطار حدود معينة: أي حدود تميز حيز فضاءها الداخلي والخارجي، بعبارة أخرى هي تلك الحدود التنظيمية التي تميز المؤسسة أو المنظمة عن بيئتها الخارجية.

.II ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية منظمة، بالمفهوم المقدم أعلاه، إلا أن الهدف المرجو من إنشائها هو تقديم سلع وخدمات لتلبية حاجات المستهلكين في السوق، فالهدف إذا هو جوهر الاختلاف بين مختلف المنظمات فمنها من هدفه اجتماعي أو خيري أو رياضي أو سياسي أو ثقافي... الخ.

فمن خلال تناولنا لمقياس تسيير المؤسسات، المقصود هو المؤسسات الاقتصادية لا غير، فسنركز اهتمامنا على هذا الكيان دون غيره وهذا لتركيز الجهود على مختلف أنماط وآليات عمل هذه المؤسسات وكيفية تعاملها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

يمكن تناول مفهوم المؤسسة الاقتصادية بالنظر إلى أربعة أبعاد¹ هي:

1- البعد الاقتصادي:

المؤسسة هي توفيق بين مجموعة من الموارد من أجل إنتاج السلع والخدمات وذلك بغرض تلبية طلب ما في السوق فالمؤسسة لكيان مستقل ماليا وقانونيا يختلف عن بعض المفاهيم المشابهة كالملاحقة أو الفرع أو المرفق، فهؤلاء هيئات سابقة وليست مستقلة بذاتها ماليا وقانونيا.

2- البعد القانوني:

تكون بمقتضاه المؤسسة تمثل حقيقة قانونية تابعة لشخص طبيعي، فتسمى مؤسسة فردية أو تكون تجمع تعاقدية أو شركة تجارية (شخص معنوي) فتختلف في هذه الحالة شخصية الشركة القانونية عن شخصية الأشخاص المساهمين في رأس مالها.

3- البعد الاجتماعي:

المؤسسة بهذا المنظور هي عبارة عن جمعية لأفراد ذوو وضعيات قانونية مختلفة (ملاك، أجراء، شركاء، مستشارون) تكون العلاقات فيها معقدة، فالكل يتعاون في إطار عمل جماعي يتقاسمون من خلاله الرهانات التنظيمية.

4- البعد السياسي:

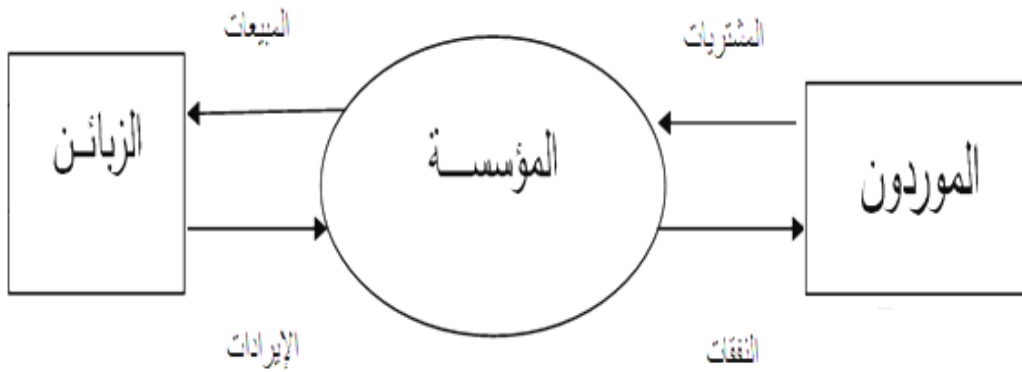
¹ Encyclopédie de Gestion et de Management, Edition VIBERT, Paris.

نظرا لاختلاف وضعيات الأفراد داخل المؤسسة واختلاف طموحاتهم وثقافتهم وانتمائهم فإن هذا كله يؤثر على درجات التعاون والاتفاق، ويفتح بذلك أبواب التعارض والاختلاف والنزاعات وهذا بغية تعديل الوضعيات لصالح فئة على حساب أخرى فيما يخص الاستفادة من الفرص المتاحة².

III. تعريف المؤسسة:

المؤسسة هي وحدة إنتاج السلع والخدمات القابلة للتداول في السوق، فلضمان بقاء المؤسسة يجب عليها بيع منتجاتها (السلع والخدمات)، وبذلك تضمن مدا خيل تمكنها من القدرة على البقاء، فتكون المؤسسة بذلك ساهمت في خلق الثروة وإعادة توزيع الدخل³.

شكل -1- الأبعاد العينية و المالية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر : محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، إعداد الأستاذ الدكتور بوقلقول الهادي ، لطلبة السنة الثانية - ل م د - ص 1 للسنة 2006-2007.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية مكانا لتداخل جوانب عدة منها: المالية والتجارية والاجتماعية فالجوانب المالية تتلخص في تعاملات المؤسسة مع المؤسسات المالية إضافة إلى التعاملات مع المساهمين في رأسمالها ، أما الجانب التجاري فهي علاقات المؤسسة مع موردها (من الأسفل) ومع زبائنها (من الأعلى) يبقى الجانب الاجتماعي والذي نتناوله من وجهين:

² الدكتور بوقلقول الهادي ،محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، إعداد الأستاذ ، لطلبة السنة الثانية - ل م د - ص 1 للسنة 2006-2007.

³ المرجع نفسه، ص 2.

الوجه الأول: متعلق بتوفير شروط جيدة للعمل واحترام تشريع العمل.

الوجه الثاني: متعلق بمساهمة المؤسسة الاقتصادية في امتصاص البطالة وتوفير مداخيل للأسر إن المؤسسة أولا وقبل كل شيء هي منظمة بالمفهوم الواسع فهناك من العناصر ما يجمع المفهومين وما يفرقهما فمن بين نقاط الالتقاء والتشابه كون مجموعة من الأفراد تكون جهودهم موحدة لبلوغ هدف أو غاية محددة ومن العناصر التي تفرقهم كون المؤسسة الاقتصادية أخص من المنظمة فمجال المؤسسة اقتصادي أما المنظمات فكل ما زاد عن هذا السياق، فتكون بذلك كل مؤسسة منظمة وليس كل منظمة مؤسسة اقتصادية، فالهدف من إنشائها يختلف جوهريا.

إضافة إلى ذلك كله تجدر الإشارة إلى أن تحليل مفهوم المؤسسة استنادا إلى وظائفها الجوهرية ونشاطاتها، كما يبينه الشكل أعلاه يمكن تناوله من خلال بعدين اثنين:

- **بعد مالي:** يهتم بمختلف التدفقات المالية والنقدية للمؤسسة نتيجة تعاملاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

- **بعد عيني:** يحلل المؤسسة من خلال حركية مادية حقيقية تكون العبرة فيها بتدفقات الموارد ومنتجات والأصول عموما.

من خلال ما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل ولكن غير واف لمفهوم المؤسسة الاقتصادية " المؤسسة الاقتصادية هي كيان أو شخصية قانونية تحوز على مجموعة من الموارد لتقوم بنشاط اقتصادي لتلبية حاجة في السوق وتحقيق أهداف معينة" فالمؤسسة وبعد استيفائها لشروط يقتضيها التنظيم لمزاولة الأعمال تحضى بالاعتراف القانوني للمنشأة، فتصبح كيانا أو شخصية معترف بها ذات ذمة مالية أي لها حقوق وعليها واجبات والتزامات.

فانطلاقا من تاريخ نشأتها والاعتراف بوجودها قانونا تصبح ذات أهلية لمزاولة الأعمال والنشاطات.

هذا الكيان يحوز على موارد طبعاً لتمكينه من تحقيق أهدافه، فمن الموارد التي قد تحوزها المؤسسات نجد المادية والبشرية والمالية والمعنوية والتكنولوجية فتزاول المؤسسة نشاطا اقتصاديا (تجاري، صناعي، خدماتي) لكي تلي حاجة السوق من خلال مثلا تحويل مدخلات إلى مخرجات عبر عمليات معينة في المؤسسة المعاصرة تسعى فرق الإدارة إلى تحقيق أهداف أخرى إضافة إلى الهدف الاقتصادي (تحقيق الربح، التوسع، البقاء، الاستمرارية... الخ)، هذه الأهداف تسمى بأهداف التنمية المستدامة، أين توفق المؤسسة في الجمع بين ثلاثة أهداف مترامنة: الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية.

فمن خلال تعريف المؤسسة المقدم أعلاه، تتجلى الخصائص التالية:

- المؤسسة الاقتصادية هي وحدة لخلق الثروة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات مع الاستجابة لحاجات السوق.
- المؤسسة الاقتصادية تحقق منفعة اجتماعية من خلال مكافحة عوامل الإنتاج، فهي تلعب دور موزع الثروة في شكل (أجور، فوائد، عوائد أسهم للشركاء، ضرائب ورسوم... الخ).
- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم اجتماعي يسمح بتعايش الشركاء الاجتماعيين.
- المؤسسة الاقتصادية شخصية ذات استقلالية في اتخاذ القرار⁴.

IV. ماهية التسيير:

اختلف الاقتصاديون في تحديد مفهوم التسيير، وهذا ما عقد الوصول لتعريف شامل يحتوي على جميع المعاني المختلفة، فهناك من عرفه على أنه مجموعة من الميكانيزمات أو الآليات التي يتم إنتاجها لتحديد مسار منظمة ما بما يخدم أهدافها، كما عُرِف بأنه عبارة عن طريقة عقلانية من أجل التنسيق ما بين الموارد البشرية والمالية و المادية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة، و تتم هذه الطريقة حسب التخطيط، والتنظيم، والإدارة، و الرقابة للعمليات.

لقد عرفت الموسوعة الاجتماعية علم التسيير بأنه العملية التي من خلالها يتم تنفيذ عرض معين والإشراف عليه كما عرف التسيير أيضا على أنه عملية التخطيط والتنظيم والتوصية والرقابة التي تمارس بهدف حصول المنظمة على الموارد اللازمة، ثم مزجها وتوحيدها ثم تحويلها لمخرجات بكفاءة، وفعالية لتحقيق الأهداف والتكيف مع البيئة⁵.

عرفه أيضا فريدريك تايلور " أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة⁶.

وإيجازا لما ذكر وإضافة إلى ما تم تقديمه كتعريف لمفهوم التسيير فإنه يمثل الحرص على سير المنظمات في إطار الأهداف المحددة مع وضع آليات لحيازة الموارد واستخدامها بشكل أمثل لبلوغ أحسن النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة هذا يستدعي تصور مسبق وقياس ورقابة.

⁴Lasary, (2007), « économie de l'entreprise», Collection C'est facile, page 7.

⁵سعد سعود فؤاد، محاضرات في مقياس مدخل للإدارة وتسيير الرياض، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، ص 2.

⁶أحمد الشرقاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية-دار النهضة، بيروت، 2000، ص 123.

V. مفهوم تسيير المؤسسة:

لقد شهد عالم الأعمال تطورا سريعا رافق تطور أنماط الحياة البشرية، هذا التغير قد فرض أشكالا معينة ونماذج جديدة على المؤسسات الاقتصادية، ما جعل هذه الأخيرة ملزمة بمواكبة هذه التطورات لضمان استمراريتها وبقائها فمن بين العناصر هذه نجد الداخلية منها والخارجية وعليه فالمؤسسة العقلانية وفي ظل هذه الظروف والمضايقات تجد نفسها ملزمة بتبني أنماط جديدة متجددة للتسيير والإدارة، فالتسيير كونه يمثل تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتكريس الوسائل اللازمة والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف مرورا بتنسيق الجهود وحث الفاعلين في المؤسسة على ذلك.

فالتسيير أداة بيد المؤسسة الاقتصادية، وهي أداة قابلة للتطور والتحسين، حيث تتمكن المؤسسة من خلالها من إدراك وتحقيق الأهداف المسطرة هذا ما من شأنه ضمان جودة عالية في الأداء الشامل للمؤسسة، بما في ذلك الجانب الاجتماعي والمالي والاقتصادي والبيئي.

فمفهوم تسيير المؤسسة هو إجماع إلى أهم أنماط عمل هذا الكيان وما هي الأدوات المستعملة في ذلك مع الحرص على ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المستعملة بغية تحقيق ميزات تنافسية متعلقة بمستقبل المؤسسة.

VI. تصنيفات المؤسسة:

يمكن أن تصنف المؤسسة وفقا لجملة من المعايير والاعتبارات وأهمها:

- الحجم.
- ملكية رأس المال.
- نوع النشاط.
- قطاع النشاط
- حيز وإقليم النشاط
- الشكل القانوني.

1. تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

يكتسي معيار حجم المؤسسات أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية والإحصائية، ويندرج تحت هذا المعيار عناصر مهمة

لحجم العمالة وحجم رقم الأعمال وحجم القيمة المضافة.

1-1. حجم العمالة:

يعد عاملا مهما تتحدد على أساسه مكانة المؤسسة بالنظر إلى عدد عمالها فنقول مؤسسة صغيرة جدا ومؤسسة متوسطة ومؤسسة كبيرة ومؤسسة ضخمة.

2-1. حجم رقم الأعمال:

يعد أيضا أحد معايير قياس حجم المؤسسات فهو مقياس لنمو وتطور المؤسسة بالنظر إلى الدراسات الديناميكية، حيث أن المؤسسة تستخدم حجم الإنتاج كمعيار إذا كانت تحقق إيراداتها في مصدر واحد وتستخدم رقم الأعمال إذا حققت إيراداتها من مصادر مختلفة.

3-1. حجم القيمة المضافة:

هي القيم التي تخلقها المؤسسات عبر جميع القطاعات الاقتصادية في الإقليم، وتحض بأهمية كبرى خاصة عند احتساب المجاميع الكلية وجداول المحاسبة الوطنية، وهي الفرق بين قيمة السلع المنتجة وقيمة المواد التي أدخلت في إنتاجها وهو ما يعرف بالاستغلال الوسيط في الإنتاج.

2. تصنيف المؤسسات حسب معيار ملكية رأس المال:

نميز في هذا السياق بين مؤسسة عامة وخاصة ومختلطة.

– المؤسسة العامة أو العمومية:

وهي التي تعود ملكيتها للدولة أو الجماعات المحلية.

– المؤسسات الخاصة:

وهي التي تعود ملكية رأس مالها إلى القطاع الخاص.

– المؤسسات المختلطة:

وهي التي تعود ملكية رأس مالها إلى القطاعين الخاص والعامة بصورة مشتركة وهو يخضع لعدة ضوابط تحددها التشريعات.

3. تصنيف المؤسسات حسب معيار القطاع الاقتصادي:

تصنف المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

3-1. القطاع الأول: (Secteur Primaire)

القطاع الأول من بين قطاعات المحاسبة الوطنية الثلاث، وهو يجمع النشاطات المتعلقة باستغلال الثروات الطبيعية والعمليات الاستخراجية: منها الفلاحة، الغابات، الصيد البحري والنشاطات المنجمية.

3-2. القطاع الثانوي: (Secteur Secondaire)

هذا القطاع متعلق بالعمليات التحويلية للمواد الأولية الناتجة عن القطاع الأول أو من مخرجاته.

3-3. القطاع الثالث: (Secteur Tertiaire)

يعرف على أساس أنه القطاع المكمل للقطاعات الأولين وهو يتكون أساسا من قطاع ثالث تجاري كالتجارة والنقل والنشاطات المالية وقطاع ثالث غير تجاري كالإدارات العمومية، التعليم، الصحة العمومية، النشاط الاجتماعي.

4. تصنيف المؤسسات حسب معيار طبيعة ونوع النشاط الاقتصادي:

تختلف المؤسسات الاقتصادية من حيث طبيعة نشاطها فنميز: المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية.

5. تصنيف المؤسسات حسب معيار إقليم وحيز النشاط:

في سياق الحديث عن العولمة وانفتاح الاقتصاديات والتوسع الاقتصادي للمؤسسات، تحاول المؤسسة البحث عن منافذ جديدة لتوزيع الأخطار وزيادة المر دودية.

فنميز بين مؤسسة محلية وإقليمية و دولية وعالمية.

- المؤسسة المحلية:

هي تلك التي يحدد نشاطها داخل إقليم الدولة أو الوطن ولا يتعدى ذلك.

- المؤسسة الإقليمية:

هي التي يتعدى نشاطها إقليم الدولة الواحدة إلى أقاليم مجاورة تجمعها روابط ثقافية ودينية ولغوية كإقليم دول المغرب الغربي

مثلا.

- المؤسسة الدولية:

هو تلك التي يتعدى نشاطها الإقليم الموحد وتثبت تواجدتها في أقاليم عديدة ومعرفة عبر العالم.

- المؤسسة العالمية:

هي التي تثبت وجودها في جل دول العالم وخير مثال: كوكا كولا، GMC.

6. تصنيف المؤسسات حسب معيار الشكل القانوني:

وفق هذا المعيار نميز بين المؤسسات الفردية والشركات التجارية، وهذا ما سنتناوله بإسهاب في المحور الموالي، محور الأشكال القانونية للمؤسسات الاقتصادية.

VII. الأشكال القانونية للمؤسسات

تأخذ المؤسسة الاقتصادية، حسب ما يمليه التشريع شكل المؤسسة الفردية أو شكل الشركة التجارية، فالمؤسسة ككيان قانوني تؤسس وفقا لنظام يصفه المشرع وليس ما تمليه إرادة المتعاقدين وذلك حفاظا على النظام العام.

1. المؤسسة الفردية:

ينشأها شخص طبيعي يعتبر رب العمل وصاحب رأس المال حيث يسمح له القانون بمزاولة جميع النشاطات الاقتصادية التي تظهر في مدونة النشاطات الاقتصادية التي نجدها على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري إضافة إلى أن عدد العمال يكون فيها عادة ضعيف⁷، أهم مميزاتهما:

- ملكية رأس المال لصاحب المؤسسة.
- تختلط شخصية المؤسسة مع شخصية صاحب رأس المال.
- صاحب المؤسسة هو المسئول الوحيد على المؤسسة، فلا شريك يقاسمه الربح أو الخسارة إلا الدائن⁸.
- صاحب المؤسسة فهو المسئول الوحيد عن نتائج المؤسسة فأمواله الشخصية تضمن ديون الدائنين.
- يكتسب صاحب المؤسسة صفة التاجر.

2. الشركات التجارية:

تعتبر الشركة بمثابة عقد يلتزم بمقتضاه شخص أو أكثر بأن يساهموا في مشروع يستهدف الربح وذلك من خلال تقديم حصص من المال والمساهمة في رأسمالها الشركة لاقتسام ما قد ينتج عن هذا المشروع من ربح أو خسارة⁹، وتنقسم الشركات إلى قسمين رئيسيين:

⁷ أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص : ثانية LMD -ص:7.

⁸ ناصر داددي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998، ص 54.

⁹ منتدى الشرق أون لاين، مذكرة شركة المساهمة و الشركة ذات المسؤولية المحدودة في التشريع الجزائري،

أ- شركات الأشخاص

ب- شركات الأموال.

أ- شركات الأشخاص:

تعتبر امتدادا للمؤسسات الفردية وهي التي تمثل ارتباط بين شخصين أو أكثر تربطهم عادة علاقة قرابة أو صداقة

حميمة¹⁰.

تقوم هذه الشركات بناء على الاعتبار الشخصي أي على الثقة التي يضعها كل شريك في شخص شريكه وهي أنواع:

أ-1. شركة التضامن (SNC):

تعد النموذج الأمثل لشركات الأشخاص¹¹، وتعد أسبق الشركات ظهورا أو أكثرها انتشارا في الواقع العملي

وفيما يخص النشاطات التجارية خاصة والخدماتية، فهي تقوم بين الأشخاص الذين تربطهم علاقة قرابة أو صداقة بين الأب وأبنائه أو بين الفرد وإخوانه.... الخ فالاعتبار الشخصي في هذه الشركات جلي وواضح جدا، فكل شريك في هذه الشركة مسؤولا مسؤولية تضامنية وغير محدودة عن الديون تجاه الغير، فالأموال الخاصة لكل شريك هي أموال ضامنة للدين، إضافة إلى أن كل شريك في هذه الشركة يكتسب صفة التاجر¹²، وأن تسمية الشركة تذكر إجباريا أحد الشركاء أو كلهم شيوعا بعبارة وشركائه، وأن رأس مالها يقسم إلى حصص غير قابلة للتداول.

أ-2. شركة التوصية البسيطة (SCS):

تتألف من فئتين من الشركاء شركاء متضامنون وشركاء موصون.

- الشركاء المتضامنون:

يحكمهم نفس النظام القانوني للشركاء في شركة التضامن، إضافة إلى أن لهم الحق دون سواهم في إدارة الشركة.

- الشركاء الموصون:

يقدمون المساهمة ولا يسألون بذلك عن ديون الشركة إلا في حدود ما قدموه من مساهمة في رأس المال كما لا يحق لهم إدارة

الشركة ولا تقبل مساهمتهم في شكل عمل أو مجهود.

أ-3. شركة المحاصة:

¹⁰عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:24.

¹¹أمنية مخلفي، مرجع سابق، ص:7.

¹²القانون التجاري الجزائري، المادة 551 المرسوم الرئاسي 08-93.

هي شركة لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية (المعنوية) ولا وجود لها بالنسبة للغير وتقتصر آثارها على أطرافها فحسب لا سيما عند احتساب الربح أو الخسارة، فمؤسسو هذه الشركة لا يكونون معروفون للجمهور فهي شركة مستترة¹³.

ب- شركات الأموال:

يقوم هذا النوع من الشركات على أساس الاعتبار المالي إذ لا يعتد بشخص الشريك ولا بشخصيته بل العبرة بما يقدمه هذا الأخير كمساهمة في رأسمال الشركة، يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول، كما تكون المسؤولية فيها محدودة بمقدار المساهمة.

لقد نص التشريع الجزائري على أربعة أنواع من هذه الشركات:

ب-1. الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL):

هي الشركة التي لا يزيد عدد شركائها عن 20 شريكا¹⁴، ويكون كل شخص شريك مسئولاً في حدود حصته ولن يكون متداولة فقط بين الشركاء ولا تنتقل إلى الغير إلى في حدود خاصة يحددها القانون. حدد القانون رأسمال هذه الشركة بـ 100000 دج على الأقل ويقسم إلى حصص ذات قيم اسمية 1000 دج على الأقل¹⁵، لا يكتسب صفة التاجر في هذه الشركة إلا المسيرون ومساعدتهم ولا يمكن المساهمة بالعمل والمجهود باعتبار أن الأموال هي الضامن الوحيد للوفاء بالديون.

ب-2. المؤسسة ذات الشخص الوحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL):

لم يعرف المشرع الجزائري المؤسسة ذات ش. و. ذ.م، م بل أشار إلى العناصر الأساسية التي تتكون منها الشركة¹⁶. وذلك في الأمر 96-27 لاسيما المادة 13 التي تعدل وترسم المادة 564 ق.ت.ج التي نصت على أن: "تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص" من خصائص ش. و. ذ.م. م أن مصدر الإدارة فيها منفردة وهذا خلافا لما عهد ناه عن قبل إضافة إلى أن مسؤولية الشريك الوحيد محدودة ولا يكتسب صفة التاجر إلا أن لا يكون مسيراً للشركة أيضا فإن حصص رأسمال الشركة غير قابلة للتداول هذا ما يكرس الاحتفاظ بالاعتبار الشخصي للشركة.

¹³مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2000، ص: 151.

¹⁴ القانون التجاري الجزائري. المادة 590، المرسوم الرئاسي 93-08.

¹⁵ القانون التجاري الجزائري. المادة 561، المرسوم الرئاسي 93-08.

¹⁶ بلقاسم قاوز، م ذ ش و ذ م م، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة بجاية، 2013-2014، ص: 9.

بالنسبة للطبيعة القانونية لم.ذ.ش.و.ذ. م. م فإن الأمر مختلف فيه فمنهم من يعتبرها شركات أشخاص ومنهم من يعتبرها شركة أموال ومنهم كذلك من يعتبرها شركة مختلطة لأموال وأشخاص في الوقت نفسه فقد اعتمدنا في هذه المطبوعة إدراجها ضمن شركات الأموال إلا أننا مقتنعون بأن م.ذ.ش.و.ذ. م. م لها طابع مختلط من خلال الإعتبارين المالي والشخصي والجمع بينهما فمقتضيات التصنيف ارتأينا وصفه في شركات الأموال كما هو معهود في أدبيات التصنيف بالنظر إلى الشكل القانوني.

ب-3. شركات المساهمة:

تعتبر من أهم أشكال شركات الأموال، حيث تقسم رأسمالها الذي يعتبر الضامن الوحيد لجماعة الدائنين، إلى أسهم متساوية القيمة قابلة للتداول، والمسؤولية فيها محدودة بقدر المساهمة في رأس المال.

تسيير شركات المساهمة من طرف سلطة عليا هي الجمعية العامة المشكلة من مجموع المساهمين إضافة إلى مجلس الإدارة الذي يعد السلطة التنفيذية والمنفذة لقرارات الجمعية العامة التي تختاره وعدد أعضائه 23 عضوا لا يجب أن يقل عدد شركاء شركات المساهمة عن سبعة (07) شركاء¹⁷، بينما رأسمالها محصور بين مليون دينار جزائري وخمسة ملايين حسب مصدر الأموال المساهم بها¹⁸.

ب-4. شركات التوصية بالأسهم:

تتكون من فئتين من الشركاء:

- شركاء متضامنون:

مسؤوليتهم غير محدودة (أي تمتد إلى أموالهم الخاصة للوفاء بالديون)، يحكمهم نفس النظام القانوني لشركة التوصية البسيطة.

- شركاء موصون:

مسئولون في حدود حصصهم ويخضعون لنفس أحكام شركاء في شركة المساهمة، لا تحول لهم الإدارة، فهم يختلفون مع الموصين في شركة التوصية البسيطة أن حصصهم قابلة للتداول والانتقال بالوفاة إلى الورثة.

¹⁷المادة 592 من القانون التجاري الجزائري، مصدر سابق.

¹⁸المادة 594 من القانون التجاري الجزائري، مصدر سابق.

المحور الثاني:

وظيفة التخطيط

المحور الثاني: وظيفة التخطيط

I. مفهوم التخطيط:

إن نجاح منظمات الأعمال هو مرهون بمدى قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي بأكبر كفاءة وفاعلية ممكنة وهذا لإشباع حاجات السوق وحاجات مجتمعية محددة، فلا يحصل ذلك إلا عن طريق عملية التخطيط العلمي والعملية لهذه النشاطات أم الوظائف، وعليه تعتبر وظيفة التخطيط من أهم الوظائف في المؤسسة، فمن خلالها يمكن تحديد الأهداف وسبل تحقيقها مع تحديد العناصر اللازمة والضرورية الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف.

فالتخطيط بذلك يعد ضرورة للقيام بالأعمال والنشاطات الاقتصادية ذلك لأنه يساعد على تصور الأهداف وتصور الوسائل اللازمة لتحقيقها مع إعداد الخطط والسبل المفضية إلى ذلك¹⁹.

ولقد تطور مفهوم التخطيط تطوراً لازماً تطور المؤسسة الاقتصادية ومحيطها فقد كان في بداية الأمر تنبؤاً بالمستقبل والانفعال بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وذلك على مدى متوسط وبعيد لكن مع التوسع الاقتصادي والصناعي ومع تزايد قوى المنافسة والتطور التكنولوجي أصبح التخطيط بعيد المدى غير ملائم وغير قادر على مواكبة هذه التطورات الحاصلة، فقد تم توجيه هذا الشكل من التخطيط إلى شكل إستراتيجي قادر على تصور المستقبل بدقة مع رفع التحدي لمواجهته بطرق علمية وعملية وذلك بالحرص على تصور الطرق والخطط المؤدية لأمثل النتائج والأهداف مع تصور الوسائل اللازمة بكل كفاءة وفاعلية.

II. تعريف التخطيط:

لقد تعددت تعاريف التخطيط بتعدد المدارس والأفكار وأهمها:

تعريف H.FAYOL " التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته"²⁰.

عرفه H.KOONTZ وغيرهم " التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم

بالعمل"²¹.

¹⁹ أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات سلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية الافتراضية، 2011، ص: 21.

²⁰ FAYOL .H(1918), « Administration industrielle et générale », Edition DUNOD, présentée par P. Mourin - PARIS

²¹ Koontz.H et alii... (1984), "Management", 7^{em} Edition, McGraw-Hill, Book Company, USA.

عرفه RUSSEL ACKOFF أيضا (المقاربة الأمريكية) " هو تصور المستقبل المرغوب وتصور الوسائل اللازمة لبلوغه"²².

عرفه H.MINTZBERG " هو إجراء مشكل مسبقا يهدف إلى تحقيق نسخة متصلة في شكل نظام متكامل للقرارات"²³.

