الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels

Centre National de l'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD)

المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (م.و.ت.م.ب)

إدارة المنظمات

الدرس رقم 01

الهدف الرئيسي من دراسة هذه المادة

عند الانتهاء من دراسة هذه المادة، يجب أن يكون المتربص قادرا على تطبيق قواعد إدارة المنظمات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

و سنتناول في الدرس الأول من مادة " إدارة المنظمات " أربعة فصول، هي:

الفصل الأول: يتناول مفهوم الإدارة؛

الفصل الثاني: يتناول مدارس الإدارة؛

الفصل الثالث: يضم المنظمة؛

الفصل الرابع: يتضمن وظيفة التخطيط.

الفصل رقم 01: مفهوم الإدارة

الهدف من الفصل رقم 01: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على تعريف الإدارة و تحديد مجالاتها و خصائصها.

خطة الفصل رقم 01:

I- تعريف الإدارة (management)
II- وظائف الإدارة
III- خصائص الإدارة
IV- مجالات الإدارة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- تعريف الإدارة (management):

بداية يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف واحد للإدارة وذلك لأنها تدخل ضمن العلوم الاجتماعية ومن ثم تتعدد التعريفات بتعدد الباحثين وبتعدد الأهداف التي يسعى كل واحد منهم لتحقيقها.

- ✓ **تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية:** تعرف الإدارة "management" بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية.

- ✓ **تعريف هنري فايول:** إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تنظم و تصدر الأوامر، تنسق و تراقب.

- ✓ **تعريف فريديريك تايلور:** إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أقل طريقة ممكنة. إذن يري تايلور أن الإدارة هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد و التأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن و أرخص الطرق .

- ✓ **تعريف ستونر (Stoner):** الإدارة هي عملية التخطيط، التنظيم، القيادة، و الرقابة على جهود كل الأفراد و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ✓ **تعريف كونتز و أودانول Koontz et O'donnel:** عرفا الإدارة بأنها عملية تشغيلية (إجرائية) تقوم على خمسة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، تعيين القوى العاملة، التوجيه والرقابة.

- ✓ **تعريف جلوفر:** الإدارة هي القوة المفكرة التي تملك، تصف، تخطط، تحفز، تقيم و تراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية اللازمة لهدف محدد و معروف.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و بتحليل تلك التعريفات يتضح لنا أن بعضها يتسم بالعمومية والاتساع الشديد والبعض الآخر يعاني من الضيق والاختصار المخل، كما يلاحظ أيضا أن كل تعريف منها يركز على جانب واحد مثل الوظائف أو الموارد أو المهام أو الأهداف أو الوسائل والأساليب.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد؛
- وجود هدف لتحقيقه؛
- تحقيق أهداف المنظمة يتم من خلال تعاون المدير (manager) مع الآخرين؛
- إن تحقيق الأهداف يتطلب استخدام الموارد المادية و البشرية بشكل متوازن و التنسيق الفعال بين جهود الأفراد يساهم في تهيئة بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد؛
- العملية الإدارية تحتوي على عدد من الوظائف و العناصر هي: اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط و التوجيه و الرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية و فعالية.

و إذا أردنا التوضيح أكثر لعناصر تعريف الإدارة فإن:

- **الإدارة عملية:** أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري (التخطيط والتنظيم و التوجيه، الرقابة، البيئة الخارجية و الداخلية، الموارد البشرية و المادية)؛

- **الإدارة عملية مستمرة:** تأتي صفة الاستمرار لأن الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع و الخدمات و لأن هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، و لكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **الإدارة عملية اجتماعية:** أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .

- **الموارد التي تتعامل معها الإدارة**: الموارد البشرية و المادية مثل المواد الخام و الآلات و الأموال.

- **التخطيط**: التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له .

- **التنظيم:** كيفية توزيع المسئوليات و المهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.

- **التوجيه:** إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- **الرقابة:** التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة الموضوعة، و إذا وجد انحراف فيجب تعديله.