.III خصائص التخطيط:

فمن خلال كل هذه التعاريف تبرز أهم خصائص التخطيط :

- 1- التخطيط يتعلق بحقائق نستخدمها في التنبؤ و يحتاج إلى معلومات صحيحة وموضوعية، حيث يربط التخطيط بين هذه العناصر من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف.
- 2- التخطيط هو جوهر العملية الإدارية برمتها.
- 3- التخطيط عمل ذهني في جوهره، فهو يقوم على تصور الحقائق قبل الشروع في تنفيذها.
- 4- التخطيط يهتم بمستقبل النشاط وبالتغيرات والتصرفات المحتملة.
- 5- التخطيط كوظيفة من وظائف الإدارة، هو أداة لبلوغ الأهداف المسطرة باستخدام وسائل معينة على مختلف مستويات المؤسسة.

.IV أهمية التخطيط:

التخطيط هو أساس العمل الإداري، كما تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والتي تعمل على دعم الإدارة ومنحها المعنى الحقيقي لتفوق التخطيط فتصاغ كآلاتي: أنه كتحقيق الهدف بالرفاهية ينبغي القيام بالجهد الذهني قبل الجهد المادي أو قبل التنفيذ²⁴.

ولعل أهمية التخطيط تزداد في وقتنا الحاضر خاصة لمجاورة حالات عدم التأكد المتزايدة والناشئة عن تعقد البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية²⁵.

وتبرز أهمية وظيفة التخطيط من خلال العناصر التالية:

²²Russel, I, Ackoff, (1973), "méthodes de planification dans l'entreprise", Editions de l'Organisation, p:2, Paris.

²³ Mintzberg, H, (1994), "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Edition Dunod, Paris.

²⁴التجاني قاسمي وعبد الغني سعيد، "التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة: دراسة ميدانية بمنطقة مزوار-الوادي"، مذكرة ماستر علم الاجتماع، جامعة الوادي، ص: 28.

²⁵قناء عبد الكريم عبد الرحيم "محاضرة في وظائف الإدارة(التخطيط)"، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بابل العراق، 2008، ص: 2.

1- تنسيق جهود ونشاطات الأفراد داخل المؤسسة، هذا ما من شأنه وضع حد للتعارض والتضارب: مع التخطيط تتناسق الجهود في المنظمة، فهو يرشدها، فإذا ما عرفت كل وحدة في المنظمة مسار المنظمة ككل فإنها ستعرف دورها في تحقيق ما هو مطلوب منها، وتناسق جهودها وأنشطتها وكيف لها أن تتعاون مع الوحدات الأخرى في المنظمة، أما بدونها فقد تتعارض الأدوار والجهود والأنشطة لوحدة المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف وكفاءة، وهكذا فالتخطيط يمنع الانصراف إلى نشاطات غير مفيدة، فلا جهود ولا أموال ضائعة²⁶.

2- تركز الاهتمام على غايات أو أهداف منشودة وموحدة: وهذا يقضي إلى عدم التشتت وصب كامل الإمكانيات والكفاءات في اتجاه واحد، محدد ومعين دون غيره.

3- يساهم التخطيط في تحديد الأهداف وتحديد الخطط والخطوات التي توصل المؤسسة إلى هذه الأهداف.

4- يساعد على التأكد من أن المستقبل بتغيراته وتقلباته، مأخوذ بعين الاعتبار بصفة منتظمة، فهذا ما من شأنه التقليل من درجة المخاطرة في الأعمال، وذلك بما يتصوره هنا النظام من تنبؤات بالظروف والوضعيات المتوقعة، وما يقدمه من خطط بديلة لمواجهة هذه الظروف المتغيرة²⁷.

5- يساعد على التصرف بشكل عقلائي ومدروس، وذلك بغية الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النتائج المرجوة، فهو بذلك يحقق الاستغلال و الاستثمار الأمثل للموارد مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

6- يسهل عمل وظيفة الرقابة وذلك للتأكد من أن النتائج المحصلة توافق ما تم برمجته، فهو يرفع من كفاءة العمل الرقابي كونه يحدد سلفا المعايير الرقابية والمتمثلة في الخطط المعدة، والتي تمثل في الوقت نفسه مرجعا ومعيارا لقياس النتائج والأداء المحقق على أرض الميدان.

7- يساعد التخطيط على إرساء منصات الاتصال، فعبير الخطط والبرامج والسياسات تنساب المعلومات عبر قنوات الاتصال المختلفة وفي كل الاتجاهات، فهذا ما من شأنه أن يسهل عمل القائد في فريقه، لأن توضيح أساليب العمل وخطواته يساعد كثيرا على رفع درجة المفهومية عند المرؤوسين فيتمكنون بذلك من فهم ما هو المطلوب منهم وكيف يمكن القيام به.

8- ويرى العديد من الباحثين أن التخطيط يساهم أيضا في تنمية المهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من إعداد للخطط والبرامج، ففي ذلك فرصة لإجادة استخدام ما لديهم من إمكانيات مادية و بشرية²⁸.

لقد أصبح التخطيط أكثر العمليات الإدارية أهمية نظرا لاتصاله بمختلف الوظائف في المؤسسة وتزداد أهمية التخطيط كون الإدارة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية المعاصرة يتركز أساسا إلى خطط وبرامج وسياسات وميزانيات واستراتيجيات وغيرهم، فلا مجال إذا للتنفيذ وفق أسلوب التجربة وتكرار الأخطاء ثم الاستفادة منها لأن هذا قد يكلف المؤسسة حياتها.

²⁶فريد فهمي زيارة" وظائف الإدارة" دار النشر البازوري، عمان، الأردن، 2009- ص: 175.

²⁷أحمد السعيد، مرجع سابق، 2011، ص24.

²⁸فريد فهمي زيارة ، مرجع سابق، ص184.

V . مبادئ التخطيط:

بعد تقديم النقاط التي تجعل من التخطيط وظيفة ذات أهمية قصوى وبعد تناول أهم الامتيازات التي يقدمها التخطيط للقائد والمرؤوسين وإدارة المؤسسة ككل، لابد وأن يركز التخطيط على ركائز ودعائم بل مبادئ تجعل منه أكثر سدادا وحكمة، ونذكر أهمها:

1. مبدأ أولوية التخطيط:

إن التخطيط هو محور الوظيفة الإدارية للمؤسسات كونه ينطوي على تحديد الأهداف التي تعتبر أفاق لجميع الوظائف داخلها وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى أن تأتي وظيفة التخطيط أولا، هذه الأولوية مردها، وضع وتحديد الأهداف لكل الجهود والأفعال داخل المؤسسة حتى يتسنى لهؤلاء السعي لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف²⁹.

فالتخطيط إذا هو بمثابة المنارة لباقي الوظائف الإدارية فكيف لنا أن نتصور وظيفة الرقابة دون خطط ومعايير للتأكد من أن الأداء يتم وفقا لها، فالتخطيط أو إلزامية التخطيط لكل وظيفة يجعل التخطيط أولي.

2. مبدأ شمولية التخطيط:

إن عملية التخطيط تنسب دائما إلى المدراء، فمن لا يقوم به يفقد صفة المدير إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن مستويات التخطيط تختلف من مدير عام إلى مدير للوظائف على مدير أو مسئول أدنى من ذلك فالتخطيط يجب أن يشمل جميع نواحي النشاط وعلى جميع المستويات في المؤسسة ولا يقتصر على بعضها دون الأخرى فمبدأ شمول التخطيط لجميع أجزاء المنظمة أو المؤسسة يعطي توازن وتنظيم للجهود لتحقيق الأهداف بسلاسة.

3. مبدأ مرونة التخطيط:

يقتضي هذا المبدأ قدرة المؤسسة عبر خططها على استيعاب التغيرات والمعطيات والمواقف الجديدة والظروف الغير متوقعة أو تلك التي لم تؤخذ بعين الاعتبار لعدم توفر معلومات أساسية عنها فهذا الاستيعاب يكون عبر إجراء تعديلات وأحداث تغييرات في الخطة لمواجهة هذه المستجدات فمرونة التخطيط يمكن من خلالها تدارك هذه التفاوتات مع الاحتفاظ بالاتجاه الصحيح للخطة نحو تحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية وتفادي الفشل أو التنازل.

4. مبدأ استمرارية التخطيط:

²⁹النمر، سعود بن محمد وآخرون " الإدارة العامة: الأسس والوظائف مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997، ص: 99.

إن عملية التخطيط في المؤسسة هي عملية مستمرة ودائمة طوال حياتها، فما دام محيط المؤسسة متغير وديناميكي فالمؤسسة مجبرة على الاستعداد والمجاهة لكل هذه التغيرات ولا يمكن القيام بذلك إلا بالتخطيط فالتخطيط في المؤسسة تتوالى و تتعاقب بغرض الحفاظ على حياة المؤسسة وهذا ما يضمن الاستمرارية.

5. مبدأ التركيز على الأهداف:

وفحواه أن يكون التخطيط باتجاه الهدف أو الأهداف التي تنوي المؤسسة تحقيقها لأن الهدف الرئيسي والأساسي من عملية التخطيط هو السير بالاتجاه الصحيح نحو الهدف العام للمؤسسة ككتلة واحدة ثم إلى الأهداف الفرعية الأخرى والتي تصب حتما في مصب الهدف الرئيسي للمؤسسة، فالتخطيط بذلك يضمن تركيز جهود المؤسسة في الانشغال بالهدف الرئيسي دون الخوض في أهداف أخرى قد تعرقل تقدمه.

VI. أنواع الخطط:

يري الكثير من الباحثين في مجال وظائف الإدارة و بالتحديد " التخطيط " أن هذه العملية يمكن تصورها من عدة أوجه، فيمكن التخطيط حسب النشاط الاقتصادي للمؤسسات أو التخطيط حسب مجالات الاستعمال، الذي يتضمن التخطيط بشكل متكرر الاستعمال كما هو الحال عند وضع الإستراتيجيات والسياسات أو قد يكون بشكل غير متكرر الاستعمال كالبرامج أو الموازنات النقدية مثلا³⁰.

1. رسالة ورؤية المؤسسة:

يعتبر هذان المصطلحان المختلفان في المفهوم والمعنى، أداتين مساعدتين بيد عملية التخطيط، فهما تمثلان خطتين متكاملتين.

تعتبر رؤية المنظمة مجموعة التصورات والآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، أي رسم صورة للمؤسسة في الفترات الزمنية المقبلة إضافة إلى تحديد الاتجاه الإستراتيجي الذي يجب أن تأخذه مع ضرورة إرساء ونشر قيم وثقافة المؤسسة التنظيمية وحشد كل الوسائل والطاقات والكفاءات اللازمة لبلوغ هذه الآمال³¹.

وحتى تبلغ رؤية المؤسسة مبتغاهها كان لزاما عليها استيفاء الشروط التالية:

³⁰ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة"، الوراق للنشر عمان، الأردن، 2001، ص 24،

³¹ د. رباب رجب، الإدارة الإستراتيجية، ص 15، <http://www.aeomasr.files.com>

- مضمون مفهوم ومشجع لجميع عناصر المؤسسة.
 - التحلي بالوضوح والشمول والمنطق مع الحرص على الإختصار.
 - النشر والتداول بين جميع عناصر ومستويات المؤسسة.
- أما بالنسبة للرسالة، فنعني بها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها، أي مبررات وجودها وإنشائها، فالرسالة المؤسسة هي بمثابة توصيف تفصيلي لأنشطة ومصالح المؤسسة وقيمتها الأساسية فالرسالة هي تعبير عن الرؤى الاقتصادية في شكل اجتماعي وإنساني وأخلاقي.
- وتختلف الرؤية عن الرسالة، فالرؤية هي طموحات وآمال مستقبلية وهي الأساس الذي تبنى عليه الرسالة، في حين تحدد الرسالة السبب من الوجود وتحدد أيضا منهجية وآلية تحقيق هذه الأحلام والآمال³².
 - فالرسالة هي نتاج للرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي على ضوءها تبنى الغايات والأهداف. من خصائص الرسالة الفعالة نجد:
 - قابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
 - إمكانية التطبيق العملي على أرض الميدان.
 - التوافق مع المشروع المجتمعي(اجتماعي وبيئي).
 - تحقيق درجة عليا من الإشباع لاحتياجات للعاملين.
 - الوضوح والدقة والإيجاز في الصياغة مع مراعاة البلاغة.
- تعتبر رسالة المؤسسة بمثابة الكيفية التي تراها المؤسسة أكثر فعالية من أجل التماشي مع السبب الرئيسي الذي تواجدت من أجله، وبمعنى أدق تعتبر هذه الرسالة كيفية تحقيق سبب التواجد وطريقة تلبية حاجات المجتمع التي قادت لظهور هذا النوع من المؤسسات، فالصراع بين التنظيمات هو في الأساس منطلق من كيفية تحقيق حاجات ورغبات المجتمع، وعلى سبيل المثال فإن وجود شركات متخصصة في صناعة الورق، ينطلق بالأساس من حاجة المجتمع أو فئة منه لاستهلاك الورق كالمطابع والمدارس والشركات ... غير أن هذه الشركات تتنوع في نفس السياق وفي نفس مجال النشاط، فنجد شركات متخصصة في إنتاج الكرتون، وأخرى متخصصة في صناعة الورق الناعم، وأخرى متخصصة في صناعة ورق الحائط ... الخ، وكلها تنشط في سياق واحد غير أن رسالتها ستختلف حتمًا في كيفية تلبية حاجات هذا الجمهور.

بالرغم من الاختلاف العميق بين المؤسسات في نطاق تحديد مكونات رسالة المؤسسة، إلا أننا نلمس اتفاقاً بين العديد من الباحثين في مكونات هذه الرسالة والتي يحددها الكثيرون في النقاط التالية:

- **مجال نشاط المؤسسة:** من المفروض ضبط وتحديد المجال الذي تتوسط فيه المؤسسة بدقة بالغة من شأنها أن تضفي تطوراً ملموساً فيما بعد.
- **عملاء المؤسسة:** يعتبر العملاء بمثابة الدخل الأساس في المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تعمل على تحديد هؤلاء العملاء، ليس بمنظور آني وإنما باحتمالية زيادة هذا العدد فيما بعد.
- **المنتجات والخدمات:** تركز رسالة المؤسسة على نوع وطبيعة المنتجات والخدمات الأساسية التي تلي من خلالها حاجة العملاء.
- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن إطار عام يشمل الجوانب الخاصة بالنمط الفني والمعرفي داخل التنظيم، وضروري بالمؤسسة أن تحدد سبب اعتماد التكنولوجيات والاستثمار فيها، كما يجدر الإشارة إلى أن مستوى الاعتماد على التكنولوجيا يعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق عدة اعتبارات.
- **أهداف البقاء والنمو والروحانية:** البقاء والمنافسة والاستمرار هي أمور لها علاقة مباشرة بالأرباح التي بدورها تغذي توجهات النمو والتوسع.
- **الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة:** يعتبر الإطار الأخلاقي داخل التنظيم بمثابة منبع للقيم والمعتقدات الراسخة والتي تعطي للتنظيم مناخاً يؤكد على الإبداع والتجديد.
- **الخصوصية الذاتية للمنظمة:** تركز على الميزة التنافسية التي تعطي للمنظمة قدرات متصاعدة تعززها قوى متجددة.
- **السمعة:** هي بمثابة انطباع الجمهور الخاص بالتنظيم ومدى استجابتها واهتمامها بالأمور الأخلاقية والبيئية في العمل.
- **الموارد البشرية:** الميزة التنافسية الرئيسية في التنظيم وترتكز بالأساس على المورد البشري الذي يعتبر أثنى مورد وهو الأمر الذي يجب أن تنفرد به أي مؤسسة، وإدراج هذه الميزة التنافسية في رسالة المؤسسة هو أمر ضروري جداً.

لقد أثبتت البحوث والدراسات المتقضية لعناصر الرسالة في المنظمات أنها قد تكون عناصر رسالة المنظمة حوالي تسعة

عناصر أهمها ما هو مبين في الجدول التالي، كما تجدر الإشارة إلى أن الجدول أدناه هو إسقاط للعناصر التسعة المبينة أعلاه:

جدول 1- عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها أو خدماتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
السلع و الخدمات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
البقاء/النمو/الربحية	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة الفكرية	ما هي معتقدات وقيم الشركة ومناخها واهتماماتها الفكرية؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين؟

مصدر: رباب، مرجع سابق، ص 20.

ومن أمثلة رسائل المؤسسات نأخذ

➤ رسالة شركة مصاعد أوتس. Otis Elevator Co.

رسالتنا تكمن في نقل الناس والأشياء عموديا وأفقيا عبر مسافات قصيرة نسبيا.

Moving People and Material vertically & horizontally over relatively short distances.

➤ رسالة شركة مطاعم ماكدونالدز Mc Donald's

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن وبسعر مقبول.

To satisfy the world's appetite for good well food, served at price people can afford.

2. الأهداف العامة:

يعرف الهدف بأنه الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وبذلك يقول أن الهدف هو المسئول عن تحديد الاتجاه الذي قد

تأخذه المؤسسة، فهو بمثابة الرغبة التي تسعى لتحقيقها.

فقد يتشابه مفهوم الهدف مع بعض المفاهيم والتي كنا قد ذكرنا بعضها أعلاه كالرسالة والرؤية إلا أنهم يختلفون جوهريا في المضمون.

أما بخصوص الأهداف المقصودة في سياق الحديث عن الخطط، فهي الأهداف العامة للمؤسسة أي تلك التي تخص المؤسسة برمتها وكونها كوكب واحد وموحد.

فتكون الأهداف العامة عبارة عن الحوصلات والنتائج المراد بلوغها، وهي معيار ومقياس للأداء في المؤسسة، طبعا الحديث عن الأهداف العامة، يستثني الأهداف المتوخاه في المستويات الإدارية الأخرى كالأهداف الوسطى أو الأهداف الإشرافية (الإدارة الدنيا).

الأهداف هي الغايات العامة (الدقيقة والمحددة) التي تسعى إليها المؤسسة وتوجه جميع الوظائف الإدارية بما فيها التخطيط³³.

يعرفها H.SIMON " الأهداف هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على صانعي القرارات والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار بين مجموعة من البدائل³⁴.

من خلال هذا التعريف نقول أن الأهداف هي تحديات يرجى بلوغها فهي حقيقة بمثابة قيود تفرض على المؤسسة فرضا وتسعى المؤسسة بذلك لتجاوزها بغية إدراك ما تصبو إليه، وقد يدعم المعنى عند الاختيار والمفاضلة بين مجموعة من هذه الأهداف وانتقاء أسلمها.

فالمؤسسة المعاصرة تسعى إلى تحقيق أهداف أكثر مسؤولية تلك التي تحققها المؤسسات الاقتصادية في أزمنة سابقة، فالمؤسسات التقليدية (للدلالة على الاختلاف) هدفها الوحيد هو تحقيق أقصى الأرباح فقط، طبعا إضافة إلى أهدافها المتعلقة بالتوسع والبقاء والاستمرارية. أما المؤسسة المعاصرة فلا تسعى إلى تحقيق الأرباح فحسب بل تلتزم بالجانب الاجتماعي والبيئي في الوقت نفسه وهذا ما يعرف بأهداف التنمية المستدامة، أي أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الثلاثة مجتمعة عند إعداد خططها ومخططاتها (الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والبيئية).

³³رضا صاحب، مرجع سابق، ص 20

³⁴Simon. H (1947), "From substantive to procedural rationality", 25 Years of Economic Theory pp 65-86.

فالأهداف العامة للمؤسسة، وحتى تكون ذات مصداقية، يجب أن تستوفي جملة من الشروط والخصائص، والتي نجدتها في الكلمة الرمز S.M.A.R.T.³⁵.

- خاصة (Spécifique):

إن الهدف الخصوصي يجب أن يكون في علاقة مباشرة مع عمل الشخص المكلف بإنجاز الهدف، فيجب أن يكون مشخصا حسب الحالة أو الوضعية من جهة أخرى، الهدف يمكن أن يكون أيضا بسيط وواضح ودقيق ما يمكن الأفراد من فهمه وإدراكه جيدا لأن تعقيد الهدف يصعب المهمة ويثبط النشاط، فالبساطة والمفهومية للهدف تعطيه نوع من المشروعية في أعين الجميع.

- قابل للقياس (Mesurable)

يجب أن يكون الهدف قابلا للقياس على الصعيد الكمي والنوعي، لإنجاز هدف معين يجب تحديد عتبة لمعرفة مستوى التطور والمستوى الذي نريد بلوغه فمن المستحيل تصور هدف غير قابل للقياس فيكون بذلك هدفا غير قابل للتقييم.

- مقبول أو قابل للتحقيق (Acceptable ou atteignable)

الهدف يجب أن يكون موضوع نشر وتوزيع بين مختلف المستويات المشاركة في إنجازه والهدف مقبول يعني أن يكون في حجم التحديات فهو كبير بطموحه ويرفع من معنويات وطموحات المشاركين في رفع التحدي فالهدف أيضا يكون لزاما قابل للتحقيق ومنطقي وهذا ما يضمن إشراك كل الفاعلين في إنجازه وبكل ذلك يكون الهدف مقبول لدى الجميع ويحض بالقبول العام لكافة المشاركين.

- واقعي (Réaliste):³⁶

لكي يكون الهدف واقعيًا يجب على الأقل تحديد عتبة الواقعية أي مستوى من أجله يحفز التحدي أكبر عدد ممكن من المشاركين ويتحاشى بذلك تداعيات التحلي والهروب على مر مراحل إنجاز الهدف.

- محدد زمنيا (Temporellement défini):

أي يكون الهدف محددًا في الزمن، أي لديه موعد نهائي أو تاريخ إقصائي، فهذا لا يمنع أن يكون الهدف محددًا في الزمن كان يكون له أهداف ومواعيد وسيطة.

فالهدف تحدد مدة صلاحية إنجازه جزئيا أو كليا لذلك يرجى الابتعاد عن الضبابية في وضع الأهداف كأن نقول إنجازه في أقرب وقت أو في الوقت العاجل أو قريبا كل هذه العبارات لا تسمن ولا تغني من جوع.

³⁵ Vincent. F (2013), « Créer des objectifs S.M.A.R.T, une formule magique en marketing», publié dans Strategus, 10/9/2013 lim w.stialegiemakuting.com.

³⁶Doran.G.T(1981),"Theris SMART .way to write management's goals and objectives", Management Review,Vol.70. N°11. Pp:15-23.

3. الإستراتيجيات:

الإستراتيجية مفهوم ذو دلالة عسكرية، إذا استخدمت في الحروب القديمة، من أجل وضع الخطط المناسبة لإعداد الحرب قبل وقوعها، لذلك تم تصنيف الإستراتيجية كفن من الفنون العسكرية والذي يساهم في التعامل مع كافة الظروف التي تؤدي إلى الاستعداد لحالة الحرب.

حديثا يشار إلى الإستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي تساعد ذو الاهتمام والمصالح من اتخاذ القرارات المناسبة بناء على مجموعة من الخطط والمخططات، فالإستراتيجية بذلك تكون تمثل مجموعة من السلوكيات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق وبلوغ الأهداف عبر هذه الخطط الموضوعة سلفا، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل والظروف والبيئات التي من شأنها أن تؤثر على الخطط سلبا أو إيجابا.

- عرفها Chandler " الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات في المدى البعيد للمؤسسة مع تبني سياسات وحياسة الموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف³⁷.

- عرفها Tabatoni "هي مجموع القرارات سواء كانت صريحة أم لا والتي تسمح بالترابط بين المبادرات وردود الأفعال تجاه محيط المؤسسة³⁸.

بالنسبة ل³⁹ Scott وللإستراتيجية فوائد عديدة تنعكس إيجابا على مستقبل المؤسسات منها ما يخص استخدام الموارد والقدرة على التجاوب مع الظروف والتعامل الأمثل مع المنافسة.

من خلال ما ذكر نستنتج أن الإستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، فهي تهتم بالنواحي الرئيسية مثلا صورة وسمعة المؤسسة وحجمها لأن هذه الأمور لا تتغير خلال فترة بسيطة بينما ما تقدمه الشركة من سلع وخدمات تتغير وفقا لحاجة السوق والظروف المؤثرة فيه.

فالإستراتيجية عموما هي برنامج عمل عام على أساس توضع الأهداف والسياسات والإجراءات وتحديد متطلبات التنفيذ من الموارد⁴⁰.

³⁷Chandler. A,(1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, p.480.

³⁸Tabatoni P. et P. Jarniou (1975) «Les systèmes de gestion : politiques et structures », Presses Universitaires de France (collection « Systèmes - Décisions »), p :233.

³⁹"Scott. B. W, (1986)"Lang range planning in American industries", p: 92, USA.

⁴⁰أ.د. عمر رصني عقيلي " الإدارة المعاصرة: التخطيط - التنظيم - الرقابة"، زهران للنشر، عمان، الأردن، ص 172.

4. السياسات:

- السياسات هي عبارة عن مرشد عام للتصرف واتخاذ القرارات وهي تنبثق أساسا من الأهداف العامة للمؤسسة.
- يعرفها DAVIS⁴¹ هي تعابير صريحة أو ضمنية عن مجموعة من المبادئ والقواعد التي يصفها المديرون للتوجيه وضبط العمل في المنظمة".
 - وتعرف أيضا كونها "الإطار العام أو المفهوم الذي يوجه تفكير المرؤوسين في إتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل في المؤسسة وبما ينسق مع تحقيق أهدافها، ولا يشترط أن تكون السياسات مكتوبة دائما"، ويشترط في السياسات أن تتحلى ببعض الخصائص⁴² حتى تحقق أهدافها⁴³.
 - السياسة يجب أن تكون نابعة من أهداف الشركة ولا أن تعارضها.
 - أن تساعد في اتخاذ القرارات وأن لا تكون معقدة.
 - أن لا تتعارض السياسات مع بعضها البعض ويجب توضيحها للجميع.
 - يجب أن لا تكون تفصيلية إلى حد فقدان المرونة.
 - يجب أن لا تكون نابعة من أفكار العاملين في المشروع.
 - يجب أن لا يعاد النظر في هذه السياسات باستمرار.

وأخيرا تجدر الإشارة أن للسياسات مستويات إدارية مختلفة، نظرا لأن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تأخذ عدة مستويات لذلك نجد سياسات مستوى الإدارة العليا وسياسات مستوى الإدارة الوسطى وسياسات مستوى الإدارة التنفيذية.

فالسياسات على مستوى الإدارة العليا تغطي المجالات العامة للمنظمة مثل الحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

فالسياسات التي تستخدم على مستوى الإدارة الوسطى فهي تهدف إلى تحديد تصرفات المديرين في كل جزء من أجزاء المؤسسة مثل: سياسات الترفيه، سياسات التسعير، سياسات منح الائتمان، وأخيرا بالنسبة للسياسات على مستوى الإدارة التنفيذية فهي تغطي الأحداث الروتينية والتشغيلية مثل: سياسة معالجة المخزون، سياسات المكافآت⁴⁴.

⁴¹Davis. G, (1985), "management information systems", Conceptual, foundations structures and development, USA.

⁴²عساف محمود، أصول الإعلان، دار النشر، القاهرة، 1979، ص، 211.

⁴³David. F. R, (1986), "fundamentals of strategic Management ", USA, NY.

⁴⁴د. جلال إبراهيم (2003)، العدد "إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين-وظائف الإدارة"، الجامعة الجديدة للنشر عمان، الأردن، ص 132.

5. البرامج:

هي مخططات مؤقتة تعد للاستخدام مرة واحدة لمواجهة موقف معين وتحقيق هدف محدد وعادة ما تنتهي الخطة بتنفيذ البرامج وعلى الرغم أن البرنامج يرتبط بتحقيق هدف معين إلا أن هذا لا يعني انفصال هذا الهدف عن أهداف المؤسسة، تعتبر أيضا البرامج تركيب معقد من الأهداف والسياسات والقواعد والموارد المستخدمة والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين وتميز في سياق الحديث عن البرامج، عن الأساسية منها والفرعية كأن نتبنى أحد شركات صناعة السيارات اقتناء آلات جديدة قد ينتج عن هذا برامج فرعية أخرى تتعلق مثلا بتدريب العاملين والصيانة والإعلان.

يجب التنسيق زمنيا بين البرامج الأساسية والفرعية، لأن أي فشل في برنامج فرعي سيؤدي حتما إلى تأخير تنفيذ البرنامج الرئيسي⁴⁵.

لقد تناول فريد فهمي زيارة⁴⁶ البرامج وعرفها على أنها مجموعة متخصصة من الفعاليات المترابطة والمهذبة لإنجاز هدف رئيسي تسعى له مرة واحدة، تضع الإدارة لكل برنامج من هذه البرامج ما يأتي:

- تقسيم العمل إلى خطوات محددة.
- تحديد التسلسل المنطقي لهذه الخطوات.
- تحديد مسؤول عن كل خطوة.
- تحديد وتوفير الموارد اللازمة لكل خطوة.
- السقف الزمني لكل خطوة.
- التحضير والجدولة للتنفيذ.

6. الإجراءات والقواعد:

القواعد عموما مجموعة الضوابط واللوائح الموجهة للأفعال فهي المحددة لما يجب فعله وما يجب تركه، ففي السلم الإداري تتناقض هذه القواعد كليا صعداً إلى الأعلى.

⁴⁵د.رضا صاحب.... مرجع سابق، ص 31.

⁴⁶د.فريد فهمي زيارة "وظائف الإدارة"، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 195.

القواعد هي ما ينبغي القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك وتصرف، تأخذ القواعد يشكل التعليمات ليلزم من يقوم بالتنفيذ بها⁴⁷، والقواعد ترتبط بالتنفيذ لكل عمل بحسب خصوصياته، فلباس مآزر معين عند دخول غرفة الإنعاش قاعدة. فالقاعدة تعتبر من أبسط أنواع الخطط وهي دقيقة ومقتنة بالتنفيذ فلا يمكن تجاوزها كمنع التدخين في أماكن عامة معينة.

أما فيما يخص الإجراءات فهي خطط أكثر دقة وتحديد ووضوحا من السياسات، وهي تعرف بالسياقات، أو الظروف التي تتم من خلالها عملية التنفيذ بكل دقة وتسلسل في المراحل والخطوات فالإجراءات هي سلسلة من الأعمال المرتبطة ببعضها زمنيا والتي تحدد كيفية إنجاز العمل وما هي المواقع المسؤولة عند كل مرحلة فالإجراءات تحدد تنالي وتعاقب عمليات أو خطوات محددة للطريقة التي تخدم العمل ضمن السياسات المتبناة.

ويعرفه أيضا الدكتور عمر وصفي عقيلي⁴⁸ " الإجراء هو خطة نمطية تفصيلية توضح كيف يتم تنفيذ العمل الواحد فهو يحدد خط سيره، ومن يقوم بتنفيذ كل خطوة من خطواته ومتى وكيف وأين..."

الإجراءات هي بمثابة إرشادات وتوصيات وتعليمات دقيقة ومفصلة للتصرف أو التنفيذ السليم للعمل، فالغاية من الإجراء هو وضع أسلوب محدد ونمطي لتنفيذ الأعمال، حيث يتكرر في كل مرة يراد بها تنفيذه من أجل الحصول على نتائج نمطية واحدة. كما تجدر الإشارة إلى أن الإجراء يستخدم عادة في تنفيذ الأعمال الروتينية المتكررة كالإجراءات الإدارية المستخدمة عند استخراج وثائق إدارية أو ملفات إدارية.

وفي سياق مقارنة السياسات بالإجراءات نقول أن هذه الأخيرة فقد مرشدا عاما للتنفيذ والتطبيق بينما

السياسات فهي نقد مرشدا للتفكير والتصور.

فالإجراء هو عبارة عن الخطوات اللازمة الأداء لمهمة معينة فمثلاً هناك إجراءات استخراج رخصة السياقة من مصلحة الولاية و البلدية ، هناك إجراءات علاج مواطن على نفقة الدولة في الخارج ، هناك إجراءات صرف شيك من البنك ، هناك إجراءات تعيين موظف وهكذا

مثال : إجراءات صرف نفقات احد المصالح أو الأقسام

➤ ملء الاستمارة المخصصة لهذا الغرض .

➤ إرفاق الإيصالات بالاستمارة .

➤ توقيع الرئيس المباشر على الاستمارة و الإيصالات

⁴⁷ فريد فهمي زيارة، مرجع نفسه، ص 198.

⁴⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 183.

- تقديم الاستمارة لقسم المحاسبة.
- مراجعة الاستمارة بواسطة قسم المحاسبة
- اعتماد رئيس المحاسبة
- إعداد الشيك
- إرسال الشيك لمن يستحقه
- التوقيع باستلام الشيك

اما القاعدة تحدد القاعدة ماذا يجب القيام به وماذا يجب الامتناع عن تأديته وبالتالي تحدد القاعدة نوع السلوك أو التصرف المقبول وذلك غير المقبول. ومن أمثلة القواعد :

- ممنوع التدخين
- ممنوع استخدام هاتف المكتب للأغراض الشخصية
- الحضور بالملابس الكاملة
- ارتداء الزي المدرسي.

7. الموازنات التقديرية:

عموما هي جداول معبر عنها بلغة الأرقام، يحدد محتواها ما يرجى بلوغه، فهي وظيفة ولا تقتصر على وظيفة دون أخرى، فكل وظيفة تقدر أهدافها واحتياجاتها للمراحل الزمنية المقبلة.

وتعتبر أيضا الموازنة بيان رقمي يتعلق بالنتائج المتوقعة معبرا عنها بقيم عددية، ويمكن أن يجري التعبير عن الموازنة إما ساعات عمل أو بوحدات إنتاجية أو ساعات آلة أو أي مقياس عددي آخر⁴⁹.

كأداة للتسيير تستخدم الموازنة للرقابة حيث يواجه من خلالها الأرقام التقديرية مع الأرقام الفعلية.

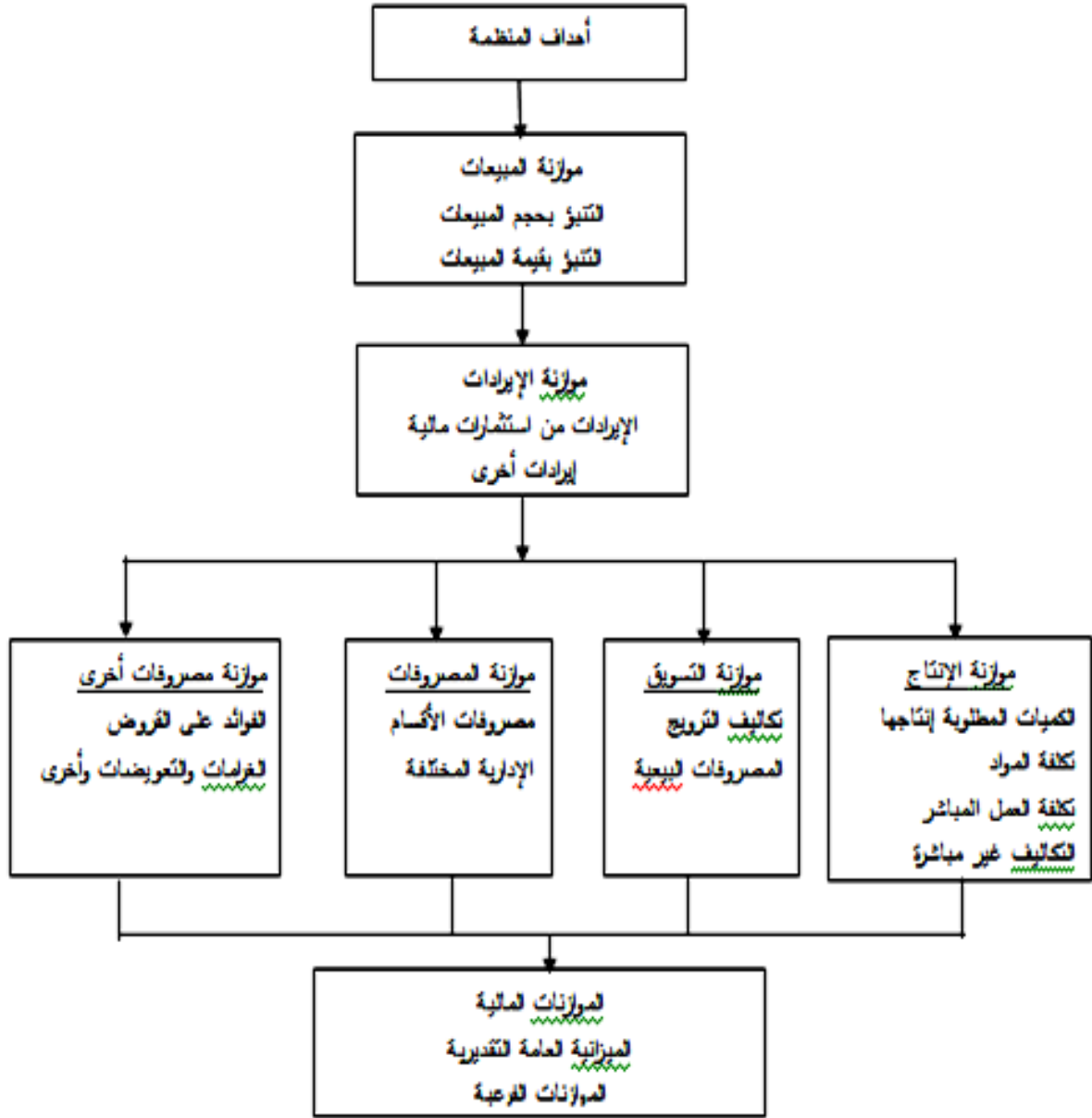
ومن أمثلة الموازنات: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج... الخ والشكل التالي يوضح نظام عمل الموازنات. كما عرفت أيضا"

تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مستقبلية⁵⁰.

⁴⁹د.رضا صاحب، مرجع سابق، ص 31.

⁵⁰أبو حشيش(2005) خليل عواد، المحاسبة الإدارية لتسيير القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، ص 396، عمان، الأردن.

شكل 2: نظام الموازنات



المصدر: د. جلال إبراهيم العيد "ادارة الأعمال"، مرجع سابق، ص 129.

VII. أنواع التخطيط:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط وذلك على أساس جملة من المعايير، سنحاول التحدث بإيجاز عن أهمها:
التخطيط حسب مجال نشاط المؤسسة أو التخطيط حسب تكرار العملية أو أيضا التخطيط بالنظر إلى العامل الزمني أو أخير يمكن التصنيف التخطيط إلى ثلاثة أنواع جزئية بالنظر إلى معيار "مدى التأثير" وهو ما سنحاول التركيز عنه في عملنا هذا نظرا لأهميته

القصوى في المؤسسة الاقتصادية، في هذا السياق نميز بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الوظيفي والتخطيط التكتيكي (التفصيلي).

1. التخطيط الاستراتيجي:

من أهم مجالات اهتمام التخطيط الإستراتيجي، صياغة الأهداف العامة للمؤسسة، حيث تختص الإدارة العليا للمؤسسة أو المنظمة بوضع وتطوير الخطط الإستراتيجية، وذلك لتوجيه المنظمة ككل نحو إنجاز هذه الأهداف العامة والتي تخص المؤسسة برمتها أو ككتلة واحدة. وعلى ذلك يعتبر (الدكتور جلال إبراهيم، 2003، ص: 122) أن التخطيط الإستراتيجي هو التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل⁵¹.

وبناء على تعريفه فهذا النوع من التخطيط يعني:

- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجه ومسار المنظمة في المستقبل.
- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تعمل بها المؤسسة أو تلك التي تنوي هذه الأخيرة المغامرة فيها.

تقر غالبية منظمات الأعمال، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل الأمد، فالتخطيط الإستراتيجي يستخدم بمساعدة منظمات الأعمال لأداء عمل أفضل وحسن توجيه طاقاتها والتأكد من أن الجميع يعمل نحو تحقيق الهدف الموحد وتوجيه هذا الأخير لضمان التفاعل الجيد مع البيئة المتغيرة.

فالتخطيط الإستراتيجي بالنسبة لهذه المنظمات يعني عملية يتم من خلالها لتحديد كيفية الوصول إلى الهدف باعتماد أمثل الطرق والآليات مع مراعاة جوانب الموارد والبيئة لذلك تعتبر الخطة الإستراتيجية (مخرجات التخطيط الإستراتيجي) كالعمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، لذلك فإنه يتعين على جميع الإدارات والأقسام أن توجه نشاطها نحو الخطة الإستراتيجية مع الحرص على توحيد الجهود في إطار الشمولية⁵².

فبمجرد أن يتم الاتفاق على الخطة الإستراتيجية في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، تبدأ عملية الانتشار وتطوير خطط العمل لدى الإدارات والوظائف، وبذلك تتحقق مساهمة الجميع في مفردات عملية التخطيط الإستراتيجي.

⁵¹د. جلال إبراهيم، مرجع سابق، 2003، ص: 122.

⁵²خالد محمد، محمد وائل إدريس " الإستراتيجية التخطيطية الإستراتيجي"، دار اليازوري للنشر، 2009 عمان، الأردن، ص: 3.

في بداية الخمسينات 1950 حصلت تغيرات اقتصادية واجتماعية هامة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أدت على زيادة القدرة الشرائية للمستهلكين مع تغير هام في أنماط استهلاكهم وذلك في ظل التطورات التكنولوجية الحاصلة في وقتها؛ وكنتيجة لهذه التحولات برز مفهوم التخطيط طويل المدى لغرض وضع الخطط طويلة المدى وتحديد الأهداف.

لقد راج مفهوم التخطيط طويل المدى في منتصف الستينات خاصة في الوقت الذي اهتمت فيه الحكومة الأمريكية بعملية التخطيط الاقتصادي وتبني بعض المنظمات لأساليب التخطيط والبرمجة، غلا أنه وفي أواخر الستينات تفرض التخطيط طويل المدى الانتقادات لادعة منها تجاهله للوسائل والأدوات اللازمة للتنفيذ ومن هنا مباشرة ظهر مفهوم التخطيط الإستراتيجي ليحل محله وليغطي نقائصه وعيوبه.

فالتخطيط الإستراتيجي يحث المؤسسة على القيام بتحليل الأوضاع السائدة محليا ووطنيا ودوليا: ثم دراسة الاحتياجات المتغيرة وذلك بناء على عملية التشخيص للقدرات، والإمكانات وأخيرا توضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات لاستغلال الفرص والتغلب على التهديدات.

من خلال ما تقدم ذكره فإن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع المشاكل والإشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية وتتحدد المشكلة فيه⁵³.

- أنها تنطلق من فحص دقيق وتحليل معمق.
 - تستند إلى معطيات عملية وإلى مؤشرات عامة تفصيلية.
 - فرز و تحليل التوجهات والتطلعات المعيارية.
- ويقوم التخطيط الإستراتيجي على أربعة عناصر مهمة:⁵⁴

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات:

إن عملية اختيار بديل أساس للقرارات من بين جملة من البدائل تعتبر بناء الأرضية الملائمة لاتخاذ قرارات التشخيص والمتعلقة أساسا، باستكشاف التهديدات وتجنبها وتحديد الفرص للاستفادة منها فكل هذه العناصر تمثل تحديدا للأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.

⁵³Ozbekhan. H.(1968), "Toward Theory of planning ", OCED, p:35,Paris.

⁵⁴Steiner. G,(1979)," Strategic planning: what every manager must know?", NY, the Free Press, ,p: 71.

2. العملية:

أي أن مسار التخطيط الإستراتيجي يمثل في حد ذاته عملية مستمرة ومتصلة استنادا إلى مبدأ مرونة الخطط حيث لا بد من إجراء التغييرات الضرورية عند الاقتضاء بما ينسجم مع متطلبات التنفيذ. نحن نعلم أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات والإستراتيجيات وتطوير الخطط التفصيلية، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومن ثم اتخاذها ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المحققة؟⁵⁵.

3. الفلسفة:

إن التخطيط الإستراتيجي هو منهج ونمط في حياة المؤسسة يتم من خلاله تحديد آليات العمل والهدف المبتغى والزمن اللازم لذلك فهو جزء مهم من الوظيفة الإدارية للمؤسسة بل هو اللبنة الأساسية لنجاح العمل الإداري هذه العملية برمتها تقتضي فناعة المدراء والمسيرين واقتناعهم بأنها مهمة ومفيدة للمؤسسة وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة واضحة وراسخة تؤمن المؤسسة فيها بأهمية الوقائع والحالات وضرورة التعامل معها مستقبلا بكل حكمة ومثالية فاختيار الأهداف فلسفة وكذلك التنفيذ واستخدام الموارد وهكذا.

4. الهيكلية:

هي بمثابة عملية جزئية أو تفصيلية تخص الأهداف والغايات والسياسات والإستراتيجيات المستقبلية أو الوظيفية فهذه العملية مسئولة عن وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها للوصول إلى أهداف المؤسسة فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاث أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الإستراتيجية مع البرامج متوسطة المدى مع الخطط أو البرامج قصيرة المدى، فهذه الهيكلية تساعد أصحاب الخطة الإستراتيجية إلى تحويلها إلى قرارات محددة وتفصيلية.

يعد تعريف الإتحاد الفيدرالي للتخطيط الإستراتيجي، من أشمل وأسمى التعاريف: "عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها... بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح"⁵⁶.

من خلال هذا التعريف يمكن استخراج جملة من العناصر لتحديد معنى أدق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي فعبارة عملية توحي بأن هناك التزام بالتفكير بالمستقبل وبالكيفية التي يتم بها التعامل معه بشكل ملائم أما كلمة مستمرة فتفيد استمرارية هذا الإجراء أما كلمة نظامية هو أن يتم التخطيط في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة بعيدا عن الارتجال والعشوائية، فهو مسار مرتب ومفكر في ترتيبه وفق مراحل متتالية ومتعاقبة الأعضاء من القادة، هم ليس فقط المدراء والمسؤولين التنفيذيين بل حتى ذوو الاهتمام أو الأطراف المعنية الأخرى كالعمال والعملاء، فهم لا يتخذون القرار وإنما يكون لهم تأثير على عملية اتخاذ القرارات "مستقبل" أي القرارات التي تسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل والأمد.

⁵⁵خالد محمد بن حمدان ووائل محمد أدريس، مرجع سابق، 2009، ص 9.

⁵⁶Federation Union Repot, (1997)"the best practices in strategic planning based on customers", February, 1997.

إن التخطيط الإستراتيجي يكون إذا عملية نظامية يتم من خلالها ضمان المرور من وضع راهن للمؤسسة إلى المستقبل المنشود. فوظيفة التخطيط الإستراتيجي تقتضي التساؤل بخصوص:

- أين نحن الآن؟
- أين نرغب أن تكون؟
- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

كل هذه الأسئلة تدل على شمولية عملية التخطيط الإستراتيجي لأنها مستمرة وتتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ وتقييمها.

شكل 3: عملية التخطيط الاستراتيجي



Source: mauageware. "a pratical guidi to managimg for resutts stratigic planning .plannig for results", (2004), p:6.

وعليه يمكن أن نستخلص من كل ما تقدم ذكره ومن كل هذه التعاريف التخطيط الإستراتيجي أن هذه العملية واسعة الأفق ومعقدة جدا، ولكن رغم اختلافات وتصورات أصحاب هذه التعاريف إلا أنهم يجمعون على جملة الإستراتيجي والتي تشمل ما يلي:

- هي عملية إدارية ممنهجة (تعتمد على الفكر والعلم) لإدراك آفاق وتحديات المنظمات.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة وبيئتها المستقبلية.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات بيئتها التنافسية.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

التخطيط الوظيفي:

هذا النوع من التخطيط يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست أيضا بقصيرة، فهو يتميز أنه تخطيط ذو تفصيل ودقة أكبر من تلك الموجودة في التخطيط الإستراتيجي لذلك فالتفرقة بين هاذين النوعين من التخطيط تعد من صميم العمل الإداري المحض إذا يكمل أحدهما الآخر ولا غنا لأحدهما عن الآخر.

إن التخطيط الوظيفي يطلق عليه أيضا اسم الفني أو التخصصي⁵⁷، حيث يوضع لمساندة ودعم التخطيط الإستراتيجي بتجزئة أهدافه وخطته إلى خطط وظيفية، تسعى من خلاله كل وظيفة إلى تحقيق أهداف خاصة بها تصب أساسا في الأهداف العامة للمؤسسة ولا تخرج بذلك عن إطارها⁵⁸.

ان هذا النوع من التخطيط يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة ومن أمثلة التخطيط الوظيفي ما يلي:

- في مجال التحويل: إيجاد أنجع الطرق لتسهيل عملية الحصول على قروض.
- في مجال الإنتاج: تشجيع إنتاجية الآلات وبلوغ اقتصاديات الحجم للتحكم في التكلفة عن طريق إيجاد أحسن عروض للآلات المتوفرة في السوق.

⁵⁷عمر وصفي عقيلي، 2013، مرجع سابق، ص188.

⁵⁸فريد فهمي زيارة، 2009، مرجع سابق، ص 190.

- في مجال التسويق: استخدام الأساليب الكمية في عمليات التنبؤ وتقديم حجم الطلب وحجم المبيعات على السلع المنتجة مثلاً.

من بين مخرجات التخطيط الوظيفي أو العملي نجد الخطة الوظيفية أو العملية، وهي الأداة التي تعبر عن المستوى الذي يحدث فيه الإنتاج الفعلي للأهداف على مستوى الوحدات التنظيمية⁵⁹.

توضح هذه الخطة العملية تفاصيل الطرق أو الإستراتيجيات التي تستخدم لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة مع أهداف ووظائفها العملية، فهي ذات تفصيل ودقة في تحديد الإجراءات وطرق العمل والتي عادة ما تكون في شكل خطوات. تتضمن هذه الخطط جميع مكونات الخطة الإستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية... الخ) إضافة إلى البرامج ومقاييس مستويات الأداء ومسؤوليات الإنجاز والموازنات أن الخطط الوظيفية أو العملية هي سيناريوهات واضحة وسهلة الفهم لكيفية انتقال المؤسسة من النقطة (أ) إلى (ب)، فهي خطط تحتوي على عناصر:

- وصف المنتج المراد عرضه.
- السوق المستهدفة.
- الموارد الضرورية.
- تحليل مدقق للوضع المالي والتنبؤات بالإدارات و النفقات والمصروفات.
- جدول زمن محدد.

في سياق الحديث عن الخطط الوظيفية أو العملية يتطلب الأمر الحديث عن آلية تطوير الخطة العملية عمودياً وافقياً. عمودياً نتحدث عن تطوير خطة وظيفية أو عملية مفصلة للإجراءات أو الأعمال التي تنشأ من عملية التخطيط الإستراتيجي، لصالح الوحدات الإستراتيجية المنفصلة والوظائف الإستراتيجية المنفصلة، وهذا بحسب ما تفضي إليه الإستراتيجية العامة للمؤسسة فمثلاً يشير Kotler⁶⁰ إلى أن النشاطين الرئيسيين المطلوبين لبقاء المؤسسة هي تطوير خطة إستراتيجية وبناء عملية تسويق محكمة وأن الخطة الإستراتيجية يجب أن تعكس قرارات المؤسسة التي سوف تبني على أساسها خطوط العمل على مستوى وظيفي إستراتيجي أدنى.

وحسب Pride et Ferrell⁶¹ فأحد عناصر الخطة العملية هو تطوير خطة تسويقية لخط العمل المعني وأن العملية التسويقية تشمل على أربع خطوات مميزة وهي:

⁵⁹خالد محمد بن... ووائل... مرجع سابق، 2009، ص 328.

⁶⁰Kotler.P, (1980), "strategic planning and the marketing process", in Revue Business, Mai-Juin. Pp:2-9.

⁶¹Pride.W & Ferrell.O.C, (1997), "marketing" in Houghton Migglin Co, pp: 529-539.

- التعرف على فرص السوق وتحليلها.
- تجزئة واختيار السوق المستهدفة.
- تطوير إستراتيجية مزيج التسويق.
- تصميم وتنفيذ أنظمة خاصة برقابة إدارة التسويق.

أما بخصوص الخطط الأفقية فهي لا تأخذ مجرى الربط العمودي بين الإستراتيجي و العملي بل تتعدى من وظيفة إلى أخرى حيث يكون العمل على مستوى الوظائف و وحدات الأعمال في المؤسسة كالموارد البشرية والمالية والتسويق والإنتاج وغيرهم، المغزى من كل هذه الخطط الأفقية هي تحقيق الانسجام والتوافق بين جميع الوظائف و وحدات العمال، فبذلك تكون قد حققنا ما يعرف بالتوحيد الإستراتيجي الذي يبدأ من العلى ثم ينزل ويتفرع أفقياً.

VIII . خطوات عملية التخطيط:

إن تطور نشاط المنظمات وتوسعها ساهم في أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي، الواعي والدروس في حاجة ماسة للبيانات والمعلومات مختلفة المصادر.

إن عملية التخطيط أصبحت تجرى في إطار منهجي منظم، هذا ما يجعلها تحتاج إلى إشراك جميع المستويات التنظيمية، من القمة إلى القاعدة، فالجميع مسئول عن نجاح مشروع المنظمة.

إن هذه العملية تقتضي تدرجا علميا ومنطقيا في الأداء و التفكير، فعملية التخطيط تحترم جملة من المحطات الضرورية الواجب اجتيازها لضمان الأداء الجيد والكفاءة.

حسب ⁶²(P.DRUCKER, 1996) أنه قبل البدء، في تنفيذ خطوات التخطيط (الاستراتيجي ثم الوظيفي) هناك العديد من الأسئلة التي يجب على المدراء الإجابة عنها، ومن هذه الأسئلة:⁶³

- 1- ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟
- 2- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط في منظمة الأعمال هذه؟
- 3- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟

⁶²-DRUCKER. P (1996), "Your Leadership Is Unique. Good News: There Is No One Leadership Personality". Christianity Today International/Leadership Journal, 17, pp:54-55.

⁶³-د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، 2009، مرجع سابق، ص 44.

4- كيف ستساعدنا الخطة الإستراتيجية على التطور والتحسين؟

5- هل القيادة الحالية للمنظمة مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي فيها؟

6- ما هي القدرات المرجوة حاليا لدى القيادة من أجل استخدام التخطيط الاستراتيجي؟

7- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

من خلال هذه الأسئلة أعلاه يتضح أنه من الضروري أن تكون لفريق القيادة فناعة ووعي بمزايا تبني مسار تخطيطي وأن يكون بلهم رؤية مستقبلية للوضع حتى يتسنى فيما بعد وضع الخطط الإستراتيجية التي من شأنها معالجة المتغيرات المحتملة والمتوقعة، وهذا ما سيؤدي حتما إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

فمن خلال ما تقدم يمكن تصور جملة من الخطوات والمراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي قد نالت إجماع جملة

الباحثين في مجال الإستراتيجية: 64

1- تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

2- التحليل الاستراتيجي للبيئة.

3- صياغة الخطط الإستراتيجية.

4- وضع الخطط الوظيفية وتحديد المبادرات وبرامج العمل المتعلقة بمختلف الوظائف.

5- نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

6- تحديد مقاييس الأداء.

7- الرقابة وتحليل النتائج.

المحور الثالث:

وظيفة التنظيم

المحور الثالث: وظيفة التنظيم

تعتبر وظيفة التنظيم، الوظيفة الإدارية الثانية بعد التخطيط، فهي أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية فبمقتضى هذه الوظيفة يتم تحديد أوجه النشاطات المختلفة التي تحتاج إليها المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أهدافها الموضوعة سلفاً، فهي من اختصاص المديرين أو المسؤولين الذين يحرصون على توزيع الأدوار والمهام كما يقومون بتوزيع السلطات والمسؤوليات، استناداً إلى هيكل المدرسة التنظيمي ووحداتها التنظيمية على جميع المستويات كل هذه المساعي تندرج حتماً تحت طائلة دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بغية بلوغ الأهداف والغايات.

تستخدم كلمة تنظيم أو التنظيم على نطاق واسع، ليس فة ما بين أوساط المفكرين والباحثين في الإدارة والتنظيم، بل وفي الحياة العامة أيضاً، وأصبحت تستخدم في العديد من المناسبات والمجالات الدلالة على مضمين مختلفة. وكلمة (Organization) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل. وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين، هما:

- الأولى: إن التنظيم أسم معنوي، مثل منظمة أو وزارة أو جهاز حكومي، أو شركة... الخ.
- الثاني: إن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التديمي، وبهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها، وهو الآنية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح. والمعنى الثاني هو المقصود.

والتنظيم يفترض أساساً وجود مجموعة من الأفراد (شخصين أو أكثر) لديهم الرغبة التعاون وبذل الجهد لتحقيق الأهداف المشتركة. ونظراً القدرات المحدودة لكل فرد على شده، سواء من الناحية الجسمانية أو النفسية أو الاجتماعية فإن الفريد يسعى إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهدافهم الشخصية.

والتنظيم كوظيفة على مستوى المؤسسة ككل، يعني عملاً يتم بموجبه تصميمها و تحديد وظائفها وإدارتها وأقسامها ومجالسها مع تحديد علاقة كل هذه المكونات بعضها ببعض، من خلال تحديد درجة من الرسمية التي ترسم العلاقات التكاملية التنظيمية بينها، وفي سبيل تحقيق الهدف المطلوب.⁶⁵

فعملية التنظيم تمارس في ظل جملة من المتغيرات الأساسية واللازمة لمزاولة الأعمال على غرار: الهيكل التنظيمي والإدارة و الإشراف والسلطة والمسؤولية والاتصالات والمركزية واللامركزية ... وغيرهم.

I. تعريف وظيفة التنظيم:

لقد تعددت تعريفات المقدم لوظيفة التنظيم في المنظمات باختلاف الباحثين وباختلاف آرائهم وأفكارهم.
- فقد عرفه مثلا: Allen-Louis. A "على أنه عملية تحديد وتجميع العمل مع تحديد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف".⁶⁶
- كما عرفه أيضا **Mooney Reiley** "هو الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك محدد"⁶⁷

وعرفه **R G. Terry** "إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والعمال وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل سويا بكفاءة".⁶⁸

- حسب المعيار الدولي (ISO 9000، نسخة 2005) فإن التنظيم "مجموعة مسؤوليات وسلطات وعلاقات بين الأفراد، والتي تسمح بوضع سياسات وأهداف بلوغها".⁶⁹

وحسب تعريف **MINTZBERG .H** "هيكل المؤسسة هي مجموعة الوسائل المستعملة لتقسيم العمل إلى مهام وأدوار مختلفة وأيضا لضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام، فكل هيكل وتنظيم داخل المؤسسة تنتج من حركتين متكاملتين هما: -تقسيم العمل، التنسيق".⁷⁰

وهذا التعريف الآخر هو الذي تبناه خلال عملنا هذا خاصة في تقديم آليات وكيفيات التنظيم في المؤسسة لكن قبل هذا تجدر الإشارة إلى أن التعاريف المذكورة أعلاه تذهب في مجملها إلى تأكيد تعريف **H. MINTZBERG.** الذي قدم بوضوح ودقة كيفية التنظيم في المؤسسة.