- **الهدف:** الغاية المطلوب الوصول إليها.

- **الكفاءة**: تعني الوصول إلى الهدف بأقل جهد و اقل تكلفة و أسرع وقت و تمثل (الكفاءة) النسبة أو العلاقة بين النتائج و الوسائل المتاحة لبلوغها.

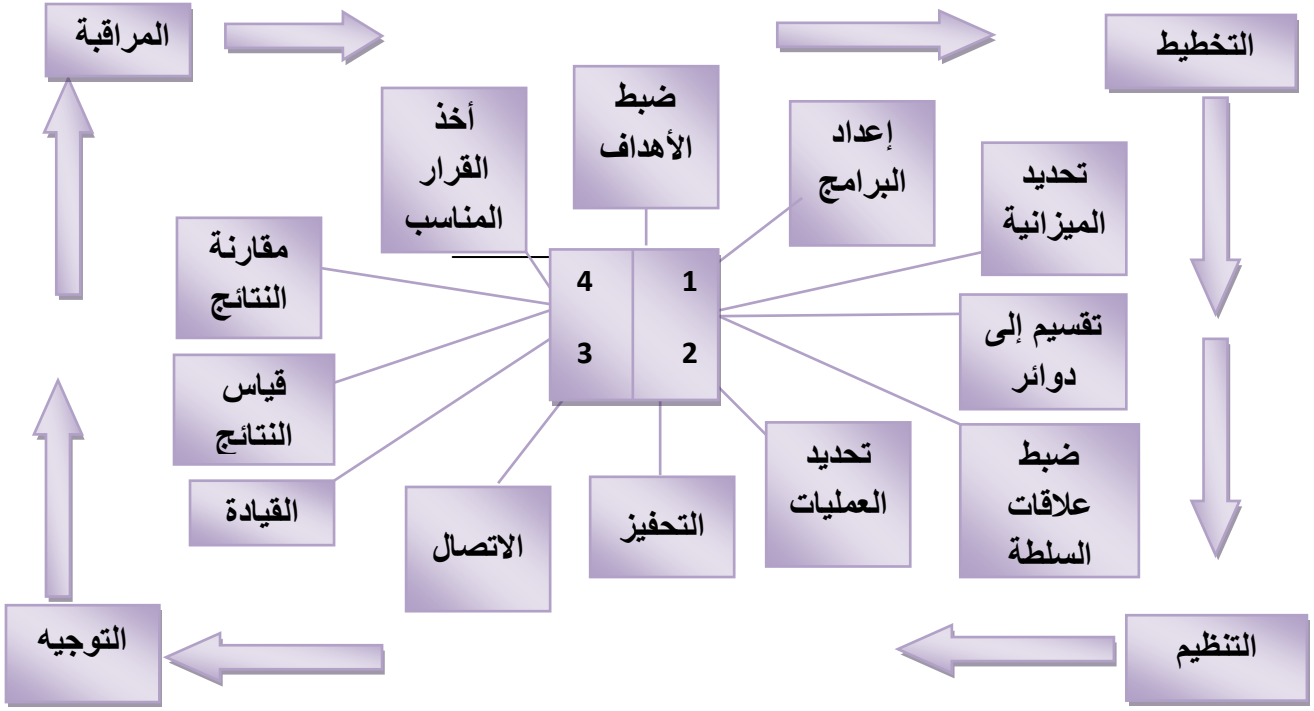
- **الفاعلية**: تعني الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة. الفعالية هي درجة بلوغ الأهداف المسطرة.