فمن خلال كل هذه التعاريف المقدمة أعلاه يتضح أن التنظيم هو عملية تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود الأفراد، وتنسق في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

II. كيف ننظم؟

⁶⁶-Allen. Louis. A,(1958), « Gestion et organisation », Edition McGraw-Hill, p: 69, New York.

⁶⁷-Mooney. J. Reiley. A, (1939), « the principals of organizations », Edition Harper et Brothers, London.

⁶⁸ -Terry.G.R, (1985), « les principes du management », Edition Economica, Paris.

⁶⁹-ISO, 9000, Version 2005.

⁷⁰-MINTZBERG.H, (1998), le management au centre des organisations », Edition d'organisations, p 270, Paris.

تمثل المسألة الجوهرية في عملية التنظيم في الإجابة عن السؤال: من يقوم بماذا؟

Qui fait quoi ?

-مع كبر حجم المؤسسات وتوسع النشاطات الاقتصادية وتعقدتها، ومع اضطراب البيئة الإستراتيجية للمؤسسة يكون

الإجابة عن السؤال المطروح أعلاه، أكثر تعقيدا.

لذلك فإن عملية التنظيم تقتضي القيام بعمليتين متكاملتين هما:

أ- تقسيم العمل.

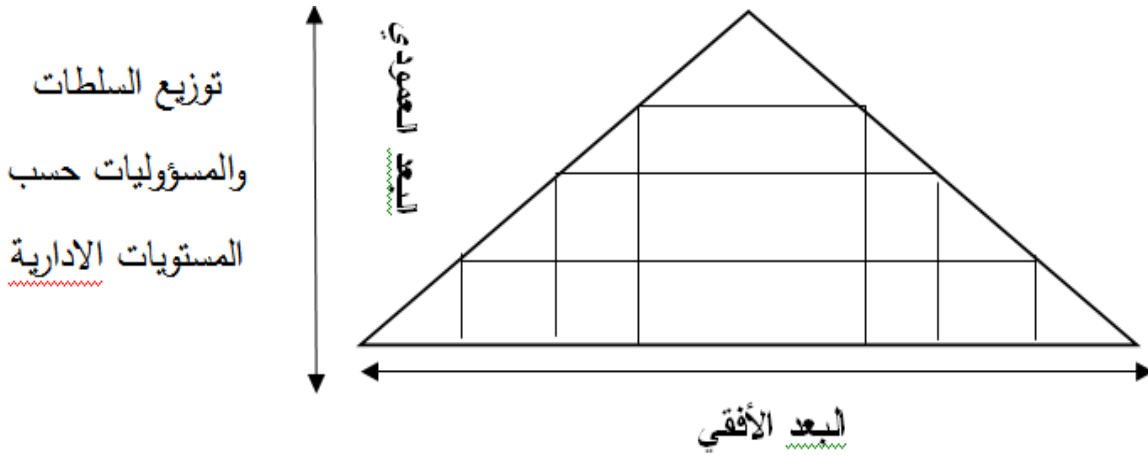
ب- لتنسيق.

أ- تقسيم العمل:

إن عملية تقسيم العمل تتم وفق بعدين إثنين:

بعد أفقي وبعد عمودي، كما يبينه الشكل:

شكل 4 - الهرم التنظيمي في المؤسسة



تحديد المهام والأدوار ومناصب العمل

المصدر : إعداد الباحث انطلاقا من ميكانيكيات عملية التنظيم في المؤسسة

-بالنسبة للتقسيم (البعد) الأفقي: يكون مبنيا أساسا على التخصص في العمل حسب الوظائف.

-أما التقسيم العمودي: فيكون مبنيا على عملية ممارسة السلطة، فهو يعبر على مدى الرقابة الممارسة من الرئيس على

مرؤوسيه أو معاونيه.

وفي سياق حديثنا عن السلطة فنميز ثلاثة أصناف أو أشكال لممارسة السلطة وفقا لهذا البعد.

- تدرج السلطة الخطي

يكون نابع من مبدأ "وحدة القيادة" H. FAYOL أي بمعنى يكون لكل مرؤوس رئيس واحد فقط، هذا ما من شأنه تسهيل تحديد المسؤوليات وفرض الانضباط في المجموعة أو الفريق.

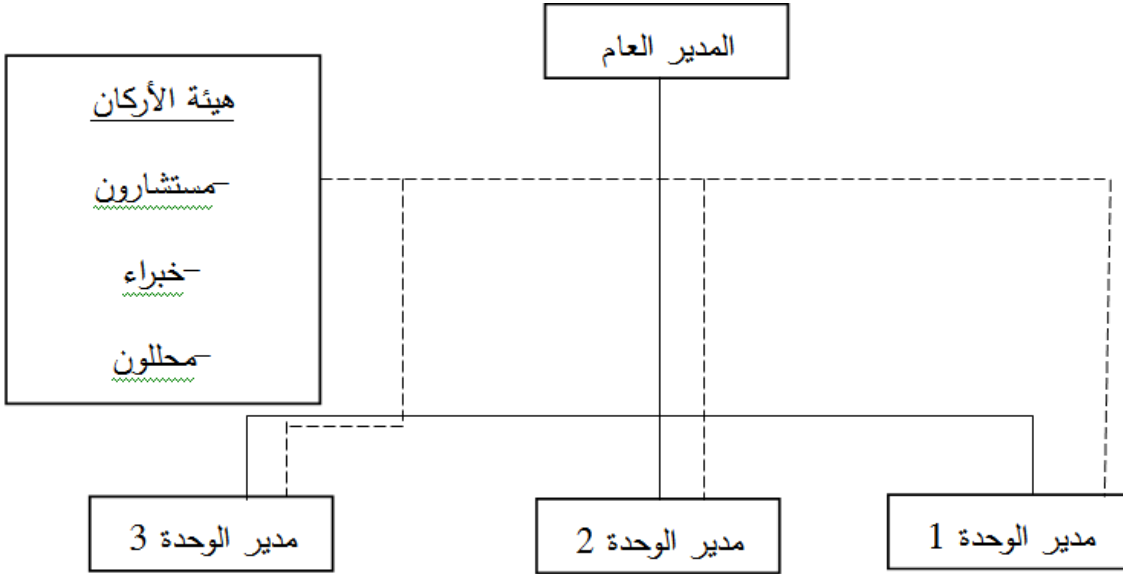
- تدرج السلطة الوظيفي

يكون نابع من مبدأ "التخصص في العمل" لتايلور " F. TAYLOR إذ أن كل مرؤوس يكون تابعا لعدة رؤساء وظيفيين مختصين أو من نفس دائرة الاختصاص، في الوقت نفسه، هذا ما من شأنه تجزئة السلطة بحسب تخصص كل مسؤول وظيفي.

- تدرج السلطة المختلط:

قائم على المزج بين النوعين السابقين وهذا ما من شأنه إبراز صنفين من الأفراد داخل التنظيم يشكلان خطين أفقي وعمودي الأول تسلسلي خطي يتعلق بصناع القرار والمنفذين (الرؤساء والمرؤوسين) والذين يختارون مبدأ الوحدة والخط الثاني استشاري يتكون من أفراد يقدمون الاقتراحات والتوصيات ولكنهم لا يقررون يعرفون "هيئة الأركان" كما يبينه الشكل:

شكل 5 - تدرج السلطة "هيئة الأركان"



المصدر: د. عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، 2013، ص 280.

يعد التنسيق وظيفة إدارية مهمة وقد عرفت على أنها "تضافر الجهود المشتركة للموظفين، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضا في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد".⁷¹

كما قدم أيضا على أن "التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق في غياب التعاون الجماعي بين العاملين من أجل العمل المشترك، فكل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيق".⁷²

-أيضا: "التنسيق هو عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة والإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة".⁷³

فمن خلال هذه التعاريف يتضح أن العمل بدون تنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم في المنظمة، كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة على حساب أهداف الشركة ككل، وأن العملية المنسقة هي تلك تكون فيها أنشطة الأفراد المتجانسة ومتكاملة نحو تحقيق الهدف، فالتنسيق هو العمل على خلق الانسجام حتى لا يؤدي تقسيم العمل إلى بعثرة الجهود.

.III آليات التنسيق حسب H. MINTZBERG

لقد تصور MINTZBERG (1+05) آليات، خمس مجملة وأضاف الأخيرة ذات البعد الثقافي والقيمي لاحقا، واعتبر أن هذه الآليات من شأنها أن تضمن التلاحم بين مختلف المهام والمسؤوليات.

1-آلية التعديل المتبادل: التنسيق يتم عبر الاتصال الغير الرسمي بين الأفراد.
2-آلية الإشراف المباشر: يسمح لشخص واحد أو هيئة مؤهلة بإعطاء أوامر وتعليمات لكل من هم أدنى في المستوى الإداري.

3-آلية تنميط أساليب وإجراءات العمل: كل منصب عمل لتكون مهامه محددة بدقة، فالتنسيق يكون مدرج من خلال برامج العمل وذلك عن طريق محتوى هذه الوظائف والمهام.

4-آلية تنميط النتائج: التنسيق مضمون هنا من خلال جعل الإنتاج يحترم معايير محددة، كالايزو ISO مثلا.

5-آلية تنميط الكفاءات والمؤهلات: يحقق التنسيق بشكل غير مباشر عن طريق احترام معايير الكفاءات للعمال معنى ذلك تخصيص الكفاءات والتكوين اللازم لتنفيذ الأعمال (خصوصية التكوين الذي ينفذ العمل).

6-آلية تنميط المعايير: تجميع وتأسيس لإرساء قيم ومعتقدات مشتركة حتى يعمل وينسق موحد ومشترك.

⁷¹-د. علي الزعبي (2009)، "إدارة التسويق، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 55-70.

⁷²-محمد عبد الغني (2010)، "الإدارة الأعمال من أجل التميز (التخطيط والتنظيم)، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، ص 45، القاهرة.
⁷³- Damian O'Doherty, Hugh Willmott, (2001), « Debating Labor Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Post-structuralism », Cambridge University Press, London.

- تجدر الإشارة إلى أن صاحب هذه الآليات ومن بعده نبهوا لأنه يمكن لهذه الآليات أن تتحقق في الوقت نفسه داخل منظمة واحدة لكن هناك دائما واحد منها متفوق على الآخرين.

.IV أهمية وظيفة التنظيم

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف فإن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف فالتنظيم ضرورة البد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من اجل الوصول إلى الغايات التي أنشأت من اجلها المنظمة الإدارية أيا كان حجمها أو طبيعة عملها. للتنظيم في المؤسسة أهمية كبيرة في ضمان السير الحسن للأعمال وسنحاول ذكر أهمها:

- التنظيم يضمن توزيعا علميا للوظائف والمهام يكون مبنيا على درجة التخصص والكفاءة.
- يقضي على التنظيم عن الازدواجية في العمل، فكل وظيفة لحد لها واجباتها بدقة: يتم من خلال التنظيم ، التحديد الواضح للصلاحيات التي يتم منحها للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية، فيجب أن يتم الابتعاد عن أي تضارب أو تنازع على الصلاحيات . التنظيم يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات كل عضو من اعضاء المنظمة الكل يعرف واجباته ومسؤولياته ونوع السلطة الممنوحة له ومداهها.
- التنظيم يحدد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات لتحقيق الأهداف.
- زيادة فعالية التنسيق بين النشاطات المختلفة: تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة وبين الموظفين فيها، حيث يقوم جميع العاملين بالمنظمة بالعمل مثل فريق عمل متجانس وليس كمجموعة يعملون منفردين، أو كوحدات منفصلة عن بعضها البعض.
- يساعد على الاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال ضبط الهيكله.
- تسهيل عملية نشر ونقل القرارات إلى جميع الوحدات التنظيمية عن طريق خطوط السلطة وقنوات الاتصال الرسمية.
- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة: انتظام سير العمل في المنظمة، والعمل على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتوفرة في المنظمة والوصول للهدف بقدر عالي من الكفاءة والفاعلية.
- يحسن بظروف العمل والمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة بفعل التخصص والانسجام بين الوظائف.
- التنظيم يسهل مهمة الرقابة والمتابعة ويحقق أهدافهما بالوقوف على الأخطاء و الانحرافات وتصحيحها قبل استفحالها.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاءة ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فإن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ومما لا شك فيه أن المدير في أي مؤسسة اقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة.

.V أنواع التنظيم

إن التنظيم داخل المؤسسات والهيئات يقسم إلى نوعين رئيسين:

أ-التنظيم الرسمي.

ب-التنظيم الغير الرسمي.

أ-التنظيم الرسمي:

وهو نوع التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات بين الأفراد والمستويات مع تقسيم الأعمال والنشاطات، وفق الهرم التنظيمي الذي أشرنا إليه سابقاً، أي وقف الوثيقة التي تكونت المؤسسة بموجبها، حيث يتم إعدادها من الإدارة العليا.⁷⁴

ب-التنظيم الغير الرسمي:

وهو التنظيم الذي تغذيته العلاقات الاجتماعية من صداقة و مصالح مشتركة، فهو ينشأ بطريقة عفوية بين الأفراد نتيجة تعامل طبيعي داخل المؤسسة.

.VI مبادئ ووظيفة التنظيم

للتنظيم مبادئ وأسس يقوم عليها لضمان الفعالية في الأداء ويمكن ذكر أهمها⁷⁵:

- **مبدأ وحدة الأهداف:** إن أهداف المنظمة لا بد أن تنعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر وأن كل أجزاء المؤسسة ووحداتها التنظيمية، على مختلف المستويات، تسعى إلى تحقيق هذه الأهداف المشتركة. وتعني أيضاً ضرورة وجود هدف محدد للمنظمة وأن تسهم أهداف الوحدات الفرعية في تحقيق ذلك الهدف. كما يجب تقييم فعالية هذه الوحدات في ضوء درجة مساهمتها في تحقيقه.

⁷⁴-د. أحمد ماهر، "التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 125.

⁷⁵-بشير العلاق وقحطان العبدلي، مرجع سبق ذكره.

- مبدأ وحدة الأمر: لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد. ويعني أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد ، وإليه يرفع تقاريره . ويؤدي ذلك إلى تقليل التضارب في التعليمات وزيادة درجة الشعور بالمسئولية.

- مبدأ المستويات التنظيمية: كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المؤسسة وكان التنظيم بفعل ذلك فعالاً. أو قد يتحتم على المؤسسة تبني هيكل ضخم ودو تفرعات عديدة ومستويات مسئولية متشعبة، كان لزاماً عليها متابعة ومراقبة النشاط بانتظام و باستخدام أدوات رقابة التسيير .

- مبدأ نطاق الإشراف: هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة. أي ويعني وجود حدود لعدد الأفراد الذين يمكن للمدير أن يشرف عليهم بفاعلية. ويتوقف هذا العدد على المواقف والظروف المحيطة والتي يجب النظر إليها قبل تحديد العدد المناسب.

- مبدأ التفويض: يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن لكن يجب أن تكون هناك رقابة موافقة لذلك. وتجنح الإشارة إلى ضرورة التحديد الواضح لمسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر ، عن استخدام السلطة المفوضة إليه ، حيث أن المسئولية لا تفوض وإنما يظل الرئيس الذي قام بالتفويض مسؤولاً عن الأداء .

- مبدأ التحديد: كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها الفرد في المؤسسة، لابد أن تكون محددة ومكتوبة بدقة وبوضوح.

- مبدأ تقسيم العمل : ويعني ذلك محاولة الاستفادة من مزايا التخصص في العمل ، والتحديد الدقيق للأنشطة والتنسيق بينها ، مع تناسب الأدوار لقدرات الأفراد ، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

- مبدأ الشرعية : ويعني أن تكون الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها أهدافاً مشروعة أي لا تتعارض مع القوانين والتشريعات والقيم الاجتماعية وأن تتوافق مع ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية والحضارية المحيطة.

- مبدأ الوظيفة : ويعني ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد ، حيث أن التنظيم خلق ليبقى ويستمر بغض النظر عن بقاء الأفراد.

VII . الهيكل التنظيمي في المؤسسة:

يعتبر الهيكل التنظيمي واجهة المؤسسة ونافذها على العالم الخارجي، فهو المصدر الأوثق الذي يعطينا تركيبة المؤسسة وطريقة تنظيمها، فهو تفصيل للأدوار وترتيب السلطات والمسؤوليات فيها، حيث يوضح ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وأيضاً توضح السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. يعرف الهيكل التنظيمي بأن ذلك الإطار الذي يتم من خلاله قيام المنظمة بتعريف كيفية تقسيم العمل والمهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها.⁷⁶

إن الهيكل التنظيمي للمنظمة يعتمد على مبدئين أساسيين وهما التمايز والتكامل، فمبدأ التمايز يشير إلى درجة الاختلافات التي توجد في الهيكل التنظيمي، والتمايز يعتبر قوة هيكلية ويصبح أمراً حتمياً كلما نمت وكبر حجم المنظمة وزادت درجة التعقد في أعمالها.⁷⁷

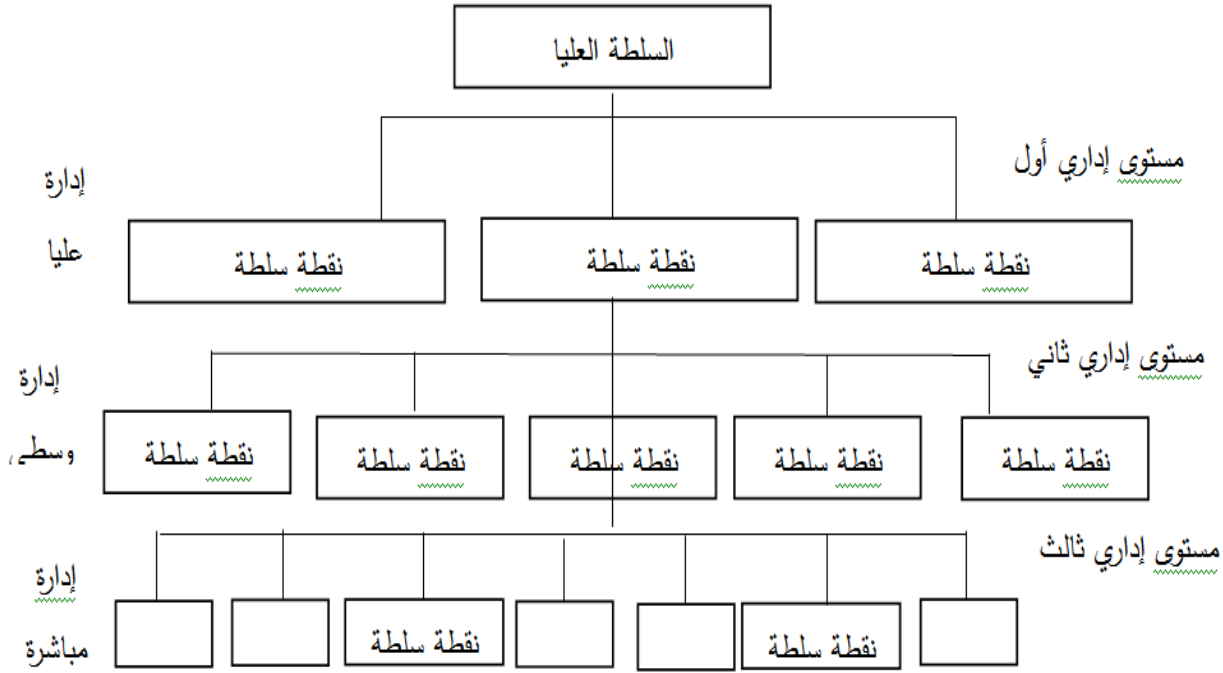
فجوهر القول أن علاقة مبدأ التمايز بحجم المنظمة هي علاقة طردية فكلما كبرت وتوسعت المؤسسة كل تمايزت نشاطاتها، باختلاف أذواق وطلبات المستهلكين والزبائن، فالتكامل هنا يكون بين الوحدات المتميزة أو المختلفة ولا يكون بين الوحدات المتجانسة، لأن التجانس لا يساعد على أداء كل الأعمال والنشاطات.

وفي الأخير نقول أن الهيكل التنظيمي هو إطار يعرض مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة تكون هذه الأقسام منصبية في شكل مستويات إدارية تأخذ شكلاً مرمياً يربطها خط سلطة رسمية، تعمل في إطار أوامر وتعليمات نازلة من مستويات عليا إلى مستويات دنيا، فالهيكل التنظيمي يوضح بذلك نقاط اتخاذ القرارات ومراكز المسؤولية والسلطة في المؤسسة وذلك بالشكل الموضح أدناه:

شكل 6: الهرم الهيكلي التنظيمي

⁷⁶-Daft, R,(2000), « Management », Dryden press, series in Management, p :306, New York.

⁷⁷-د. جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، 2003، ص 148.



المصدر: د. عمر وصفي عقلي، مرجع سابق، 2013، ص 285.

VIII. أهم خصائص الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي الجيد هو تلك الأداة التي تستوفي مجموعة من الميزات والخصائص والتي سنحاول تناولها على سبيل

المثال لا الحصر:

أولاً: قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المنظمة

إن أهداف المنظمات تتحدد من خلال اختيارها لطريقها عبر الاستراتيجيات والتوجهات العامة والتي تكون مستلهمة من الغايات والرؤى بعيدة المدى، هذه الأهداف تترجم في شكل نشاطات ومهام تعكس جملة الخطط الموضوعية، لذلك يجب أن تظهر هذه النشاطات في شكل أقسام ووحدات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فمن الضروري أن تعكس هذه الأقسام التوجهات الجديدة للمنظمة، فمثلاً لو تم توسيع نشاط معين على إقليم جغرافي جديد، فإن ذلك سيظهر كتعديل في الهيكل التنظيمي.

ثانياً: التناغم الداخلي بين الوحدات التنظيمية

الهيكل التنظيمي مدعو إلى خلق التناغم الداخلي والانسجام بين الوحدات التنظيمية إلى أي وجود منطوق وأسباب واضحة لتجميع الوحدات الصغيرة مع بعضها وأن تكون أخرى أكبر كما يشير التناغم أيضا إلى أن هذه الوحدات متجانسة في مواضع ومتميزة في أخرى أي مكملة لبعضها البعض، كأن تتابع هذه الوحدات في زمن الأداء.

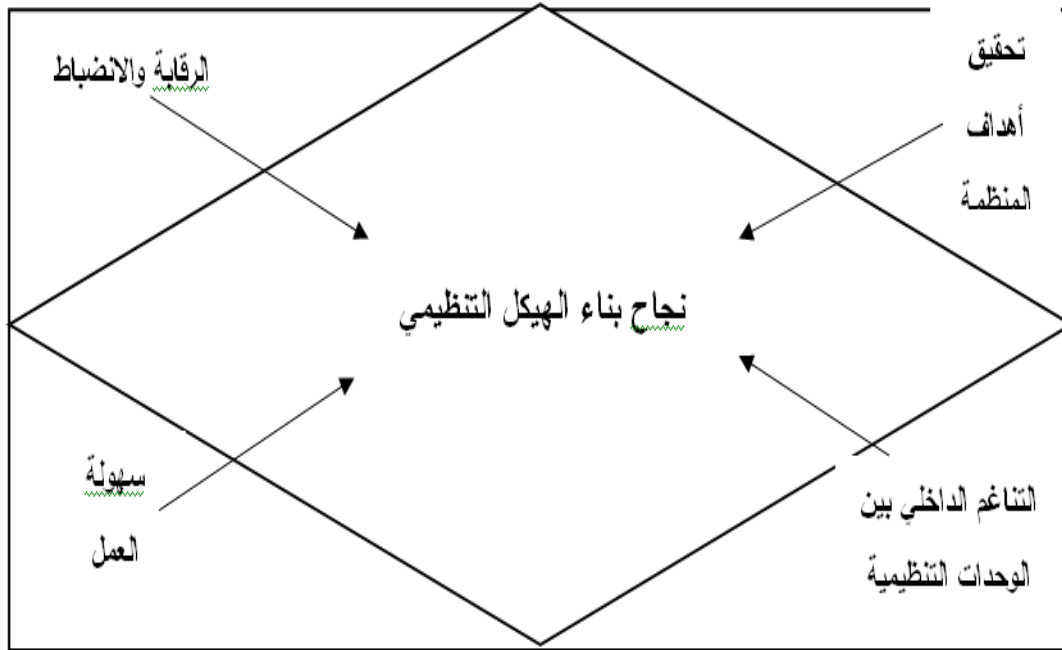
ثالثا: سهولة العمل

يشير ذلك إلى تأدية العمل بيسر ومراعاة حركة العمل في سلاسة الهيكل التنظيمي تساعد حتما على تيسير العمل وجعله مريح دون مضايقات أو عراقيل مما يرسى معالم الرضا لدى العاملين، فتوزيع المهام والدقة في توصيف الوظائف مع الحرص على خلق الانسجام بين مختلف الوحدات والمستويات سيساعد حتما على سهولة تأدية المهام والعمل.

رابعا: الرقابة والانضباط

إن الهيكل الجيد يفوض حتما الانضباط بين الأفراد في عملهم وفي علاقاتهم فيما بينهم، فالمهام محددة بدقة والمسؤوليات والسلطات كذلك فلا مجال للفوضى أو التداخل بين الوظائف، كما يعتبر ذلك أيضا ميزة كونه يساعد على تسهيل عمل الرقابة وتحديد المسؤولية عند وقوع أخطاء ومخالفات. ولعل الشكل التالي يوضح هذه الخصائص وربطها بنجاح الهيكل التنظيمي.

شكل 7 : مواصفات الهيكل التنظيمي الناجح



-المصدر: د. أحمد ماهر، ص 126. 78

IX. محددات الهيكل التنظيمي:

إن عملية إعداد الهياكل التنظيمية في المؤسسات لا تخضع لنفس النمط، بل هي تابعة لعدة عوامل ومحددات، هذه الأخيرة تختلف باختلاف ظروف كل مؤسسة على مدى، وعموما نحرص أن نقدم جملة من المحددات أو الأسس التي تقوم عليها عملية إعداد الهياكل التنظيمية.

أ- حجم المنظمة:

يعتبر حجم المنظمة من أهم المحددات لإنشاء الهيكل التنظيمي إذ نجد أن المؤسسات الصغيرة مثلا لا تستدعي هياكل تنظيمية كبيرة، بل نكتفي بإحداث وحدات وأنشطة فرعية وأقسام وتعيين رؤساء يرأسونها، هذا ما سيجنب المؤسسة تكاليف هامة، أما في حالة المؤسسات ذات الحجم الكبير، فالأمر يتطلب حتما وجود هيكل تنظيمي قائم بحد ذاته، ومن الحجم الذي يتماشى وسعة نشاط المؤسسة وتعدد مهامها.

ب- طبيعة النشاط الاقتصادي وتنوعه:

إن نشاط المؤسسة مهم جدا في تحديد شكل ونموذج الهيكل المناسب، فالمؤسسات الإنتاجية مثلا تختلف هياكلها الرسمية عن تلك التي تمارس نشاط تجاري أو خدماتي، ضف إلى ذلك درجة التنوع والتشابه في النشاط، فمثلا المؤسسة الإنتاجية التي تنتج أكثر من منتج واحد أو تلك التي تنشط على أقاليم جغرافية مختلفة، فهياكلها التنظيمية تكون حتما واسعة ومتشعبة والعكس من ذلك صحيح، فإذا هناك علاقة مباشرة بين درجة التنوع في النشاط وبين شكل ونموذج الهيكل التنظيمي.

ج- درجة التقنية في المؤسسة

نحن نعلم أن مستوى التقنية والأوتوماتيكية المستخدمة في المؤسسة يؤثر كثيرا على حجم العمالة فيها، فكلما كانت درجة التقنية عالية كلما نقصت حاجتنا إلى العامل البشري وهذا حتما سينعكس على حجم وشكل الهيكل التنظيمي، والعكس من ذلك صحيح.

د- درجة وضوح الخطط الإستراتيجية والوظيفية

إن وضوح الخطط الإستراتيجية ثم الوظيفية ينعكس إيجابا على فعالية إعداد الهيكل التنظيمي، كون أن المهام والمسؤوليات ستكون محددة بدقة لبلوغ الأهداف.

هـ- تقسيم العمل والتخصص

إن التخصص في العمل يقتضي الخوض في تفاصيل وجزئيات النشاط، فوحدات النشاط بذلك تتضاعف من حيث الأفراد والوسائل، وهذا في حدود مبدأ الاقتصادية والنجاعة، لأن التجزئة والتخصص يجب أن نقدم للمؤسسة أكثر مرد ودية مما ستنتفقه هذه الأخيرة عنها، فعلا بهذا المبدأ فإن التخصص في العمل يؤدي حتما إلى كبر حجم الهياكل التنظيمية، والعكس من ذلك صحيح.

و-تغيرات البيئة

إن نوعية البيئة تؤثر كذلك على الهيكل التنظيمي، فإذا كانت البيئة مستقرة تكون الهياكل التنظيمية أكثر تجانساً واستقراراً فتكون بذلك أقل تعقيداً، بينما إذا كانت بيئة المؤسسة غير مستقرة ومتغيرة فهذا ما يجعل الهيكل معقدة وغير مستقر أي قابل للتعديل في كل مرة.⁷⁹

X. مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

إن عملية إعداد الهيكل التنظيمي في المنظمات تمر بعدة مراحل أهمها:⁸⁰

1- إن عملية تحديد الأهداف العامة تم الخاصة أو الوظيفية هي نقطة البداية لكل شيء في المؤسسة، طبعاً بعد تحديد الرؤية والرسالة، إن عملية تحديد الأهداف هذه تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية (كما ونوعاً) وتؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف العامة والخاصة تعتبر النشاطات المختلفة للمؤسسة هي السبيل الوحيد لتحقيق أهدافها.

3- تقسيم النشاطات في المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل منها لفي وحدات تنظيمية إدارية في حدود قدرات المؤسسة وإمكاناتها مع تخصيص إدارات لتنفيذ وأداء هذه الأنشطة، نحرص أن نذكر أن هذه العملية كلها مجموعة من الأسس: كأن يكون التقسيم على أساس الوظيفة أو يكون على أساس المنتج أو الخدمة المقدمة، كما يمكن أن يكون التقسيم على أساس الزبون أو المنطقة الجغرافية أو حسب العملية الإنتاجية أو غيرهم.

4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية مع توصيف وظيفي دقيق، حيث تتحدد واجبات كل وظيفة ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في من سيشغلها مع إعطاء الصلاحيات المناسبة والسلطات بغية تسهيل أداء بكفاءة.

⁷⁹-Hodge Anthony, (1979) « Organization theory » Boston and Bacon, p 243, Baston.

⁸⁰-د. رضا صاحب أبو حمد آل علي، وأ. سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، 2001، ص 68.

- 5- ترتيب علاقات الأفراد عموديا، أي كل ما يخص تحديد السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية صعودا أو نزولا، فهذه المرحلة والتي تسبقها، مسئولتان عن خلق مناخ اجتماعي ملائم لتحقيق الأهداف مع إرساء روح التعاون والعمل في روح فريق إضافة إلى أن كل هذه الجهود تساعد حتما على تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف وحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية.
- 6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- 7- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمؤسسة.

XI. أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسة

كما ذكرنا سابقا فإن الهيكل التنظيمي ينبثق من أهداف واستراتيجيات المؤسسة، لذلك فإن الأشكال التي ممكن أن يأخذها تختلف باختلاف أهداف وغايات المؤسسات وآليات تقسيم العمل فيها، ومن أبرز أنواع الهياكل التنظيمية، نذكر أهمها:

1- الهيكل التقليدي:

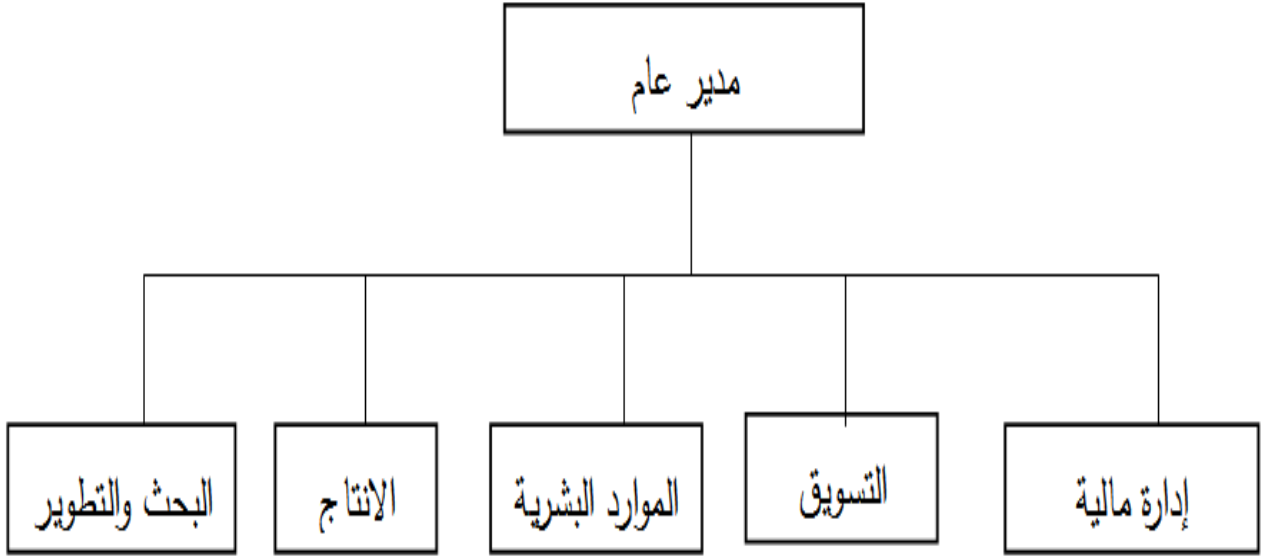
هذا الهيكل اختفى تقريبا ولم يعد معمولا به، فهو يمثل العصر البروقراطي حيث هناك طبقات هرمية لاتخاذ القرار، فأولئك الذين في مصاف المستويات الدنيا من الهرم، عليهم تنفيذ الأوامر فقط وكأهم مجرد آلات للتنفيذ.

في مثل هذه النوع من الهياكل يقضي على المبادرة الودية ويتقدم الإبداع والابتكار بينما تترادى المنافسة الشرسة بين الموظفين بغية التدرج إلى أعلى الهرم والاستفادة من مزايا المراتب العليا.

2- الهيكل الوظيفي:

يقوم هنا النوع من الهياكل على التخصص، ولا يعتمد كثيرا على التسلسل الهرمي، فهو نابع من نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور، حيث تقسم المهام والأدوار إلى وظائف متخصصة يتم التنسيق فيها حسب آلية الإشراف المباشر أو تنميط الإجراءات والأساليب فلدينا مثلا: وظائف متعددة كالموارد البشرية والتسويق والإنتاج والمالية .. الخ، كما يوضحه الشكل:

شكل 8: يمثل الهيكل الوظيفي



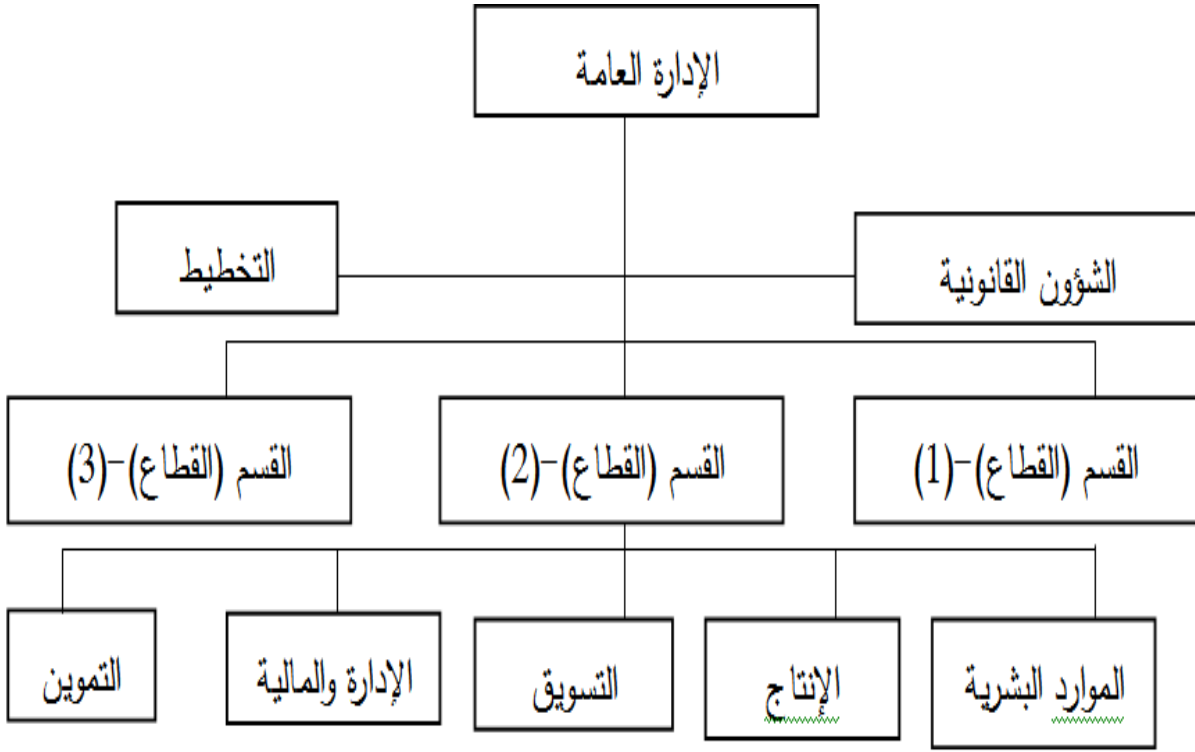
المصدر: د. أحمد ماهر، ص 127

من مزايا هذا الهيكل أنه شجع المبادرة للأفراد الموظفين كما يحقق الكفاءة والفعالية، كما أن له أيضا عيوب، من بينها الجمود وعدم الحركة أي صعوبة مواكبة التغيرات خاصة في حالة التوسع، كما أنه هيكل يساعد على المركزية وعدم التواصل بين الوظائف.

3- الهيكل القطاعي أو بالأقسام:

هذا الهيكل تتبناه الشركات الكبرى وعادة ما تكون الشركات القابضة والتي تعتمد استراتيجيات التنويع والتدويل، يبنى هذا الهيكل على أساس تقسيم النشاط حسب الوحدات الإستراتيجية القاعدية (المنتج، الحيز الجغرافي، العمليات والسوق)، وميزة هذه الأقسام أو القطاعات أنها تحضى بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة وتخدم القطاع.

شكل 9- الهيكل القطاعي أو بالأقسام



-المصدر: د. أحمد ماهر، ص 128

من خلال الشكل أعلاه يتضح جليا تجميع كل التخصصات الوظيفية في قسم أو قطاع واحد، فلكل قطاه قدر من السلطة والاستقلالية في حين يتركز دور الإدارة العليا أو العامة على الإشراف العام وتوفير الخدمات المساندة وتقييم ومتابعة أداء كل القطاعات والأقسام.

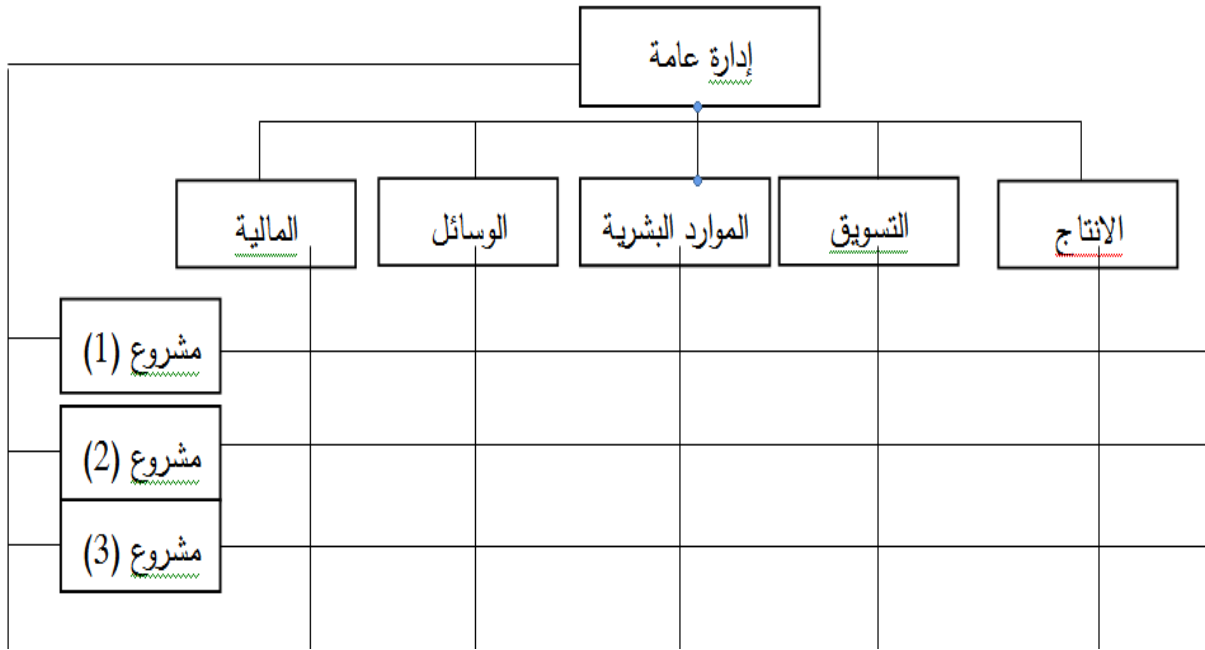
من مزايا هذا الهيكل التنظيمي: نجد قدرة المؤسسة على مواكبة تطورات البيئة والمحيط ومواجهة الظروف المتغيرة إضافة إلى تحقيق مبدأ اللامركزية والاستفادة من مزاياه وتخفيف العبء بذلك على الإدارة العامة.⁸¹ ومن عيوبه: فهو يحرم المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم وأيضا لا يمكن المؤسسة من تحقيق التنسيق بين قطاعات مستقلة عن بعضها البعض مع صعوبة تنميط الإجراءات والأنظمة والقواعد عبر كل تلك القطاعات.

4-الهيكل المصفوفي:

⁸¹-د. فاطمة سعدي، "مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها"، الكتب الالكترونية للنشر، ص 155، لندن.

يستخدم هذا النوع من الهياكل كل المشاكل الناجمة عن تطبيق الهياكل الوظيفية والهياكل بالأقسام وذلك من خلال إقامة هيكل "مزيج السلطة" يطلق عليه اسم (Ad hocratic) من خلال هذا الهيكل يكون الأفراد تابعين في الوقت نفسه إلى الوظيفة أو الإدارة الأصلية لهم حسب تخصصهم ويتم انتدابهم إلى وحدات عملانية مؤقتة (المشروع)، فمن ينتمي إلى وظيفة التسويق هو أيضا يعمل مع جميع المشاريع التابعة للمؤسسة في حدود تخصصه، وأما فيما يخص المشاريع فتكون كلها تابعة إلى كل وظائف المؤسسة، فهذه العملية تقتضي التنسيق والتعاون بين مدير المشروع ومدراء الوظائف، كما يبينه الشكل.

الشكل 10: الهيكل المصفوفي



-المصدر: د. أحمد ماهر، ص 130

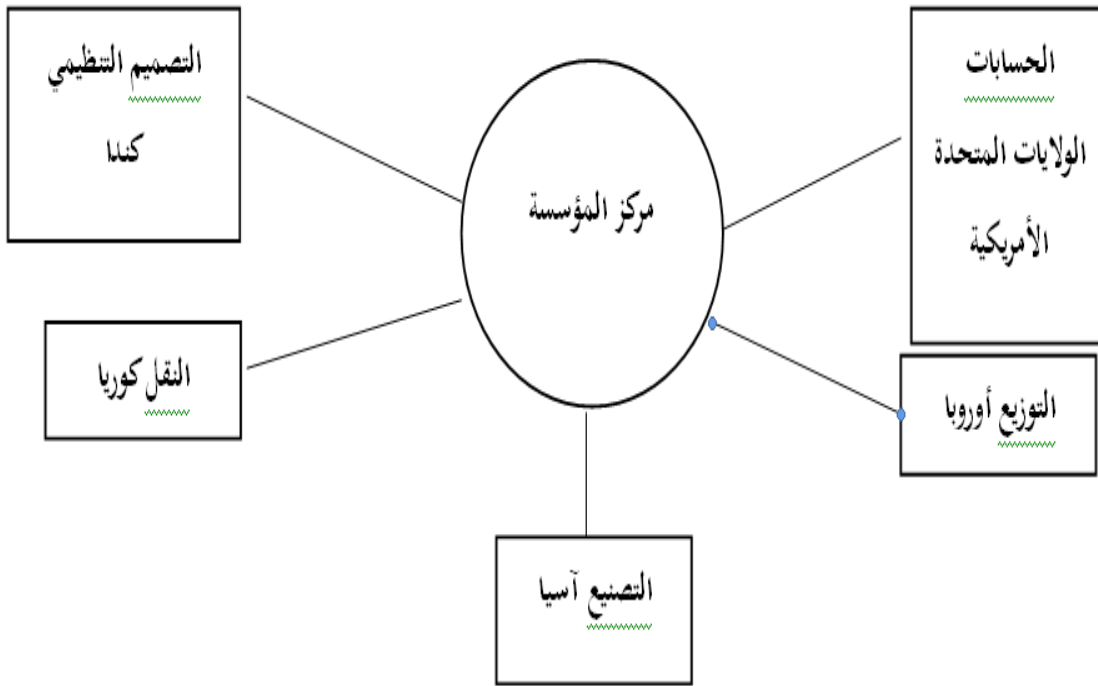
5-الهيكل الشبكي:

يتمثل هذا الهيكل في إشراف مجموعة صغيرة من المدراء التنفيذيين على الأعمال التي يتم إنجازها داخل المنظمة وتنسيق علاقات محددة مع منظمات أخرى تتولى عمليات أخرى، كالإنتاج والنقل والتسويق وغيرها.⁸²

يعتبر هذا الهيكل من الأنواع الحديثة والمعاصرة حيث تعتمد الشركات الكبرى، خاصة تلك المتعلقة بالتركيب والتجميع لا تود القيام بأنشطة معينة قد تكون بعيدة عن النشاط الرئيسي لها، فتقوم بشراء النشاط بدلا من انتاجه، إعادة عن طريق عقود محددة ودقيقة منها المناولة مثلا.

ويمكن أن يوضح الشكل الموالي آلية عمل داخل الهيكل الشبكي

شكل 11: الهيكل الشبكي لمؤسسة تجميع معين



المصدر: د. أحمد ماهر، مرجع سابق، 2007، ص 154.

المحور الرابع:

وظيفة التنشيط و التوجيه

المحور الرابع: وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية للمؤسسة فهو بمثابة عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمكانة على أساس السلم الوظيفي لضمان احترام الآخرين كما يتضمن تحمل المسؤولية عن تبعات الهلال التي تتحملها المؤسسة جراء قراراته، فمحور العملية تتمثل في مسئول يتميز بصفات قيادية متميزة، بحسن فنون الاتصال ونقل المعلومة والتأثير على الآخرين، هذا ما يمكنه ما التطلع إلى دوافعهم ويحفزهم بذلك يتماشى وهذه الدوافع.

I. مفهوم التوجيه

يقوم التوجيه على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص ويحفزهم وبالتالي يقوم على هذا الأساس تقسيم الأدوار وإقامة العلاقات بينهم حتى تصل إلى تحقيق رضاهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، هذه العملية تشترط وجود شخص أو مجموعة أشخاص قادرين ومتميزين عن الآخرين حتى يستطيعوا التأثير في سلوك الآخرين.

التوجيه هو عملية توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين وبمعنى آخر القائد مسئول عن تنسيق مجهود ونشاط أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة.⁸³

... كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني انجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، المتمثل في إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل.⁸⁴

يعتبره آخرون أيضا أنه الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبدل أقصى طاقتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال ومرتكزة على فهم طبيعة السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.⁸⁵

83-د. بشير عباس العلق، "الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية، للنشر والتوزيع، ص 262، ليبيا.

84-د. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 52، الجزائر.

85-د. زيد منير عيوي، مرجع سابق، 2007، ص 81.

فالتوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية، خاصة فيما يخص الوظيفتين الأوليتين، فبعد أن تحدد الأهداف وتوزع الحاجات بوضع كل في مكانه يأتي دور التوجيه في إرشاد وتشجيع وقيادة الأفراد، يتضح من خلال ما سبق ذكره أن التوجيه يتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمسئول في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد أي باتجاه تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمؤسسة وهذا كله في إطار جو تعاوني تسود فيه القناعة والإشباع للرغبات عبر الاتصال الجيد والأدوات التحفيزية المناسبة، فوظيفة التوجيه بذلك تعتمد في عملها وترتكز على جملة من العناصر الهامة: القيادة والدافعية والتحفيز أو الحفز والاتصال.

II. عناصر التوجيه:

من خلال ما تقدم ذكره فإن وظيفة التوجيه تستند إلى طبيعة السلوكيات الإنسانية، فالغاية هنا توجيه السلوك بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف، لبلوغ ذلك تقوم وظيفة التوجيه على أربعة عناصر هامة ومتكاملة فيما بينها: القيادة والدافعية والتحفيز والاتصال.

II – أ – القيادة:

تعتبر القيادة (القائد) العمود الفقري لوظيفة التوجيه⁸⁶ لأن نجاح هذا المسار يعتمد جوهريا على الصفات القيادية التي يتميز بها المسئول القائد والتي يفقد دونها كل فضائله ومزاياه فلا يستطيع بذلك التطلع إلى دوافع الآخرين لتحفيزها وبلوغ الأهداف. يبدو أن جوهر عملية القيادة يستند إلى الجانب السلوكي في علاقات الرؤساء مع مرؤوسيه حيث يمارس فرد ما تأثيره على سلوك أفراد آخرين وحثهم على العمل سويا باتجاه معين، أي باتجاه أهداف المؤسسة.

القيادة في منظمة الأعمال هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأفعال الآخرين باتجاه أهداف محددة.⁸⁷ تعتبر أيضا القيادة كنظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال وهي موقف معين لتحقيق أهداف محددة⁸⁸ تعرف أيضا على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁸⁹

⁸⁶-د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2013، ص 380.

⁸⁷-Kotler. J.P (2001), "what really do", Harvard Business Review, December 2001, pp 85-96.

⁸⁸-د. فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، 2009، ص 216.

⁸⁹-Koontz. H et Donnell. E Weirich. H, (1980), « Management the Book of readings, p 661, New York.

منهم أيضا من تناول القيادة من باب مجموعة خصائص وصفات الشخص القائد وهذا ما يجعله قادرا على التوجيه والاشراف، فيتمكن بذلك من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه وجعلهم يحترمونهم ويقتنعون به وسيقرون بالانتماء إلى فريقه ويتركونه في الأعمال وهذا حتما ما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الأهداف.

فالقيادة إذا هي قوة، للتأثير وتغيير الوضعيات والسلوكيات وهي صفة يتحلى بها المسئول حتى نصفه بالقائد، وهي ليست محصورة في مستوى إداري معين، بل قد تكون في جميع المستويات، فأطرافها الفاعلة هم: مسئول، مرؤوسين، علاقات طيبة، صفات قيادية، سلطة، مسؤولية ... الخ.

-القائد والمدير

يجب التمييز بين الإدارة والقيادة، المدير له قوة الموقع الرسمية، في حين للقائد قوة تأثير اجتماعية في الآخرين، المدير يهتم أكثر إلى الإجراءات والوسائل، أما القائد فيحرص على العلاقات.

المدير يفرض على الأفراد إلزامية العمل والتنفيذ بينما القائد فعنصر الرغبة والقناعة حاضر بقوة.

أ-1- ركائز القيادة:

تقوم القيادة على ركيزتين أساسيتين هما: السلطة والمسؤولية

1-السلطة: لقد تعددت تعاريف مفهوم السلطة في مؤلفات إدارة الأعمال، فهي عموما تعتبر عن مشروعية إصدار الأوامر والتعليمات للمستويات الدنيا من السلم الإداري.

تعرف على أنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.⁹⁰

كما تعرف على أنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المسئول، واستهلاكها هو أحد المقومات التي تمكنه من ممارسة مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة.⁹¹

إن السلطة المقصودة هنا هي حقا ليست تلك التي نلجأ بها إلى استعمال العنف والقهر وإجبار المرؤوسين بالقوة على تنفيذ المهام، بل هي السند القانوني للرئيس على مرؤوسيه ليطلعوا بأوامره وينتهوا عند نواحيه في إطار العمل، فهذه السلطة ليست مطلقة وعمامة بل هي سارية في أطر محددة وحدود معينة، فنجد أن للسلطة عدة قيود وعراقيل أهمها:

⁹⁰-Fayol. H (1949), « Industrial and General Management », p 92, New York

⁹¹-د. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، 2001، ص 108.

قرارات التعيين الخاصة بالرؤساء والمبادئ والأخلاق والأهداف وحتى عنصر المسؤولية عن حد ذاته هو تقييد للسلطة ولكن بالمنظور الإيجابي.

تتخذ السلطة من عدة أشكال أهمها:

- السلطة القانونية: حيث تستمد هنا السلطة من التنظيم الرسمي ومن القواعد التي تحكم المنصب الذي يشغله الفرد داخل

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- السلطة المبنية على المعرفة: تتمثل هذه السلطة في تسلطه الخبير والمتحكم والعالم ... وغيرهم، فسلطة الشخص هنا

تستمد أساسا من تكوينه ومكتسباته المعرفية وخبرته حتى المهارة، تجدر الإشارة في هنا السياق أن الصنف الأول والثاني من السلطة سماه Weber بالسلطة للقانونية.⁹²

- السلطة الشخصية: تعتمد هذه السلطة على شخص مسئول وشخصيته، فهم يحسون بالخضوع إليه لتمييزه في عمله

وأسلوب إقناعه مما يجعله يكسب ثقتهم وولائهم تلقائيا وعن قناعه، يرتبط هذا النوع من السلطة بالقدرات الشخصية للرؤساء ولكن أيضا لمدى استجابة الرئيس لتطلعات وطموحات المرؤوسين الذين يقودهم.

2- المسؤولية:

هي مجموعة المهام والواجبات التي توكل لفرد ما داخل المؤسسة، فهو ملزم بأداء هذه المهام والواجبات، لأنه التزم بتنفيذها عند تعيينه في منصبه هذا وبذل أقصى جهده لتحقيق ذلك، بما أن الفرد المسئول يخضع للمحاسبة والمساءلة من طرف رئيسه، فالمسؤولية بذلك تكون التزاما من المسئول نحو نفسه ونحو الآخرين.

فما دام المسئول ملزم أن يكون قادرا على تحمل نتائج قراراته وأفعاله لذلك وجب عليه التفكير المسبق والتنبؤ لهذه النتائج وهذا يكون بالترييض والتعقل عند اتخاذ القرارات واستعمال المنطق والعلم في ذلك.

تجدر الإشارة إلى أن السلطة والمسؤولية، هما عنصران متكاملان ومتكافئان، فلا يمكن مساءلة أي فرد عن نتائج أعماله وقراراته بدون منحه السلطة اللازمة ليتمكن من القيام بمهامه، ولذا يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين أي أن السلطة بقدر المسؤولية.

أ-2- محددات نمط القيادة

⁹²-أ. د الهادي بوقلقول، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، محور وظيفة التوجيه.

استنادا إلى المقاربات المختلفة للقيادة يمكن حصر مجموعة من المحددات التي تؤثر على نمط وأسلوب القيادة في المؤسسة: شخصية القائد، نمط ممارسة السلطة والقيادة، الموقف القيادي، مصالح المشرفين والرؤساء (المفصلة الإدارية)، علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، الظروف الاجتماعية والثقافية.

1- شخصية القائد:

يستند هذا العنصر إلى ما جاءت به نظرية السمات أو الصفات والتي تعتبر ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره بذلك كل من تلك الصفات قائدا، فمنها صفات اجتماعية وسيكولوجية وفسيولوجية. ولقد زاد الاهتمام بخصائص القادة خاصة بعد تلاشي تداعيات نظرية الرجل العظيم وعدم تطابقها مع الواقع العملي والاجتماعي، لذلك ففهم القيادة أصبح يستوجب فهم هذه الصفات وانعكاساتها على المرؤوسين وتأثيرها فيهم.⁹³ فمن بين هذه الصفات والسمات نذكر: الذكاء، الإخلاص، التعاون وحب الآخرين، الحزم، الثقة بالنفس، المظهر اللائق، الحيوية، القدرة على تحمل المسؤولية، التواضع، سداد الرأي .. الخ.