II- وظائف الإدارة:

للإدارة خمسة عناصر أو وظائف رئيسية تتكامل مع بعضها البعض كما تتأثر مع بعضها البعض تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تظهر هذه الوظائف في الشكل التالي:



الشكل رقم 01: وظائف الإدارة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

III- خصائص الإدارة:

تتمثل خصائص الإدارة فيما يلي:

- **الإدارة علمية اجتماعية:** و ذلك على أساس أنها تنطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة و المتتالية و المتفاعلة و المتداخلة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف محدد. فعلى الرغم من أن للإدارة قواعد و أسس تستند عليها و مبادئ تحكم ممارستها فإنها تمارس من خلال أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛

- **الإدارة عملية هادفة:** حيث إنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة و هذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال للأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال؛

- **الإدارة تمارس في مختلف المجالات:** و هذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية لذلك فإنها تستخدم في المجالات الإنتاجية و مجالات الخدمات كما تمارس في المجال الاقتصادي و الاجتماعي و التعليمي؛

- **الإدارة كعملية تحتوي على المهام و التصرفات التي يقوم بها المدير:** هذه المهام أو الوظائف هي التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز /التنشيط و الرقابة و اتخاذ القرارات؛

- **الإدارة تمارس في المنظمات في جميع المستويات الإدارية:** سواء في مستوى القمة أو مستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي المباشر أو مستوى الخط الأول؛

- **الإدارة تعنى بتوجيه السلوك الإنساني في المنظمة** : بحيث يصبح سلوكا تنظيميا بما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية و انتظامه من ناحية أخرى و إنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة فمن المعلوم أن الأفراد حينما ينظمون إلى منظمة معينة لا يلغ عنهم الغرض أي لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه كما أن لكل منهم قيم و معايير تحكم و توجه سلوكه؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- **الإدارة تعنى باستخدام و توظيف الموارد المختلفة في المنظمة** أفضل استخدام ممكن سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية دون أن يكون هناك نقص و هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛

- **تحرص الإدارة على أن يتصف سلوك العاملين بالتعاون و التنسيق** بحيث يكمل كل منهم الآخر و بدون أن يكون هناك تكرار او تعارض في المسؤولية أو المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة؛

- **اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة و جوهرها** : هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة و إذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فإن كل عملية من هذه االعمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرارات التخطيطية و يطلق على القرارات التي تتعلق بالعملية التنسيقية بالقرارات التنسيقية و هكذا. و يصبح من يتخذ القرارات يختلف عن الذي ينفذها؛

- **الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة:** و تأثر بهذه الظروف بما تشمل عليه هذه البيئة من قوى و متغيرات سواء كانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجيه و قد يكون هذا التأثير سلبي او إيجابي؛

- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفعالية و كفاءة؛

- نجاح الإدارة يقاس في أي منظمة من المنظمات ليس فقط بقدرتها على إنجاز أهدافها بل أيضا على أساس أن يكون هذا الإنجاز متصفا بالكفاءة و الفعالية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

IV- مجالات الإدارة:

للإدارة أربعة (04) مجالات رئيسية تطبق فيها و هي : مجال إدارة القطاع العام، مجال إدارة الهيئات و المنظمات الخاصة، مجال إدارة الجمعيات التعاونية و مجال إدارة المنظمات الدولية:

1- **مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام:** و يطلق عليه اسم الإدارة العامة (management public) و هي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع، ممثلة في أجهزة الوزارات و المجالس و الإدارات و الهيئات و غيرها...

2- **مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص:** و يطلق على الإدارة اسم إدارة الأعمال (business administration) و هو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية (المؤسسات الاقتصادية) التي تهدف إلى تحقيق الربح، و قد تكون منشأة الأعمال (المؤسسة) مؤسسة تجارية تتعامل في البيع و الشراء أو صناعية تستخرج المواد من باطن الأرض أو البحر و تحولها إلى سلع استهلاكية أو تكون مؤسسة خدماتية و غيرها...

3- **مجال تطبيق الإدارة في الهيئات و المنظمات التي لا تهدف إلى الربح:** تطبق الإدارة في هيئات و منظمات مختلفة مثل النوادي و إدارة الجمعيات التعاونية و الجمعيات الخيرية و التطوعية على اختلاف أنواعها .