2- نمط ممارسة السلطة والقيادة:

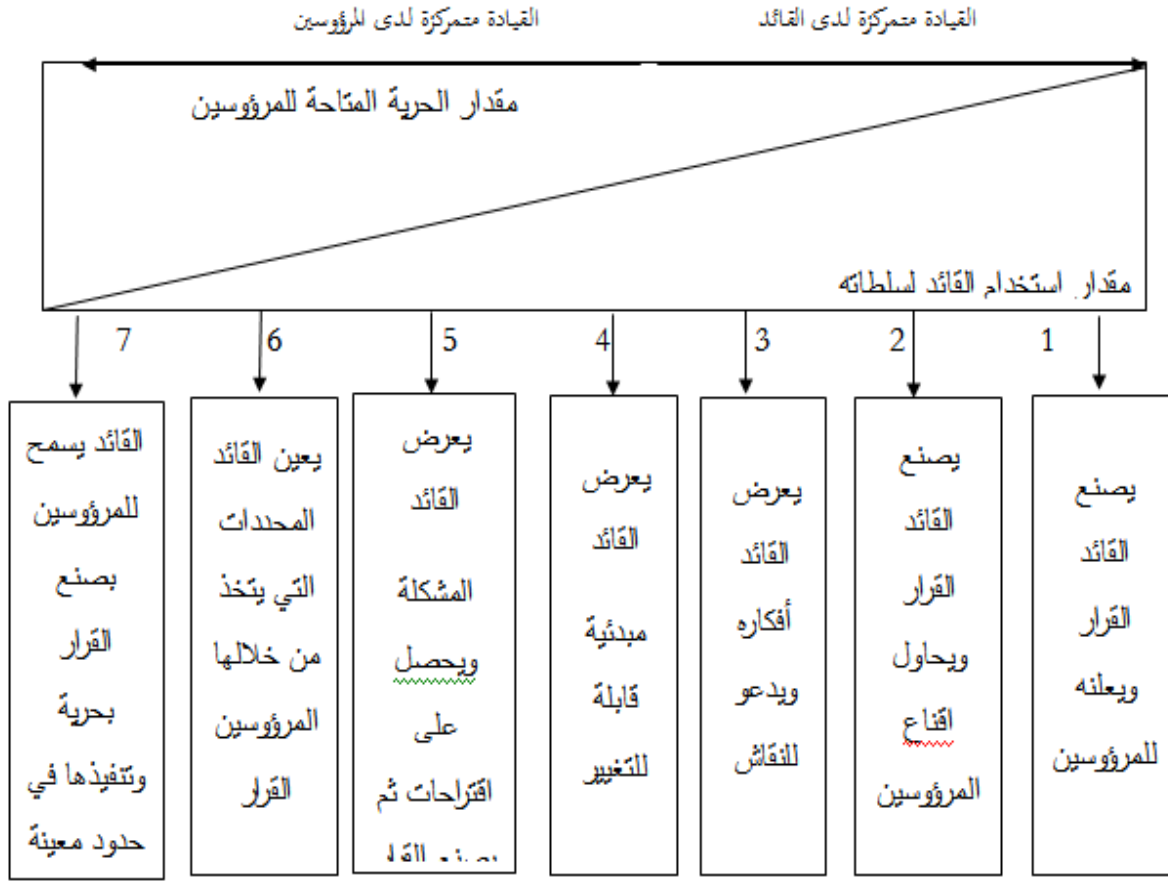
مرجعنا في تحليل شكل وأسلوب ممارسة السلطة من طرف القائد إل مصنوفة **Tannenbaum et Schmidt** التي تعكس احتمالات السلوك الإداري القيادي الذي يمكن للمدير، القائد، إتباعه خلال تعامله مع مشكلات العمل ومتطلبات صنع القرار.⁹⁴

حيث يمثل كل احتمال من تلك الاحتمالات إما مقدار السلطة التي يتمتع بها القائد أو مقدار الحرية المتوفرة للمرؤوسين في صنع القرار في ذلك الوقت، كما يبينه الشكل التالي:

⁹³-د. فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 320.

⁹⁴ Bass. BM &Stogolilts, (1990) « Haudbook of deadership :Theroy, Research and Management Application », 3^{edi}New York, Free Press, pp: 383-396.

شكل 12 - نموذج نمط ممارسة السلطة والقيادة Tannenbaum et Schmidt



المصدر: Tannenbaum & Schmidt, (1958) « how to choose leader shippahem », Harvard Business review-marchapril.



يتضح من الشكل أعلاه أن الطرف الأيمن يذهب إلى تركيز أكبر لممارسة السلطة من طرف القائد وكلما رجعنا إلى اليسار يفقد هذا الأخير سلطاته لتتحول إلى حرية للمرؤوسين حتى تذهب إلى حدها الأقصى، فالعلاقة عكسية كلما زادت سلطة القائد تقلصت بذلك حرية المرؤوس ولكن حسب النموذج أعلاه، هناك توفيقات ووضعيات تمكن القائد من أداء مهامه كلها مع تحقيق الرضا والتعاون مع المرؤوسين⁹⁵:

1- يصنع القائد القرار ثم يعلنه للمرؤوسين: في هذه الحالة يحدد القائد، المدير، المشكلة ويحلل وحده الحلول البديلة

ويختار البديل الذي يراه ملائماً وفقاً لقناعاته ومعايير الشخصية ثم في الأخير يعلنه لمرؤوسين لغرض التنفيذ.

⁹⁵-د. فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، 2009، ص 386.

2-يصنع القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين به ليقلل من مقاومتهم: يقوم بكل شيء كما هو الحال في النمط الأول

ولكن بدلا من إعلانه، يبدأ (بييع) قراره لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبه وضمان قبولهم له.

3-القائد يعرض أفكاره ويدعو المرؤوسين للمناقشة: هنا يتوصل القائد إلى قراره بمفرده ولا يتخذه لأنه يرغب في

الحصول على قبول المرؤوسين لقراره ولهذا يتيح لهم فرصة الحصول على إيضاحات عن القرار، بعد ذلك يدعوهم لطرح الأسئلة ومناقشة متطلبات التنفيذ، فهو يتحلى بنوع من المرونة.

4-يعرض القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير: يقدم مشروع قرار أو مبادرة بصورة مبدئية وقابلة للإثراء والتعديل، فهو

يتيح الفرصة لهم لمناقشة القرار، وهذا ما قد يسمح بتقديم تعديلات، لكن إلى حد الآن يبقى القائد هو صاحب الحق.

5-يعرض القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات ثم في الأخير يصنع القرار: تتاح الفرصة للمرؤوسين لاقتراح حلول

يرونها صائبة، وبهذا تكون مساهمتهم هي في زيادة عدد الحلول المتوفرة لدى القائد ويقوم هذا الأخير بعد حصوله على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديه من بدائل باختيار البديل الأكثر ملاءمة لحل المشكلة حسب ما يراه هو.

6-يعين القائد المحددات التي يتخذ المرؤوسون في إطارها القرار:

ينقل القائد أو المدير صنع القرار إلى الجماعة ولكنه قبل ذلك يقوم بتعريف المشكلة وبيّن حدودها وأبعادها ويوضح

الحدود والأطر التي لا يجوز للطريق تجاوزها عند صنع القرار (روح الفريق أو ما يعرف بالطريقة الديمقراطية).

7-القائد يسمح للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه:

يسمح لهم باتخاذ القرارات وتنفيذها بعد أن تتفق الجماعة حول هذه القرارات وهو ما يعرف بأسلوب التسيير الذاتي:

3- الموقف القيادي:

يعتمد تحليل نمط القيادة أيضا على الوقوف على سلوكيات القائد لمواجهة المواقف الصعبة والظروف الغير مستقرة، وهذا

ما يعرف بالنظرية الظرفية أو الموقفية للقيادة والتي تقوم على أساس أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتماشى

ويتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه، حيث يتحلى القائد هنا بدرجة عالية من المرونة حاول FIEDLER

(1967) من خلال دراساته التركيز على الأسلوب قيادي يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتوصل إلى أنه لا يوجد

أسلوب واحد للقيادة يصلح لكل مكان وحين ولا يوجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد فنجاح القادة مرهون بقدرتهم على التكيف مع الظروف التي تواجههم.

4- مصالغ المشرفين والرؤساء

عند الحديث عن اهتمامات القادة والرؤساء في القيادة وإدارة العمل، تستند إلى أعمال **J. Mouton و R. Blake** ونظرية الشبكة الإدارية أو ما يعرف أيضا بالمعضلة الإدارية (1964)، مضمون هذه النظرية هو أن اهتمام القائد ينحصر عادة ضمن مجالين اثنين: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين (الأفراد)، فقد تم تمثيل مفهوم القيادة الإدارية على شكل شبكة لها محوران، الأول أفقي يمثل الاهتمام بالعمل والثاني عمودي يمثل الاهتمام بالعاملين (الأفراد)، حيث يتصور النموذج أن تقاطع هاذين المحورين ينتج عنه خمسة أنماط قيادية.⁹⁶

نقول فإن ثنائية الأبعاد هذه قد تم تجميعها من طرف أصحابها بنموذج يمثل ثنائية الأبعاد القيادية كما يمثله الشكل.

شكل 13 - الشبكة (المعضلة) الإدارية

BLAKE R & MOUTON J

	1.9								9.9
				5.5					
	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالعاملين

الاهتمام بالعمل

المصدر : د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 332.

هذا النموذج يمكن قراءة وتحليل كل الأنماط:

⁹⁶-د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2013، ص 386.

-النمط (1.1) السبي: هذا الموقع يوضح لا مبالاة من طرف القائد فلا هو يهتم بالأفراد ولا يهتم أيضا بالعمل فالمسئول

هنا يتنازل أو يتخلى عن دوره القيادي حتى يطلق عليه "إدارة عدم التدخل"⁹⁷.

فهذا النوع من المسئولين لا يهتم بالتخطيط وليست له أهداف محددة وبالتالي تنهاوى جميع الوظائف التابعة (الإدارية). فالمسئول يترك الأمر للمرؤوسين حتى يقرروا وينفذوا ما يرونه مناسباً، فهو لا يهتم لأمرهم وما يحتاجونه وما يضايقهم في العمل وحتى ما يحفزهم على أداء مهامهم، فهذا النوع من المسئولين يسعون فقط لضمان الاستقرار والاستمرار ليحافظوا على مناصبهم، لذلك لا يمكن اعتبارهم قادة.

-النمط (9.1) المستبد: يهتم بدرجة كبيرة بالعمل وبدرجة قليلة بالعاملين (الأفراد)، يقوم بالعمل على أكمل وجه من

تحديد للأهداف والتنظيم والتنفيذ مع إلزام المرؤوسين بالتقيد بالتعليمات والحرص على التنفيذ الجيد لضمان تحقيق الهدف، فهذا النمط يسمى بالأوتوقراطي، حيث يكون الإشراف فيه متسلطاً ويؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري.

-النمط (1.9) الاجتماعي: يتميز القائد هنا باهتمامه العالي بالأفراد واهتمامه القليل بالعمل، ثقته عالية في مرؤوسيه

لتنفيذ العمل، فهم على كفاءة عالية وقادرون على تقديم أداء جيد كونه يحسن معاملتهم ويتصل بهم ويشجعهم باستمرار فكل اهتمامه منصب على الأفراد فهذا ما يجعله يتصور أن العمل سينجز بأي حال من الأحوال وأن الأمر لا يتطلب ولا يستلزم اهتماماً كبيراً.

-النمط (9.9) الجماعي أو الديمقراطي: يهتم القائد هنا بالعاملين والعمل بدرجة عالية: فكلاهما محل اهتمامه يحرص

على السير الحسن للعمل الإداري مع اشتراك العاملين في التخطيط والتنفيذ، كما يوفر لهم قائدهم الثقة والاحترام، فيحقق أهدافهم وأهداف المنظمة وهذا ما يحسن لأداء العام للمنظمة.

يرى أصحاب النموذج أن النمط (9.9) هو الأكثر فاعلية، فيه ترتقي المنظمة إلى مستويات عالية من الأداء مع معدلات غياب منخفضة ومعدلات دوران كذلك ورضا عال لدى الموظفين.

-النمط (5.5) الوسطي: هذه الوضعية تشير إلى إدارة وقيادة تؤمن كل الوسط الكافي، يعني أنها تكتفي ببلوغ درجة

وسطى من الاهتمام بين العمل والعاملين كحد أدنى.

فا لمنظمة إذا حافظت على هذا المستوى لن تكون في وضعية سلبية لكنها ستضيع فرص عديدة لتحقيق الفاعلية.

5- الوضع التفاعلي:

تبنت هذه الرؤية مدخلا توافقيا، حيث حاولوا الجمع بين نظرية السمات والموقف القيادي، فأصحاب هذا الرأي (النظرية التفاعلية) يعتقدون أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، فهي لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد ومتطلباته، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، فمن بين هذه المتغيرات: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين الأفراد وعلاقات الأفراد بالقائد والعوامل الموقفية والبيئية.

فتكون العملية القيادية ذات أثر مزدوج في اتجاهين مختلفين، أو ما يعرف أيضا بالتبادل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، أي هناك تفاعل شديد بين توقعات المرؤوسين وسلوك القائد فالقائد ملزم على تغيير سلوكه أو المحافظة عليه ليلبي توقعات تابعيه، لأنه يحتاج من رؤوسيه إلى أشياء منها: الولاء وبذل الجهد... الخ

6- تأثير الظروف الثقافية:

تساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال:

- تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر مباشرة على سلوك القائد.

- تعدد الثقافات داخل المنظمة، يشكل ضغط على القائد في مراعاة كل ذلك.⁹⁸

وهناك العديد من الباحثين الذين حاولوا الإحاطة بأهمية الثقافة خاصة التنظيمية في تحسين أساليب القيادة . تكمن أهمية

الثقافة التنظيمية في:

- ❖ تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة سواء كانوا العاملين بها أم مدراءها.
- ❖ رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.
- ❖ تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.
- ❖ تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها.
- ❖ الحفاظ على استقرار المنظمة.
- ❖ تعدد الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة وتساعد على تحقيق طموحاتها وأهدافها.
- ❖ الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.

⁹⁸-بغداد فيصل، " دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة" مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية - تخصص إدارة و حكاما محلية - جامعة المسييلة 2014- ص 93.

- ❖ توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
- ❖ استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

بالرغم من اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر إلا أنه من أبرز أنواعها الآتي⁹⁹ - :

- ❖ **ثقافة المهمة:** يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.
- ❖ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
- ❖ **ثقافة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.
- ❖ **الثقافة البيروقراطية:** والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.
- ❖ **ثقافة العمليات:** وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.
- ❖ **الثقافة المساندة:** ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصداقة.

7- الظروف الاجتماعية والاقتصادية

في ظروف اقتصادية متدهورة، يلجأ القادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلاً عن إصرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظروف مغايرة¹⁰⁰، فالظروف الاجتماعية الاستثنائية مثلاً قد تحكم على القادة أو على المرؤوسين للخضوع لظروف تفرضها المرحلة وعليهم تقبلها والعمل في إطارها.

⁹⁹-https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%D8%A9-mohammed-alhaznawi?trk=articles_directory Consulté le 11/06/2020 à 20h.

¹⁰⁰- سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بانهة، 2008،

أ-4- مهام القائد

شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله بمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين: مهام رسمية تنظيمية و مهام غير رسمية.

الأولى تهم أساساً بما يعرف بالمهام الأساسية أو القاعدية و التي تتمثل في التخطيط و توزيع الأدوار بين المرؤوسين ، إضافة إلى التنسيق و الاتصال العمودي و الأفقي مع الحرص على المتابعة و الإشراف.

أما الثانية فسنحاول تناول أهمها لأن القائد الناجح هو الذي يتحلى بصفات وسمات القيادة يلي مجموعة من المهام منها:

- التطلع إلى حاجات المرؤوسين ودراساتهم ثم محاولة إشباعها قدر الإمكان.
- غرس روح التعاون وبث الحماس في مرؤوسيه وجعلهم يعملون في نسق فريق واحد.
- تبني المناهج الديمقراطية في الإدارة وفي ممارسة السلطة، والتي تعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- الحرص على تطبيق العدالة ومبدأ المساواة والموضوعية في معالجة شؤون العمل والعاملين وهذا لخلق الثقة في أنفسهم والاحترام اتجاهه.
- تقديم المساعدة للمرؤوسين في حالة ما صادفتهم مشاكل متعلقة بالعمل ومنحهم للتطور وتحسين أدائهم.
- تبني سياسة اتصال جيدة في جميع الاتجاهات وإتباع سياسة الباب المفتوح مع المرؤوسين خاصة.
- التحلي بالنظرة الاستشرافية لضمان نجاح التخطيط والتنظيم (عبر توزيع المهام والمسؤوليات وخلق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية) في حدود اختصاص مرؤوسيه وطاقاتهم وإمكاناتهم.
- توفير الوسائل اللازمة للمرؤوسين للسماح لهم بتأدية مهامهم في ظروف حسنة.
- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بها. كالجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

II-ب-الدافعية:

إن السلوك الإنساني يرتبط بصفة مباشرة بتحطيم الحاجات التي يرغب الإنسان في تلبيتها فهو يقع تحت طائلة قوة تدفعه لأن يقوم بفعل أو بعمل معين، هذه القوة تسمى الدافعية والتي تكون مقترنة بحوافز ووسائل مشجعة. وتعتبر أيضا مجموعة من العوامل المتداخلة التي تمثل قوى داخلية محركة للفرد بحيث توجهه نحو إشباع حاجاته، فتؤثر بذلك على إدراكه وتفكيره ومن ثم ينعكس ذلك على مستوى سلوكه وأدائه، فيقال أنه وراء كل دافع حاجز غير مشبعة.

فتقول أن الدوافع هي القوى الداخلية التي تدفع الفرد لأن يقوم سلوكيات معينة، فهي عبارة عن محركات داخلية وقوى كامنة تدفعه للقيام بأعمال وسلوكيات بغية إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها.

ب-1-نظريات الدوافع

تقسم عادة النظريات التي تناولت موضوع الدوافع إلى مجموعتين:

1-نظريات المحتوى (محتوى الوظيفة).

2-نظريات النسق.

بالنظر إلى برنامج السنة الثانية علوم اقتصادية فإننا سنكتفي بدراسة نظريات المحتوى، وسنذكر الأخرى، أي نظريات النسق، على سبيل الذكر لا غير.

-نظريات المحتوى

وصنفت إلى ثلاث نظريات هي:

-التدرج الهرمي للحاجات (ماسلو).

-نظرية المتغيرين.

-نظرية البقاء والانتماء والتطور.

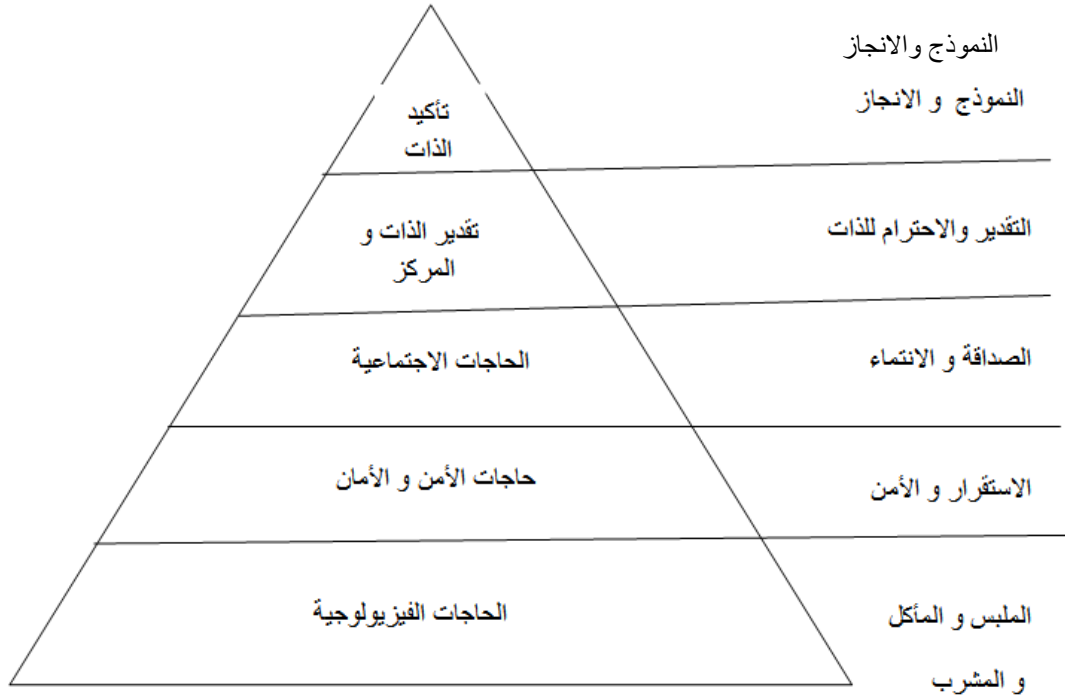
ب-1-1-نظرية التدرج الهرمي للحاجات Maslow:

تعد من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته، المختلفة وتقوم على مبدأين أساسيين:

-أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم.

-أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد والكل أدناه، يبين طريقة تدرج هذه الحاجات.

شكل 14 - هرم تدرج الحاجات Maslow 1943



المصدر : Maslow Theory, 1943¹⁰¹

ب-1-2- نظرية المتغيرين Herzberg

لقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضى بالعمل هي ليست بالضرورة نفس

العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا في العمل.¹⁰²

لقد قسم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

-عوامل صيانة أو وقاية:

¹⁰¹ Maslow. A, (1943), « Theory of human motivation”, Psychological Review, July, 1943.

¹⁰² Herzberg . H, (1959), “The motivation to work”, New York : Wiley.

وجودها ضروري لبلوغ الرضي الوظيفي ولكنه لا يؤدي إل التحفيز حتما، فمثلا ضمان مياه نظيفة وهواء نقي في العمل لا يمنع وقوع مرض، من بين هذه العوامل¹⁰³

- سياسات الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظرف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

-عوامل حافزة:

هي تلك المرتبطة بالعمل فوجودها يحقق Herzberg لرضا والحفز أو التحفيز لدى الأفراد واعتبرها:

- الإنجاز في العمل.
 - الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
 - طبيعة العمل ومحتواه.
 - المسؤولية لإنجاز العمل.
- فالعوامل هذه (الحافزة) حسب Herzberg مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لعمله.

ب-1-3-نظرية Alderfer (البقاء والانتماء والنمو)

إن هذه النظرية في الحقيقة هي إعادة النظر في سلم الحاجات التي قدمه Maslow، حيث قسم صاحب النظرية

Alderfer سلم الحاجات إلى ثلاث مجموعات من الحاجات:

- 1- حاجات البقاء والتي تتضمن حاجات الصحة الجسمية للإنسان وتمثل الحاجتين الأولىتين Maslow.
- 2- حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية مع الآخرين).
- 3- حاجات النمو التي تركز على رغبة الأفراد في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم.

من خلال ما تم عرضه من هاتين النظريتين لكل من Maslow و Alderfer فإنهما يتفقان في أشياء ولكن الأخيرة

أضافت أشياء عن ما جاءت به الأولى¹⁰⁴ بين Maslow و Alderfer نقاط يتفقان بخصوصهما: فكلاهما يقر بوجود سلم للحاجات يتحرك من خلاله الفرد وأن الحاجات غير المشبعة هي المحفز الأقوى للفرد.

¹⁰³ -Trewatha & wport. M (1982) « Management », Texas, p 361.

¹⁰⁴-Berelson & Steiner (1969), « Human Behavior: An inventory of scientific finding» new York p 379.

وقد أضاف Alderfer إلى أعمال Maslow أنه مثلاً كلما تم إشباع الحاجات العليا (حاجات النمو) كلما زادت أهميتها كما أنه اعتبر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات، خلافاً لـ Maslow الذي يعتبر الحركة إلى الأعلى فقط.

Alderfer يضرب مثلاً عن الفرد الذي يفشل في بلوغ الحاجات العليا، فإنه سينزل حتماً إلى المستويات الدنيا ليستعيد قواه ونشاطه ويعيد إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل مما فعله من قبل.

II-ج-الحفز أو الحوافز

تعتبر الحوافز كجملة من الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين من أجل إثارة رغبتهم وخلق دوافع لديهم لتحصيلها وذلك عن طريق بذل الجهد والمزيد من العمل. كما تعتبر بمثابة المقابل للأداء والسلوك، على سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه للبحث عن عمل، فهناك دافع يتبعه العامل على تقديم أفضل ما لديه للعمل، مما يؤثر وينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي.¹⁰⁵

كما يعتبر أيضاً نظاماً حيويًا يتكون من مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الفكرية والحركية في العاملين فتؤثر بذلك على سلوكهم فيقدموا أفضل ما لديهم من أداء وهذا ما سنعمل على تحقيق التوازن العام للمنظمة (أي بين احتياجات العاملين والمنظمة).

ج-1-أنواع الحوافز وتصنيفاتها:

- يمكن أن التصنيف الحوافز إلى عدة أصناف بالنظر إلى جملة من المعايير:
- حسب معيار تطبيقها: تميز بين حوافز فردية وحوافز جماعية.
- حسب معيار شكلها: هناك حوافز مادية كالمكافآت والمنح والأجر، وحوافز معنوية كالتشجيع والاعتراف بالأداء الجيد.
- حسب معيار أثرها: هناك حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة كالتكوين والأمن والسلامة وظروف العمل الجيدة.
- حسب معيار جاذبيتها: تميز بين حوافز إيجابية (الوعد بتحسين الوضعية) وسلبية مثل العقوبة.

ج-2-خصائص الحوافز الفعالة:

¹⁰⁵ -Koichi Shimizu, (1995) "kaizen et gestion du travail chez Toyota Motors : un problème dans la trajectoire de Toyota », Actee de GREPSI, n° : 13 p 17.

يخضع نظام الحوافز إلى جملة من الشروط والمعايير حتى يصبح فعالاً وجيداً، نذكر منها:

➤ تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، هذا إذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم،

يؤدي إلى فعالية نظام الحوافز.¹⁰⁶

➤ أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ويتفاعل معها كون هذه الحوافز تحقق حاجة العامل

والمنظمة معا.

➤ أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتحلي بنوع من الديناميكية.

➤ ربط هذه الحوافز بالجهود البدني والذهني الذي يبذله العامل أي ربطه بنظام معايير قياس أداء محددة.

➤ أن يتسم الحافز بالعدالة والنزاهة وتحاشي الاعتبارات الشخصية والغير موضوعية.

➤ التشجيع على تدقق كل المعلومات الخاصة بالحوافز.

➤ إشراك الأطراف الفاعلة كلها في وضع نظام الحوافز.

➤ التقييم المستمر لنظام الحوافز ما يجعله فعال دائماً.

ج-3-أسباب اللا تحفيز:

لا طبيعة العمل من حيث الصعوبة والتعقيد والغموض.

➤ عدم تحديد الأهداف بدقة.

➤ غياب المتابعة والرقابة المؤدية للإهمال والتسيب.

➤ العثور بالعمل دون مقابل (علاقة الأجر بالجهد المبدول).

➤ غياب الوسائل اللازمة للتنفيذ أو قلتها.

➤ القيود والعراقيل الإدارية.

➤ مناخ العمل في المؤسسة: الأمن، الاحترام، التعاون .. الخ.

II - د- الاتصال:

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على التفاعل الحاصل بين مختلف أفراد الفريق الواحد، فتبادل الأفكار والمعلومات

يساعدهم على تحسن أدائهم وقراراتهم ومن ثم أداء المؤسسة ككل.

¹⁰⁶ -السينواني صلاح، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، 1992، ص 37.

د-1- تعريف الاتصال

لقد تعددت التعاريف المقدمة للاتصال، فمنها من اختلف جزئيا أو جوهريا ومنها من اتفق كليا. فقد عرف الاتصال على أنه تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني وهذا جوهر عمل المنشأة.¹⁰⁷ عرفه koontz وزملائه "على أنه إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.¹⁰⁸

عرف أيضا على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تبادل معان بين طرفين بهدف التأثير في سلوك الطرف الذي يستقبلها أو أن يكون الاتصال عملية نقل ومبادلة لفهم ومعلومات بين طرفين يعرف بالمرسل وطرف آخر هو المستقبل من خلال رموز وتعبيرات مفهومة للطرفين وعبر وسط مشترك بينهما.¹⁰⁹ من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الاتصال هو تبادل المعلومات ذات معنى ترسل من المرسل ويتلقاها المستقبل وحتى نتحدث عن اتصال يجب أن يفهم المستقبل رسالة المرسل وأن يكون على نفس الموجة من التفاهم والفهم.

د-2- أهمية الاتصال

إن جوهر عملية التوجيه هو الاتصال، فالمدير أو القائد يسعى إلى إرشاد مرؤوسيه نحو تحقيق الهدف، فتبادل المعلومات والاقتراحات والأوامر، أساسي في وظيفة التوجيه، وبالمقابل ينتظر الرؤساء من مرؤوسيهم تقارير وعروض حال عن الوضعية أو عن درجة تقدم العمل، فالإتصال هو حلقة وصل بين عناصر المنظمة أو المؤسسة والذي يمكنهم من فهم بعضهم بعضا عبر لغات معينة وتعبيرات مفهومة لديهم وعبر أدوات وقنوات للاتصال.

يمكن القول أيضا أن هذه العلاقات والتواصل الدائم وفي اتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين يشجع الإبداع لدى الفريق ويوطد العلاقات والانتماء إلى الجماعة ويخلق نوع من العمل في روح فريق وهذا طبعاً ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. فالإتصال الفعال أحد سبل نجاح القيادة في المؤسسة، فالقائد الناجح هو ذلك المسئول المتحكم في تقنيات الإتصال حتى يتمكن من تأدية مهامه على أكمل وجه.

¹⁰⁷-Dessler. G, (1980), « organization theory : integrating structure and Behavior », Edition Prentice Hall-PTR, p 89, Seattle Washington.

¹⁰⁸-Koontz. H & Donnell . C & weitrich .H, (1980), « management a book of reading, p :88, New York.

¹⁰⁹-د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 274.

ولكن تجدر الإشارة أيضا، في السياق ذاته، أنه على المرؤوسين أيضا التحكم في تقنيات الاتصال وهذا لضمان فهم الرسائل وإرجاع الرد المناسب للمقام المناسب، وضمان بذلك نجاح عملية الاتصال.

د-3-عناصر عملية الاتصال

إن وظيفة الاتصال هي عملية معقدة وذات أبعاد متعددة فهي لا تتحقق فقط بوجود العناصر الثلاثة المعروفة بديهيًا، أي وجود مرسل (مصدر) ورسالة ومستقبل لهذه الرسالة بل هناك عناصر أخرى ذات أهمية بالغة والتي سنتناولها لاحقًا، إن الاتصال عموماً ثلاثة أنواع:

اتصال ذاتي (الإنسان مع نفسه) واتصال شخصي أي بين شخصين واتصال جماعي في سياقنا هذا سنهتم بالاتصال الرسمي أو التنظيمي، وهي جملة الاتصالات التي تم داخل المؤسسة أو المنظمة وبين العاملين بها، إن عملية الاتصال تقوم عادة على العناصر التالية:

1- المرسل: هو المصدر المسئول عن إرسال أو إطلاق الرسالة إلى المستقبل، والذي يريد من خلالها تبليغ معلومة ما لغرض

معين.

2- الرسالة: هي محور عملية الاتصال، وهي تمثل المعلومة التي يحرص المرسل إلى توصيلها إلى صاحبها وهو المستقبل فلا

تكتمل عملية الاتصال إلا برسالة، ولكن ينبغي أن تستوفي هذه الأخيرة جملة من الخصائص نذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر: الوضوح، البساطة، الأسلوب السلس، المعنى وهو العنصر الأهم، فالمعنى هنا يقصد به سداد معنى أي أن الرسالة مادامت هي معلومة فالمعلومة شرطها الأساسي سداد معناها فلا يمكن إرسال مثلًا مجموعة بيانات كرسالة لأن البيانات تفتقد إلى عنصر سداد المعنى (La Perte du Sens).

3- ترميز عملية الاتصال: تتضمن عملية الترميز وضع مميزات ومضمون للرسالة بفهمه المستقبل وذلك باستخدام لغة

معينة أو رموز أو تعابير مثقف عليها أو متعارف عليها بين المرسل والمستقبل.

4- وسيلة الاتصال (القناة): هي المسار أو الوسط الذي تنقل من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل، فقد تكون وسيلة

مادية أو سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً، على المرسل أن يتحرى اختيار الوسيلة المناسبة لضمان الفهم والنجاح.

5-المستقبل (المرسل إليه): هو الطرف الثاني للاتصال وهو المستهدف بالرسالة، فلكي يتلقى الرسالة ويفهمها جيدا عليه أن يفك رموز والتعبيرات التي تتضمنها الرسالة والتي كنا قد تناولناها أعلاه.

6-تفسير رموز الرسالة: إن فهم الرسالة مرهون أولا بفك رموزها لتقصي المعنى التكاملي والصحيح لها، فعملية تفسير رموز الرسالة هي عملية جوهريّة في فهم المضمون لأن الخطأ في التفسير تؤدي حتما إلى معنى مختلف عن المعنى المقصود في الرسالة فالتجانس والاتفاق مطلوب بين المرسل والمستقبل، وخاصة التماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضارية لهما.¹¹⁰

7-التغذية العكسية: كما ذكرنا أعلاه أن عملية الاتصال تستوجب عناصر أخرى غير المرسل والمستقبل والرسالة. إن هذه العملية لا تنتهي بتلقي المستقبل رسالة المرسل فهذا الأخير لا بد أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح من قبل المستقبل لذلك وجب حدوث ردة فعل أو استجابة من طرف المستقبل. لفهم أو عدم فهم الرسالة فالتغذية العكسية بذلك هي إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل والسلامة لها وتأكد من أنه تم فهمها وتبقى الموافقة عنها أو عدم الموافقة على مضمونها من اختصاص المستقبل وهذا يخرج عن إطار عملية الاتصال.

8-التشويش (الضوضاء): هي كل المؤثرات التي من شأنها أن تقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال، وذلك بالتأثير على أحد عناصر الاتصال المذكورة من قبل وهذا التشويش قد يأخذ عدة أشكال وقد يصدر من عدة أطراف فقد يكون مثلا ناتج عن عدم فهم، عدم وضوح، عدم تجانس في الرموز، زملاء العمل، مؤثرات بيئية كالأصوات والمسافات والوقت، مؤثرات نقدية متعلقة بمشاكل مع الآلة أو الحاسوب أو الطابعة .. الخ.¹¹¹

د-4-أشكال تدفق الاتصال:

يمكن أن تتدفق المعلومات عند الاتصال عبر القنوات المذكورة وتأخذ أشكال عديدة أهمها:

د-4-1-الاتصالات من أعلى إلى أسفل:

هذا النوع من تدفق الاتصال يتضمن التعليمات والقرارات والتوصيات والإجراءات المعمول بها، كالاتتماعات والمذكرات والمنشورات الدورية ... الخ.

¹¹⁰-د. رضا صاحب أبو حمد آل علي ومنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، 2001، ص 182.

¹¹¹-Tosi. F & Rizz. K & Cartol, (1986), « Management Organization Behavior », Cambridge University Press.

د-4-2-الاتصالات من أسفل إلى أعلى

وهي متنفس للمرؤوسين لإعطائهم فرصة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وطرح المشاكل التي تحول دون تحقيق الهدف، كما تكون أيضا سبيل لعرض النتائج المحققة فمن بين الرسائل المستخدمة هنا صناديق الاقتراحات والاجتماعات والتقارير الدورية أي إتباع سياسات الأبواب المفتوحة للمرؤوسين.

د-4-3-الاتصالات الأفقية

هي الاتصالات بين الأفراد المنتمين إلى نفس المستوى الإداري، هذه الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق والترابط بين مختلف وحدات المستوى الإداري نفسه كأن يتصل رئيس مصلحة التسويق قطاع (أ) برئيس مصلحة المخزونات للتأكد من وجود مخزون كافي لتمرير طلبيات الزبائن.

د-4-4-الاتصالات الفطرية

الاتصال يأخذ شكل فطري أي يتم بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية وليس رسمية فيحدث الاتصال بالطرف غير الرسمية أي بشكل عفوي بين أفراد المنظمة وفي اتجاهات متداخلة وهذا ما يؤدي إلى السرعة والتنسيق أحيانا.¹¹²

¹¹²-Longenecker. J & Pringle. C. (1984), « MANEGEMENT », Columbus, p:46.

المحور الخامس:

وظيفة الرقابة

المحور الخامس: وظيفة الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة بمثابة الحصن للعملية الإدارية فهي من سيعاين مدى نجاح أو فشل كل المراحل الأولى مجتمعة وأقصد الوظائف الإدارية الثلاثة الأولى، ثم تصويب عمل هذه الأخيرة وإرجاعها إل صوابها.

كما تجدر الإشارة في السياق نفسه، أن عملية الرقابة لا تقتصر فقط على عملية اكتشاف الأخطاء وتصويبها بل قد تكون أيضا سابقة للتنفيذ وأيضاً أثناءه.

لذلك قد نصف لا حقا وظيفة الرقابة بالنظام، لأنها تستعمل على تحديد المعايير وفقا للأهداف والمرجعيات العلمية والدولية ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط بغية استخراج الانحرافات والقيام بكل ما هو ضروري لضمان حسن استخدام الموارد وحسن سير عمل تفاعل عاصر هذا النظام (الرقابي).

I. تعريف الرقابة

لقد تعددت التعاريف المقدمة لوظيفة الرقابة واختلفت فيما بينها نسبيا، نذكر أهمها:
-عرفها H. Fayol "التأكد منها إذا كان كل شيء، يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء لقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء".¹¹³

"قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".¹¹⁴
- كما عرفها أيضا الدكتور محمد ماهر عليش "العملية التي تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطة والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة من أن النتائج المحققة تطابق تماما ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه".¹¹⁵

¹¹³-د. جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص 404.
¹¹⁴-TERRY. G & FRANKWN.S (1985), « les principes du Management », Edition économie, Paris.

¹¹⁵-د. محمد ماهر عليش، " إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات الكويتية، الطبعة 2، 1998، ص 568.

تعريف جاري ديسلر :

الرقابة هي الوظيفة التي تضمن أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة وتتعلق بوضع هدف¹¹⁶

وقياس أداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية . في هذا التعريف يحاول صاحبة على التركيز على ثلاثة متغيرات وهي وضع هدف معين وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج المرغوبة

. كما ركز " محمد عثمان إسماعيل حميد " على نفس هذه المتغيرات حيث عرف الرقابة : الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت¹¹⁷.

الرقابة هي إحدى وظائف إدارة المشروع ومن خلالها يتم جمع المعلومات اللازمة لقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المرغوب أو المخطط له ، فإن كان هناك اختلاف بينها يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء أو تحسينه ومحاولة إيصاله للمستوى المطلوب .

وهناك فرق بين المراقبة التي تعتبر جزء من عملية الرقابة وبين الرقابة نفسها ، فالرقابة تبدأ بعملية المراقبة التي تختص بالتجميع المنتظم للبيانات المحسوبة و إعداد التقارير عن الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة للمشروع ، ثم تأتي بعد ذلك عملية الرقابة التي تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً ثم القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء¹¹⁸

وهناك تعاريف أخرى عديدة، مجملها تصب في مصب واحد وتعزز مفهوم الرقابة.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن جمع ما يلي:¹¹⁹

-أن الرقابة كوظيفة إدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة تم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية عن تلك المعايير.

-أن الرقابة هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية.

¹¹⁶ صالح هاشم صادق ، التخطيط والرقابة ،الجامعة المفتوحة للنشر ، طرابلس ، 1998 ، ص 93

¹¹⁷ زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير ، مدخل الادارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 2005 ، ص173

¹¹⁸خير الدين ، موسي أحمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، دار واقل للنشر ، عمان ، 2012 ، ص 255

¹¹⁹-د. علي عباس، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الشارقة، 2008، ص 25.

- أن الخطط والأهداف هي معايير تستخدمها الرقابة ولا يمكن أن تستغني عنها.
- أن الرقابة وظيفة ضرورية لكل المستويات الإدارية ومن خلال هذا كله نقول أن عملية الرقابة هي الوقوف على التنفيذ ومقارنته بالمعايير المحددة بغية الكشف عن الانحرافات والبحث في أسبابها واتخاذ ما يكفي من إجراءات لتصحيحها.

II. أهمية الرقابة

إن المؤسسات الحديثة في مجملها ملزمة وبصفة دائمة على الوقوف على عملية تقييم أدائها والتأكد بذلك من حسن سير أعمالها بالنظر إلى أهدافها المسطرة.

إن مفهوم الرقابة يتضمن فكرة الحراسة، التي تكون مبررة بطرح انشغال المحافظة وحماية ذمة المؤسسة وأصولها وأدائها مع رصد الأخطاء وكشفها، هذه الحراسة قد تكون مفروضة من المحيط كاحترام المؤسسة للالتزامات القانونية والتنظيمية، كما قد تكون نابعة عن محيطها التنافسي القريب، كأن تلتزم المؤسسة بتبني نماذج معينة للإدارة والتسيير حتى لا نحصر مفهوم الرقابة في بعدها القمعي، نقول أن الرقابة هي ممارسة إجراءات لضبط سير العمل في المؤسسات وهي تسمح:

- تثبيت شروط التنفيذ ومعايير العمل واحترام الإجراءات المطبقة.
- الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف الناتجة عن تفادي الأخطاء.
- ضمان السير الحسن والتنسيق بين الوظائف.
- دعم وتقوية الوظائف الإدارية الأخرى.
- إدارة المواقف الصعبة ومعالجة أسباب الفشل.
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تقديم تصحيحات.
- أداة مهمة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة.

III. مبادئ الرقابة

من أشهر المبادئ التي تحكم الرقابة:

- مبدأ المساهمة في التوجه نحو أهداف المنظمة: فالغاية من العمل الرقابي هو تشديد خطى الوظائف الأخرى والتي تسعى كلها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- مبدأ تحديد معايير الأداء: إن لكل أداء مستوى ومعيار لقياس على أساس.

-مبدأ ملائمة الرقابة: أي ملائمة الأدوات الرقابية مع متطلبات مستخدميها بشكل دقيق وواف دون الخوض في متطلبات أخرى خارجة عن إطار متطلبات المستخدمين لها.

-مبدأ الاقتصادي: يجب أن يكون العائد من وجود نظام رقابي يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون وجوده مبررا.

-مبدأ التركيز على النقاط الإستراتيجية: أو ما يوف بالرقابة على المستويات الإستراتيجية.

-مبدأ شمولية الرقابة: ضرورة أن تلمس كل الأنشطة والمراحل والنتائج الملموس منها وغير الملموس والأساسي منها والثانوي.

-مبدأ نجاعة الرقابة: كلما كان نظام الرقابة سريعا في كشف الانحرافات والتبليغ عنها وتحديد مسبباتها كلما زادت فعالية

الرقابة الاقتصادية.

-مبدأ النظرة المستقبلية: نجاح النظام الرقابي مرهون بعدم تكرار أخطاء الماضي في المستقبل من جهة واشتياق الأخطاء

والانحرافات قبل وقوعها في المستقبل من جهة ثانية.

IV. خصائص الرقابة الجيدة:

هناك جملة من الشروط الواجب استيفائها وتوافرها في نظام الرقابة حتى يستطيع هذا الأخير من تحقيق أهدافه:

-أن يكون ملائما مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمه.

-أن يكون فعالا، أي قدرته على كشف الانحرافات وتصحيحها بسرعة.

-أن يكون ذو نجاعة، أي يكون مردود النظام الرقابي أكبر من التكاليف المحققة لإنجازه.

-أن تكون واضحة لجميع الأطراف الفاعلة.

-أن يكون مرنا وقابلا للتعديل والإثراء.

V. مكونات وعناصر النظام الرقابي

إن نظام الرقابة كباقي الأنظمة، فهو يشترك معهم جميعا في أنه يتكون من عناصر تكون في تفاعل مستمر، حيث سنحاول

تناول أهمها:

1- هدف الرقابة:

إن أهداف المؤسسة المنصوص عليها في الخطة كأدوات لتقييم الأداء مقارنة مع ما هو متوقع ومخطط له، إن الأهداف

بدورها يجب أن تستوفي جملة من الشروط حتى تصبح مناسبة وهي ما يعرف بـ S.M.A.R.T كأن تكون خاصة بنشاط معين،

قابلة للقياس، تحترم مراحل معينة لإنجازها، واقعية ومحددة من حيث الزمن.

2- المعيار:¹²⁰ هو كل ما هو مطلوب القيام به وإنجازه من أفراد المنظمة في وقت محدد وبتكلفة معينة، وهو يأخذ شكل كمي أو نوعي أو كلاهما معا.

فبمجرد أنه يحدد المطلوب إنجازه بدقة وموضوعية عالية، فإن ذلك يسمح بكشف الانحرافات الإنجاز عن هذا المعيار حيث يقارن دائما المعيار بما تم تحقيقه على أرض الميدان على غرار الأهداف فالمعيار أيضا يحترم جملة من الشروط يجب توفرها لكي يصبح ملائما للمقارنة:

- المعيار هو أداة ممنهجة وتتم بطريقة محددة لتقييم الإنجاز الفعلي واستخراج الانحرافات.
- أن يكون قابلا للتطبيق وتعميم الاستعمال في الحالات المماثلة فهو ثابت في قيمة ولا يقبل الازدواجية.
- المعيار يرصد كل أنواع الانحرافات السلبية منها والايجابية.

3- اختيار نوع الرقابة المناسب

هناك عدة أنواع من الرقابة يمكن للمؤسسة أن تختار نوعا منها أو عدة أنواع مجتمعة، وستتناول في محورنا هذا بالتفصيل أهم أنواع الرقابة ومعايير تصنيفاتها.

4- اختيار الأدوات الرقابية

هناك عدة أنواع من الأدوات الرقابية التي تسمح للمؤسسة بتقييم أدائها فمن أشهر الأدوات الموازنات التقديرية ولوحات القيادة وخرائط الإنتاج والتدقيق والمراجعة.

5- نظام المعلومات

إن نظم المعلومات الحديثة جد فعالة في نقل المعلومات والأوامر واستقبال النتائج والتقارير واتخاذ الإجراءات اللازمة، إضافة إلى هذا كله فهذه الأنظمة تسمح للمراقب ومراجع الحسابات بالاتصال مع رؤسائه ومع مرؤوسيه في وقت وجيز وبكل دقة وأمان، إضافة إلى هذا كله فهي توفر جميع قواعد البيانات والمعلومات والطرق التي يحتاج إليها أصحاب الرقابة لكشف الأخطاء وتصحيحها وتقديم تحاليل وشروح عنها.

VI. خطوات العمل الرقابي

تقوم عملية الرقابة على أربعة مراحل أساسية:

1- **تحديد المعايير الرقابية:** عادة ما تكون الأهداف العامة للمؤسسة أو التقييد بها، ولكن في كثير من الأحيان نجد أن أهداف المؤسسة تختلف عن المعايير والمقاييس المتعارف عليها وهذا يحصل عادة للمؤسسات حديثة النشأة أو تلك التي تعاني من مشاكل هامة في عملية الإدارة والتسيير.

نقول بذلك أن الخطة تمثل المعايير المطلوبة للأداء حيث أن المعيار هو مستوى الأداء المستهدف والذي يقاس به الأداء الفعلي للنشاط، فعادة ما يتم تحديد تلك المعايير بما يتماشى ويخدم الأهداف.¹²¹

ونظرا لأهمية المعيار في ضمان السير الحسن للمسار الرقابي كان لزاما أن يتحلى هذا المفهوم بجملة من الصفات والخبرات كأن يكون واضحا وسهل فهمه، كما يجب أن يكون معبرا عنه بوحدة قياسية معروفة للمستخدمين، هذا لا يمنع وجود معايير نوعية، هذه الأخيرة تستخدم عادة عند عدم قدرة المعايير الكمية من قياس الظواهر.

2- قياس الأداء الفعلي:

هذه المرحلة تهتم بقياس مستوى ونسبة الأداء المنجز والمحقق فجوه العملية مرهون بتوفر جميع المعلومات المتعلقة بالإنتاج على أرض الميدان، من حيث التوقيت والشكل المقدم لهذه المعلومات، إن عملية المعاينة وتحسيس مسئولو الفرق والمشاريع أمران مهمان جدا في عملية قياس الأداء الفعلي، لأن مخرجات هذه العملية تقتضي السلامة والدقة وأن تعكس الصورة الحقيقية للأداء.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الرقابية

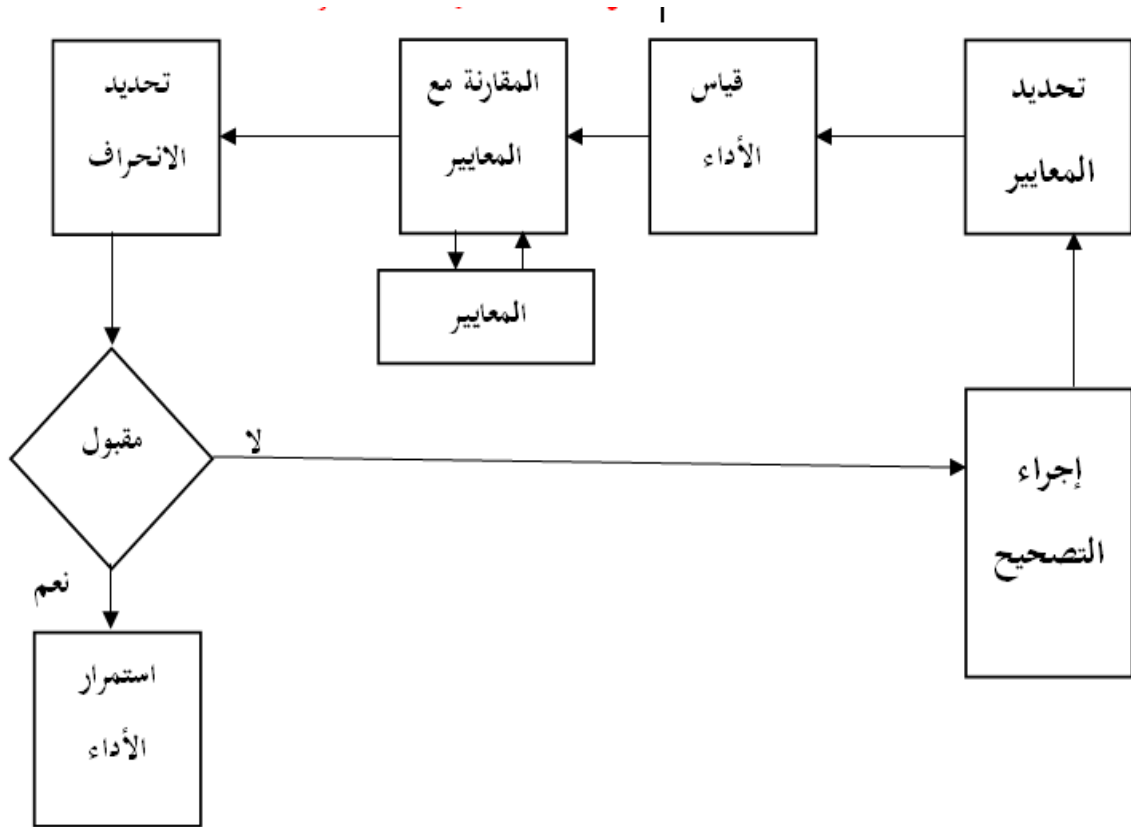
إن عملية مواجهة الفعلي مع المخطط له يعتبر أسلم طرق مراقبة السير في المؤسسات الحديثة فهذه العملية قد تكشف مطابقة الأداء الفعلي والمعايير المعتمدة سلفا، كما يمكن أن تثبت اختلاف وتباين بين هاذين المتغيرين سلبا أو إيجابا (استخرج وكشف الانحرافات).

إن نجاح هذا المسعى يستوجب إشراك كل من أصحاب المعايير (الواضعين لها) وأصحاب التنفيذ وقياس الأداء (رجال الميدان ومصدر معلومات الأداء الفعلي)، هذا يسهل عملية المقارنة ويسمح بدقة أعلي في التشخيص.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ

تعتبر هذه المرحلة بمثابة ثمرة جهود كل المراحل السابقة، فهي التي تترجم مدى نجاح المسار الرقابي من فشله، فالعمل التصحيحي لا يجد مبررا إلا إذا وجدت انحرافات ثابتة للأداء الفعلي عن المعايير المحددة سلفا وفي الاتجاه السالب. تعتبر معرفة أسباب الانحرافات من أهم العناصر الواجب الاطلاع عليها وكشفها كي يكون إجراء التصحيح سديدا لأنه قد تتشابه انحرافات معينة لكن أسبابها تختلف. إن عملية التصحيح تتطلب إعادة النظر في منظومة وآليات عمل المنظمة ابتداء من مدخلات فالعمليات والمخرجات، من الأعلى ومن الأسفل، فقد يتطلب الأمر إجراء تعديلات في الإجراءات والطرق والوسائل المستخدمة في أداء المهام، كما قد يتطلب أيضا مراجعة الخطط نفسها أو حتى المعايير.

شكل 15 - مخطط خطوات عملية الرقابة



المصدر: د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 378.

VII . أهداف الرقابة :

تعتبر الرقابة الوظيفية الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال ستة تحديات وهي¹²²:

1. التأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة

ويعتمد تحقيق هذا الهدف أساساً علي عملية التخطيط حيث أنه بدون خطة لا يمكن تنفيذ عملية الرقابة وعلى ذلك يمكن القول أن أول خطوات الرقابة هي التخطيط. كذلك يلزم للوصول إلى هذا الهدف الحصول على معلومات دقيقة تعكس سير التنفيذ في الوضع الحالي.

2. الكشف عن الانحرافات عن الخطة

وهو أول خطوات التغذية العكسية من الرقابة إلى التخطيط من أجل تصحيح وتعديل مسار التخطيط إذا لزم الأمر، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية والتي سنتعرض لها بالتفصيل فيما بعد.

3. تحديد الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات

وهو أحد الأهداف الأساسية للرقابة، حيث يتم تحديد ما إذا كانت هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ أو أنها نتيجة لقصور أو معوقات في الخطة.

4. تحديد الحلول والانحرافات

إذا اتضح أن هذه الانحرافات بسبب عدم كفاءة التنفيذ يتم وضع الحلول اللازمة، بمشاركة كل من التخطيط والرقابة، حيث يستخدم المدخل التشخيصي لوضع الحلول للمشاكل وليس للأعراض، وحيث أن الحلول المقترحة ستطبق في المستقبل فيصبح من الضروري توقع ما ستكون عليه هذه الانحرافات وذلك من خلال دراسة مدى استمرارية الظروف والأسباب التي أدت للانحرافات لمنع تكرارها في المستقبل، وعادة ما تكون هذه الحلول في صورة تعديل للخطة الحالية أو أن تكون جزء من الخطة المستقبلية.

¹²² Kathryn. Batrol and David martin “Management” McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595.

5. تحديد القصور والمعوقات في الخطة

قد يحدث في بعض الأحيان أن يكون سبب الانحرافات قصور في الخطة الموضوعة أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة حيث تلعب الرقابة دوراً أساسياً في تحديدها.

6. قياس أثر التعديل في الخطة

عند وجود قصور أو معوقات في الخطة يلزم تعديلها لإزالة هذه المعوقات وتلافي أوجه القصور وذلك إما بتحديث أو مراجعة الخطة الحالية، أو تعديل الخطة القادمة. تقوم الرقابة من خلال التغذية العكسية، بقياس أثر هذه التعديلات وتحديد مدى صحة القرارات التي اتخذها المخطط .

مما سبق يتضح أن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل الظروف المتغيرة يتوقف على قدرتها على التكيف مع هذه الظروف. وتتم عملية التكيف مع المواقف المستجدة من خلال التفاعل بين التخطيط والرقابة باستخدام أسلوب المحاولة والخطأ الذي ينطوي على اختيار حلاً لهذه المواقف والتعرف على النتائج، فإذا كانت غير مرضية تكرر العملية حتى يصل إلى حل أو مجموعة حلول مقبولة وبالتالي تصبح من الخبرات المكتسبة للمنظمة التي يمكن استخدامها في حالة تكرار مثل هذه المواقف مستقبلاً ..

VIII. أنواع الرقابة:

تصنف الرقابة بالنظر إلى جملة من المعايير أهمها:

معيار النشاط، معيار المستوى الإداري، معيار الزمن، معيار المصدر، معيار التنظيم.

1- معيار النشاط: نميز في هذا المعيار نوعين من الرقابة: الرقابة على الميزانية (المالية) ومراقبة التسيير، فالأولى تهدف إلى

ضمان صحة ودية المعاملات المالية والوثائق المستخدمة وفقاً للمعايير المتخصصة، أما الثانية فهدفها الاطمئنان إلى حسن سير النشاط الإداري بعناصره ووظائفه المختلفة.

أ- الرقابة على الميزانية (المالية): في إطار تخطيط النشاط تعد المؤسسة ميزانيات تقديرية على المدى القصير والمتوسط،

يتحدد من خلالها إطار العمل والرسائل المالية اللازمة لبلوغ الأهداف، فمن هذا المنطلق تصبح الميزانية التقديرية مرجعاً أو معياراً للرقابة المرحلية لما يتم تحقيقه أو تجسيده على أرض الواقع.

ب-مراقبة التسيير: يعرفه Cohen (1994) "يلم بمجموع الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بضمان تجنيد أمثل وفي ظروف فعالة لمختلف الوسائل المتاحة.¹²³

مراقبة التسيير هو مورد للمعلومات حول أداءات المؤسسة تتحصل عليها العناصر الفاعلة لتستطيع توجيه خياراتها عقلا فليكون بذلك أداة تحكم لدى المنظمات إذ يقوم بجمع البيانات والمعلومات في أداة تسمى لوحة القيادة، تكون وظيفية يتم تلخيصها بواسطة مؤشرات تجميعية، فبواسطة هذه العملية نستطيع مقارنة النتائج الملاحظة على الفترة مع الأهداف المسطرة.

2-معيار المستويات الإدارية

نميز في هذا السياق بين مستويين اثنين للرقابة، فإذا كانت الرقابة في المستويات الإستراتيجية العليا، في المؤسسة تعرف بالرقابة الإستراتيجية لتكون الرقابة في المستويات الأخرى برقابة العمليات (الوظيفية).

أ-الرقابة في المستويات الإستراتيجية: هذا النوع من الرقابة يغطي المؤسسة في مجملها باعتبارها كتلة واحدة فهي متخصصة برقابة أداء المنظمة كلها، ما يعرف بالأداء المؤسسي، فهي تحرص على التأكد من مدى انسجام الأداء الشامل والعام مع الخيارات الإستراتيجية.

ب-الرقابة في المستويات العملياتية (الوظيفية): متخصص في رقابة أداء النشاطات الوظيفية ومختلف العمليات التفصيلية في المؤسسة كالرقابة على عملية الإنتاج (جميع مراحلها من المنبع إلى المصب ومن المدخلات تم العمليات إلى المخرجات)، أيضا الرقابة على أداء المورد البشري في المؤسسة والرقابة على وظيفة التسويق ... الخ.

3-معيار الزمن:

نميز في هذا المعيار ثلاثة أنواع من الرقابة:

أ-الرقابة القبليّة: هذا النوع من الرقابة يكون سابقا لأداء النشاط، أي يكون قبل تنفيذ الأعمال بغية تفادي حصول الخطأ واستباق الانحراف، فأساسها اتخاذ خطوات وإجراءات قبل حصول أي شيء، هذه الرقابة تأخذ الشكل الوقائي كأن نراقب الخطط المسطرة والبرامج والسياسات مثلا.

¹²³ Cohen. H, (1994) « Dictionnaire de gestion », Edition la Découverte, p 86, Paris.

ب-الرقابة الآتية أو أثناء التنفيذ: هي الرقابة اللازمة لتنفيذ العمل من خلال الوقوف على الأخطاء حين ارتكابها وتصحيحها مباشرة، وخير مثال في هذا السياق نراه في برامج (إعلام آلي) لمراقبة جودة الإنتاج بحيث إذا ما أسفر الحال عن انحراف فيها ليتسنى معالجة الأمر في حينه لضمان المستوى المطلوب من الجودة حيث تتم هذه العملية وفق آلية الإنذار.

ج-الرقابة اللاحقة (البعديّة): هي لاحقة لأداء النشاط والعمل وهي أكثر أنواع الرقابة تداولاً لدى الجميع، تقوم الرقابة البعدية على المقارنة بين ما كان مخططاً له أو الخطط والأهداف كمعايير وبين ما تم تنفيذه فعلاً، ثم تقوم باستخراج الانحرافات والكشف عنها مع القيام بتشخيصها لمعرفة الأسباب ثم تصحيح هذه الانحرافات.

4-معيار المصدر:

نقصد بالمصدر الجهة المختصة القائمة على عملية الرقابة، فتميز بذلك بين نوعين من الرقابة:

أ-الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم من داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات، فالقائمون على عملية الرقابة هم ينتمون إلى أحد وحدات المؤسسة أو قد تختار الإدارة لجنة متعددة التخصصات من جميع أقسام المؤسسة للقيام بهذا العمل.

ب-رقابة خارجية: وهي الرقابة التي تتم من خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة كأن يراقب المراقب المالي مثلاً نفقات الإدارات العمومية التابعة للوظيفة العمومية أو قد تراقب المفتشية العامة للمالية عمليات المؤسسات المنتمية للقطاع الاقتصادي العمومي، أو قد يراقب محافظ الحسابات عملية مسك الدفاتر المحاسبية ومختلف العمليات المالية.

5-معيار التنظيم: تصنف الرقابة وفقاً لمعيار تنظيمها إلى ثلاثة أنواع:

أ-رقابة مفاجئة: يتم هذا النوع من الرقابة بغتة ودون سابق علم أو إنذار وهذا من أجل ضبط سير العمل في حالته الطبيعية أي دون ترتيبات مسبقة من المسؤولين.

ب-رقابة دورية: يتم القيام بها كل فترة زمنية محدد، ومن حين إلى آخر حسب جدول زمني منتظم، كأن تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ثلاثية أو نصف سنوية أو سنوية، هذا يتوقف على طبيعة النشاط محل الرقابة.

ج-رقابة مستمرة: وتتم عن طريق المتابعة والإشراف المباشر وبشكل مستمر دون انقطاع للتحقق من أن الأداء والتنفيذ يتم على النحو المحدد.

المحور الأخير:

الاتجاهات الحديثة لإدارة المؤسسات

المحور الأخير: الاتجاهات الحديثة لإدارة المؤسسات

رغم أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر عوناً مركزياً في دفع حركة الاقتصاديات الوطنية ، فهي لم تحتل مكانة هامة في العلوم الاقتصادية إلا إلى غاية 1970 ومع إعادة اكتشاف مقال R. Coase لسنة 1937.

فالنظريات الاقتصادية النيوكلاسيكية لم تتناول آليات عمل المؤسسة من الداخل والأهم لم تتناول خصوصاً خلافات المصالح الموجودة داخل المؤسسات واكتفت باعتبار المؤسسة (النيوكلاسيكية) كعون يساهم في التبادل في السوق .
عموماً نقول أن الأفكار الاقتصادية للمؤسسة اتسمت بالتنوع والتطور ورافقت تطور الاقتصاديات والمجتمعات على مر الزمن .

سنحاول من خلال هذا الفصل التركيز على أهم النظريات والمقاربات المرجعية ، فهذا لا يعني إن اغفال بعضها يجعلها لا تحظى بالاهتمام فنذكر على سبيل المثال لا الحصر النظرية الموقفية ومقاربة النظم واتخاذ القرارات .

I. النظرية الإدارية : Berle et Means

من بين التحاليل الأولى والهامة للمؤسسة الاقتصادية نجد ما قدمه **Berle et Means** في كتابهما وكانت هذه المناسبة تمثل نقطة الانطلاق لما يسمى او يعرف بـ " الثورة الإدارية " ¹²⁴ فكانت الفكرة الرئيسية للمؤلفين تركز في إبراز أن تنمية المؤسسة الكبرى بالأسهم والتوزيع الملكية بين مجموعة كبيرة من المساهمين سيساعد على الفصل بين الملكية .
و الرقابة داخل المؤسسة فالسلطة القرار بيد المسيرين والملكية للمساهمين، هذه النظرية قد ألهمت لاحقاً نظرية الوكالة في تقديمها للمؤسسة .

تطورت النظرية الإدارية في سياق أين الشركات المساهمة تضاعف عددهم مع تطور الفصل بين الملكية والتسيير، فسلطة القرار انتقلت من المساهمين إلى المسيرين .

يعتبرون المؤسسة كمجموعة من الجماعات ذات المصالح الخاصة :

- مساهمون
- مستخدمون
- مسيروون

¹²⁴ Berle .A & Means. G (1932) , « the modern corporation and private property , transaction publisher

بين هذه الجماعات او المجموعات توجد علاقات قد تبدو خلافية او ذات طابع نزاعي ن وتطرح في هذا السياق جملة من الأسئلة أهمها :

من يتحكم في الرقابة في المؤسسة

كيف تتم عملية الرقابة في الزامية أصحاب هذه المقاربة يعتبرون أن التنظيم في المؤسسة يتحدد من خلال السوق وهيكل رأس المال فيها .

.II النظرية السلوكية (Les "Behaviorist" Cyert & March)

أصحاب هذه النظرية دافعوا عن أن المؤسسة لا يمكن أن تكون كتلة مترابطة ، لأن الأفراد والجماعات المشكلة لها لهم تطلعاتهم ومصالحهم الخاصة والتي عادة ما تؤدي إلى الاختلافات والنزاعات لذلك فسلوك المؤسسة هو مرجع من خلال نتائج الخلافات هذه .

فرغم كل هذه الخلافات والنزاعات بين المجموعات وأصحاب المصالح إلا أنه يمكن حصول تحالفات واتفاقات من شأنها ان تؤثر على أهداف المنظمات .

بعد أعمال **Berle et Means** ، والذي أظهر أن المؤسسات هي بأصحاب المقارنة السلوكية أكدوا ذلك وأضافوا أنه قد يكون أيضا مكان للتعاون البناء و الاتفاق حول سلطة القرار كما يعتبرونها أيضا مكان للتمهين الجماعي .

ففي السياق نفسه أثبتت دراسة **Cyert & March** في سنة 1963¹²⁵ حول حالة مؤسسة ، والتي أكد من خلالها أنه هناك اتفاق وتراض واسع بين المجموعات ذات المصالح على الأهداف العامة للمؤسسة ولكن العكس صحيح فيما يخص الأهداف الخاصة بكل الوحدات العملية الجزئية للمؤسسة ن فتحديد الأهداف على هذا المستوى العملياتي يتبع إذا درجة التحالفات والمفاوضات وما تفضي إليه هذه الأخيرة .

.III النظريات التعاقدية

¹²⁵ - Cyrt & March , (1963); « A behavioral theory of the firm » Publisher Engle-Wood Clifs, Printice Hall .

إن المقاربات التعاقدية تهدف إلى تحديد شكل التنظيم الأكثر فعالية بالنظر إلى السياق الذي تنشط فيه المؤسسة وخاصة المعلوماتية منه ، في هذا المنظور ، يمكن تحليل المؤسسة (كعقدة من العقود) ، او Noeud de Contrat بين الأفراد .

إن المقاربات التعاقدية جاءت بإرادة تجاوز بعض عيوب المقاربات النيوكلاسيكية للمؤسسة ، دون التشكيك في مصداقيتها أو التساؤل بخصوصها جذريا ، فالهدف من المقاربة التعاقدية هو اقتراح أفكار أكثر عقلانية للمؤسسة¹²⁶

سيحاول هذا العمل الاحتفاظ بأربع نظريات تعاقدية هي تلك التي سجلت حضورها بقوة في تاريخ الأفكار الاقتصادية المتعلقة بالمؤسسة، ونذكر نظرية تكاليف الصفقة ونظرية الوكالة ونظرية العقود غير المكتملة ونظرية حقوق الملكية.

إن النظريات المقدمة أعلاه (التعاقدية) تختلف بعضها عن بعض في نقاط معينة وذلك تبعا لتحليل سلوك الأعوان وتفاعلاتهم (العقلانية التامة أو المحدودة) وتبعا أيضا للفرضيات حول المعلومات التي بحوزة الأعوان (معلومة أكيدة أو لا).

IV. أ- نظرية تكاليف الصفقة

قبل الحديث عن فضل Williamson (1970) في نظرية تكاليف الصفقة وجب أن نعرض على ما قدمه Coase الذي تحدث عن مصادر المخاطر الناجمة عن السلوكيات الانتهازية للأعوان ، حيث وضح أن هناك نزاعات وخلافات ، تعارض مصالح ومشاكل أخرى متعلقة بعدم تجانس المعلومات .

استنادا إلى أعمال (1937) Coase و Simon ، بني Williamsm أفكاره ليدعم المقاربة التعاقدية ، حيث اعتبر أن الصفقة هذه الوحدة الأساسية في التحليل الاقتصادي إن نظرية تكاليف الصفقة تهتم بالتكاليف التي ينسأها كل هيكل تنظيمي بمحقق صفقة فالأمر يتعلق بتقييم مجموع التكاليف المنفقة في حالة الاستيعاب الداخلي واللجوء إلى المؤسسة من الداخل) أو الاستعانة بمصادر خارجية (الاستعانة بالسوق) .

واختيار بذلك الهيكل التنظيمي (الخاص بالصفقة) المناسب الذي يحقق تخفيض مناسب لهذه التكاليف .

هذا المبدأ يعرف بتحديد حدود المؤسسة (مشترك بين جملة النظريات التعاقدية ونظرية حقوق الملكية)

والمقصود به توزيع حقوق الملكية بين الأعوان: فالاندماج (الداخلي) يركز الأصول في يد واحدة بينما السوق يشترط أن

يكون توزيع حقوق الملكية لجزء من أصول الإنتاج يعطي لمورد خارجي.

¹²⁶ - Magali Chaudey, (2011), « l'approche contractuelle de la firme » publié le 14/12/2011 sur le site web <http://ses.eus-lyou.fr>

IV. ب- نظرية الوكالة

استناداً إلى أعمال Alchian & Coase و Demsetz أكد Meckling Jensen انه لا يجب أن تكون هناك علاقات تسلطية داخل المؤسسة ولكن تعاقدية ، هذه الأخيرة تساعد على إنشاء علاقات وكالة بمجرد أن يأتمن عون (الرئيسي) (Principal) عون آخر (العون - Agent) ، لتسيير مصالحه وتنفيذ باسمه مهمة محددة تشترط التفويض لبعض السلطات لصالح (العون Agent) وكل هذا بسبب تمكن العون من مؤهلات وكفاءات يفتقدها (الرئيسي - Principal) من هذا التفويض تنشأ علاقات وكالة بين المالك لرأس المال (مساهم) وبين المسير .

- المستخدم والأجير

- مانح الأمر والمتناول .

قد تنشأ عن هذه العلاقة أخطار مصدرها عدم قدرة الرئيسي من تقييم قرارات العون Agent ، إضافة إلى عدم التأكد من حصوله على جميع المعلومات التي بحوزة العون Agent لهذه الأسباب يسعى الرئيسي دائماً إلى التقليل من هذه الأخطار عن طريق اللجوء إلى أدوات رقابية وأخرى تحفيزية .

IV. ج- نظرية العقود غير المكتملة (غير التامة)

أصحابها هم Hart , Moore¹²⁷ الذين يعتبرون أنه يكون العقد تاماً إذا استطاعت الأطراف المتعاقدة أن تتوقع ونصف ما يمكن أن يحدث لجميع الحالات الممكنة ، لذلك فالأعوان الاقتصاديين غير قادرين على إبرام عقود تامة بسبب عدم كفاءة المعلومات (المقصود هنا توفر المعلومة وكونها متماثلة إلا أن الأعوان غير قادرين.... على الحصول عليها.

لذلك فهم يعتبرون أن صاحب الأصول والذي يمتلكها هو وحدة قادر على الرقابة البعدية على الأطراف المتعاقدة الأخرى .

إن هذه النظرية لا تهتم بالعقود التي تربط عناصر المؤسسة فيم بينهم بل تهتم بتلك التي تحكم المؤسسة فيما بينهم بل تهتم بتلك التي تحكم علاقة الموردين بالزبائن ، لذلك فالمؤسسة حسبهم هي مجموعة أصول غير بشرية بحوزة أفراد وهذه الأصول من المؤسسة .

¹²⁷ Hart .O et Moore . J(1990) « Property right and the nature of the firm » , journal of political economy 98(6)

لذلك حسب هذه النظرية نشهد تغيير لحدود المؤسسة ولطبيعتها خلافا لما جاء به Coase في معالجة *the Nature of the Firm* والذي يعتبر المؤسسة تنسيق لصفقات بديلة عن السوق ويعتبر أن تكاليف الصفقات ناتجة عن البحث عن المعلومات والمفاوضات في العقود الإجراءات الإدارية ... الخ .

.III د- نظرية حقوق الملكية

أصحابها Alchian و Demsetz انطلاقا من النظرة التعاقدية يؤكدون على وجود توزيع معين لحقوق الملكية يسمح من الاستفادة من امتيازات التخصص مع تشجيع التحفيز لكل عنصر في المؤسسة يعرف Demsetz¹²⁸ حقوق الملكية كادوات تسمح للأفراد بمعرفة ماذا يستطيعون فعله منطقيا ويتمنونه فيما يخص علاقاتهم مع باقي عناصر الجماعة .

بمقاطعة أصل الملكية وخصائص حقوق الملكية، وتحصل أصحاب هذه النظرية على سلم تحليل الذي يكشف عن عدة أنواع وأشكال من المؤسسات حسب تميزها من عدمه بصفات حقوق الملكية، فكانت النتائج:

- إن كشف خصائص الملكية يسمح بالتمييز بين مختلف أشكال المؤسسات، فنحن هنا بصدد تفسير طبيعة المنظمات باستعمال أداة حقوق الملكية والذي يعتبر كوسيلة الوحيدة لتحقيق من ذلك.
- الملكية الخاصة تمثل الحالة الوحيدة الخالصة حيث تحوز على جميع الخصائص .

.IV النظرية التطورية للمؤسسة

إن الدروس المقدمة من طرف هذه النظرية تصف المؤسسة كـ " نظام كفاءات " فانشغال المؤسسة لا يتركز على تعظيم الربح ولكن قبل ذلك ضمان الاستمرارية والبقاء.

حسب Nelson و Winter فالمؤسسة حسب النظرية التطورية هي مجموعة ديناميكية من الكفاءات فيما يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى هو طبيعة الخبرة المتراكمة ن فرأس المال المعنوي هذا يتضمن مهارات التكيف والتعلم.

تقوم النظرية التطورية للمؤسسة على جملة من المبادئ منها :

- تبني ابتكار عوضا عن ابتكار آخر .
- مداولات المستهلكين والمعايير والتنظيمات سارية المفعول توجه تحديد النشاطات.

¹²⁸ - Demsetz .h (1967) , " toward a theory of property right " the American Economic Review, Vol -57 , N°2, pp347-359.

- الربح هو مصدر التوسع والتراجع للوحدات التنظيمية .
- إن طبيعة التعلم التنظيمي هو شرط لازم للنجاح في الابتكار.
- لقد ساهمت النظرية التطورية في اقتراح حلول عديدة سبل وطرق للبحث العلمي ، لجملة من المشاكل التي تغافلت عنها النظريات الاقتصادية الاورتودكسية .

.V. النظرية الكمية

تقوم هذه النظرية على أساس استخدام الرياضيات لحل مشكلات إدارية وبناء نماذج يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى ، وقد طورت أساليب وطرق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات ، تهدف هذه الأخيرة إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، والتي تعتبر حسب أنصار هذه النظرية قلب الإدارة .

يرى أصحاب النظرية (وهم خاصة بريطانيون) أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبعلاقات رياضية. فهم يدافعون عن اقتراح بأنه يمكن حسن إدارة الأعمال إذا تم قياس العناصر التي تؤثر فيها كميًا فرغم أن هذه النظرية ظهرت مع مطلع الخمسينيات إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب وتكنولوجيات المعلومات والاتصال .

نظرية الألعاب: المؤسسة تمثل مساحة ملعب وبها لاعبون (مسيرون وعمال) ولكل لعبة هناك الربح والخاسر هذه النظرية تحلل سلوك مختلف الأعوان العقلانيين الذين يكونون في علاقة اعتماد متبادل حيث تؤثر القرارات التي يتخذها كل طرف على سلوك باقي اللاعبين.

.VI. نظرية « Z »

لقد أجهرت الشركات اليابانية العالم بأدائها المتميز ، فتمت دراسات عديدة لأساليب الإدارة اليابانية مقارنة حيث تم تحديد خصائص المؤسسات اليابانية مقارنة بنظيراتها الأمريكية منها .

حيث أكدت الدراسات على أن المؤسسات اليابانية أدخلت متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني في أنماط تسيير وتنظيم المؤسسة ، لن تكون العمل مدى الحياة وأن طرق التقييم والترقية بطيئة جدا إضافة إلى جماعية اتخاذ القرار عن طريق التشاور والإجماع .

كان صاحب هذه النظرية **William Ouchi** الأمريكي والياباني الأصل ، في 1981 طور النظرية "z" التي يقال أنها امتداد للنظرية **x, y** وسميت سنة إلى الكلمة اليابانية (**Zaibatsu**) والتي تطلق على تجمع الشركات الكبرى التي تكون محاطة بعدد المؤسسات المتوسطة والصغيرة في شكل عنقودي .

حاول **OUCHI** من خلال هذه النظرية إيجاد تكامل بين الممارسات الإدارية اليابانية ونظيرتها الأمريكية التي تعتمد على تفوق المسؤولية الشخصية ، فأكد على ضرورة تبني عملية اتخاذ القرارات جماعيا والاهتمام بكل انشغالات العاملين وطول مدة التوظيف .

إذا جاءت هذه النظرية لمحاولة لنقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات الأمريكية على الطريقة اليابانية .

.VII نظرية الشركة الهرمية (العمودية) والأفقية **AOKI MASAHIKO (1991)**

فرض من خلالها أسس سير المؤسسة اليابانية مقارنة مع نظيرتها الأمريكية.

النتيجة كانت أن الهيكلية السلسلة والأفقية لنظام المعلومات في المؤسسات اليابانية أكثر نجاعة وأكثر تأقلا مع المحيط

المعاصر.

خاتمة

لقد حاول هذا العمل التقيد بالبرنامج الوزاري المقرر لتدريس مقياس تسيير المؤسسات لطلبة السنة الثانية ل م د. فسعى إلى تغطية مختلف جوانب البرنامج مع المبادرة أحيانا إلى التوسع و الاسترسال في بعض المفاهيم و خاصة تلك التي تقتضي الضرورة الوقوف عندها، لأن فهمها يساعد على إدراك عناصر أخرى تأتي بعدها.

هذا المقياس و وفقا للبرنامج الجديد أراد أن يركز الاهتمام بالوظائف الإدارية أو الأساسية، وهو ما تحاشته البرامج القديمة للمقياس بينما ترك محاور أخرى لمقاييس أخرى مشابهة كمقياس اقتصاد المؤسسة، أين تسند له مهمة تقديم الوظائف العملية الأخرى مع تسليط الضوء على بيئة المؤسسة و عملية اتخاذ القرار فيها.

فنرجو أن نكون قد وفقنا في ذلك كما نحرص على أن ننوه ببقائنا منفتحين على كل الملاحظات و الإفادات التي من شأنها تحسين و تثمين عملنا هذا، و الله الموفق.

قائمة المراجع

- أحمد الشرفاوي، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الوظيفية-دار النهضة، بيروت، 2000
- أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر، 2008، الإسكندرية
- أبو حشيش، خليل عواد، المحاسبة الإدارية لتسيير القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة. جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص : ثانية LMD
- أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات سلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية الافتراضية، 2011.
- التجاني قاسمي وعبد الغني سعيد، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة: دراسة ميدانية بمنطقة مزوار-الوادي، مذكرة ماستر علم الاجتماع، 2012، جامعة الوادي.
- السيناوي صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، 1992،
- القانون التجاري الجزائري، مرسوم تشريعي رقم 93-08 مؤرخ في 25 أبريل 1993، يتضمن تعديل القانون التجاري، ج.ج.ج. عدد 27، صادر بتاريخ 1993/04/27.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997
- بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية - تخصص إدارة و حكاهم محلية - جامعة المسيلة 2014.
- بشير عباس العلق، الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية، للنشر والتوزيع، ليبيا.
- بلقاسم قاووز، الشركة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة : دراسة تحليلية ، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة بجاية، 2013-2014
- بوقلقول الهادي ، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، إعداد الأستاذ الدكتور ، لطلبة السنة الثانية - ل م د - ص 1 للسنة 2006-2007.
- جلال إبراهيم، العدد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين-وظائف الإدارة، الجامعة الجديدة للنشر عمان، الأردن، 2003 .
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.

- خالد محمد، محمد وائل إدريس، الإستراتيجية التخطيطية الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- خير الدين ، موسى أحمد ، إدارة المشاريع المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2012.
- سعد سعود فؤاد، محاضرات في مقياس مدخل للإدارة وتسيير الرياض، جامعة محمد بوضياف- المسيلة .
- سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008،
- صالح هاشم صادق ، التخطيط والرقابة ،الجامعة المفتوحة للنشر ، طرابلس ، 1998،
- رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، وظائف الإدارة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة"، الوراق للنشر عمان، الأردن، 2001،
- زيد منير عبوي و سامي محمد هشام حرير ، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 2005 ،
- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001،
- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- محمد ماهر عليش، " إدارة الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات الكويتية، الطبعة 2، 1998
- منتدى الشرق أون لاين، مذكرة شركة المساهمة و الشركة ذات المسؤولية المحدودة في التشريع الجزائري، <http://montada.echoroukonline.com/showthread.php?t=264752>
- مصطفى كمال طه، الشركات التجارية ، ديوان المطبوعات الجامعية الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ،دار الحمدي العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 1998.
- عمر وصفي عقيلي " الإدارة المعاصرة: التخطيط -التنظيم- الرقابة"، زهران للنشر، عمان، الأردن، 2012.
- عساف محمود، أصول الإعلان، دار النشر، القاهرة، 1979.
- عدنان ماشي والي "بناء الهياكل التنظيمية"، موقع الكتروني، يوم 04 جانفي 2012، .N.Kenanaonline.com
- علي الزعبي (2009)، "إدارة التسويق، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009،
- علي عباس، "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الشارقة، 2008
- محمد عبد الغني، الإدارة الأعمال من أجل التميز (التخطيط والتنظيم)، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

- فريد فهمي زيارة ، وظائف الإدارة ، دار النشر اليازوري، عمان، الأردن،، 2009
- فاطمة سعدي، "مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها"، الكتب الالكترونية للنشر، لندن
- قناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة في وظائف الإدارة(التخطيط) ، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بابل العراق،2008

Références bibliographiques

- Allen. Louis. A,(1958), « Gestion et organisation », Edition McGraw-Hill, New York.

- Batrol. K & martin. D, (1991), "Management" McGRAW-Hill, INC.
- Berelson & Steiner (1969), « Human Behavior: An inventory of scientific finding » new York.
- Berle .A & Means. G (1932) , « the modern corporation and private property , transaction publisher
- Chandler. A,(1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Beard Books.
- Chaudey. M, (2011), « l'approche contractuelle de la firme » publié le 14/12/2011 sur le site web [http//ses .eus –lyou.fr](http://ses.eus-lyou.fr)
- Cohen. H, (1994) « Dictionnaire de gestion », Edition la Découverte, Paris.
- Cyrt & March , (1963), « A behavioral theory of the firm » Publisher Engle-Wood Clifs, Printice Hall .
- Daft, R,(2000), « Management », Dryden press, series in Management, p :306, New York.
- David. F. R, (1986), "fundamental of strategic Management ",USA, NY
- Davis. G, (1985), "management information Systems", Conceptuel, fondations structures and développent, USA.
- Demsetz .h (1967), "toward a theory of property right "the American Economic Review, Vol -57, N°2.
- Dessler. G, (1980), « organization theory: integrating structure and Behavior », Edition Prentice Hall-PTR, Seattle Washington.
- Doran. G. T(1981),"Theirs SMART .way to write management's goals and objectives", Management Review,Vol.70. N°11.
- Drucker. P (1996), "Your Leadership Is Unique. Good News: There Is No One Leadership Personality". Christianity Today International/Leadership Journal, 17.
- Encyclopédie de Gestion et de Management, Edition VIBERT, Paris.
- Fayol. H (1949), « Industrial and General Management », New York.
- Fayol .H(1918), « Administration industrielle et générale », Edition DUNOD, présentée par P. Mourin -PARIS
- Federation Union Repot, (1997)"the best practices in strategic planning based on customers", February, 1997.

- Hart .O & Moore. J(1990) « Property right and the nature of the firm » , journal of political economy 98(6)
- Herzberg. H, (1959), “The motivation to work”, New York: Wiley.
- Hodge Anthony, (1979) « Organization theory » Boston and Bacon, Boston.
- ISO, 9000, Version 2005.
- Koïchi Shimizu, (1995) “kaizen et gestion du travail chez Toyota Motors : un problème dans la trajectoire de Toyota », Acte de GREPSI, n° : 13.
- Koontz. H & Donnell. E & Weihrich. H, (1980), « Management the Book of readings, New York.
- Koontz.H & alii... (1984), “Mangement”, 7em Editm, McGraw-Hil, Book Company, USA.
- Kotler. J.P (2001), “what really do”, Havrad Business Review, December 2001,.
- Kotler.P, (1980), "strategic planning and the marketing process", in Revue Business, Mai-Juin.
- Lasary, (2007), « économie de l'entreprise», Collection C’est facile.
- Longenecker. J & Pringle. C. (1984), « MANEGEMENT », Columbus.
- Maslow. A, (1943), « Theory of human motivation”, Psychological Review, July, 1943.
- Mintzberg .H, (1998), le management au centre des organisations », Edition d’organisations, Paris.
- Mintzberg, H, (1994),"Grandeur et décadence de la planification stratégique", Edition Dunod, Paris.
- Mooney. J. Reiley. A, (1939), « the principals of organizations”, Edition Harper et Brothers, London.
- O'Doherty. D & Willmott. H, (2001), « Debating Labor Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Post-structuralism”, Cambridge University Press, London.
- Ozbekhan. H, (1968), "toward Theory of planning ",OCDE, OCED, Paris.
- Pride.W & Ferrell.O.C, (1997), "marketing” in Houghton Migglin Co.
- Russel, l, Ackoff, (1973), "méthodes de planification dans l'entreprise", Edition de l'Organisation, NYK.
- Scott. B. W, (1986)"Lang range planning in American industries”, USA.

- Simon. H (1947), "From substantive to procedural rationality", 25 Years of Economic Theory.
- Steiner. G, (1979), " Strategic planning: what every manager must know?", NY, the Free Press.
- Tabatoni P. & P. Jarniou (1975) »Les systèmes de gestion : politiques et structures », Presses Universitaires de France (collection « Systèmes - Décisions »).
- Terry.G.R, (1985), « les principes du management », Edition Economica, Paris.
- Terry. G & Frankwn.S (1985), « les principes du Management », Edition économie, Paris.
- Tosi. F & Rizz. K & Cartol, (1986), « Management Organization Behavior », Cambridge University Press.
- Trewatha & wcpport. M (1982) « Management », Texas.
- Vincent. F (2013), « Créer des objectifs S.M.A.R.T, une formule magique en marketing», publié dans Strategus, 10/9/2013 [lim w.stialegiemakuting.com](http://www.stialegiemakuting.com).