4- **مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية:** و هو مجال يتعلق بالمنظمات التي ينشئها المجتمع الدولي كهيئة الأمم المتحدة و وكلاتها المتخصصة و الهيئات الدولية الإقليمية كجامعة الدول العربية و غيرها من المنظمات.

ويمكن إجراء مقارنة بين الإدارة العامة (العمومية) و إدارة الأعمال في الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الجدول رقم 01: جدول المقارنة بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة

مجال الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
اختلاف الأهداف الأساسية	تهدف لتأدية خدمة عامة للجمهور و يقاس نجاحها في قيامها بوظائفها بمدى رضا الجمهور عن نوع الخدمات .	تهدف لتحقيق الربح و مقياس الربح يتم بمقارنة الإيرادات بالنفقات
الاختلاف في مجال التطبيق	تطبق في مجال الخدمة العامة أي المؤسسات و الإدارات الحكومية في القطاع العام	تطبق في مجال إدارة الأعمال في مؤسسات القطاع الخاص من شركات فردية و مؤسسات خاصة و غيرها
الاختلاف في القوى الرئيسة المؤثرة	ترتبط بالعلوم السياسية وتتأثر بالسياسة العامة للدولة	ترتبط بالاقتصاد و الدراسات الاقتصادية
الاختلاف في الإطار القانوني	تعمل في ظل التشريع العام و القوانين العامة للدولة.	تخضع للنظام الداخلي للشركة و قرارات مجلس إدارتها .
الاختلاف في العاملين و مجال خضوعهم	العاملين في القطاع العام (العمومي) هم موظفون عموميون يخضعون للقانون الإداري و تكون مسؤوليتهم الإدارية	العاملون في مجال إدارة الأعمال يخضعون في معاملاتهم و سلوكهم للقانون المدني و القانون التجاري، كما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	عامة اتجاه السلطة التشريعية و الأجهزة القضائية و الرقابية في الدولة	أنهم مسؤولون عن نشاطهم الإداري أمام المسؤول الإداري الذي يعلوهم وفقا لما تقرره نظم العمل في المؤسسة .
الاختلاف في ظروف العمل و طبيعة النشاط	تعمل في ظروف احتكارية يعمل الموظف في إدارات حكومية بصفته الرسمية و ليس باسمه.	تعمل في ظروف تتميز بالمنافسة الشديدة يعمل رجل الأعمال و يعتمد على اسمه و سمعته و شخصيته و ثقة جمهور المتعاملين معه شخصيا .
الاختلاف في مقياس النجاح	يقاس النجاح بقدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي نشأت من أجل تقديمها .	يقاس النجاح بمقدار حجم الأرباح المحققة او حجم المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة .
الاختلاف في حجم التنظيم	الهياكل التنظيمية للأجهزة و الإدارات الحكومية للقطاع العام تكون كبيرة و متشابكة و معقدة .	الهياكل التنظيمية للمشروعات و المؤسسات الخاصة تكون مدروسة و منظمة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل رقم 02: مدارس الإدارة

الهدف من الفصل رقم 02: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على:

- تحديد مبادئ و نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة؛
- التعرف على نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

خطة الفصل رقم 02:

I- المدرسة الكلاسيكية Ecole classique

1- نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور théorie de management scientifique de Frederick Taylor

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول théorie de la division administrative de Henry Fayol

3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر Théorie de la bureaucratie de Max Weber

II- مدرسة العلاقات الإنسانية Ecoles des relations humaines

1- التون مايو Elton Mayo : العلاقات الاجتماعية في الفريق Relation sociales au sein du groupe

2- ابراهام ماسلو ونظرية تدرج الحاجيات Abraham des besoins Maslow et la hiérarchie

3- فريدريك هيرزبرغ و نظرية العاملين Frederick Herzberg et théorie des deux facteurs

4- دوغلاس ماك كريغر و نظرية XوY Douglas MC GREGOR et la théorie X Y

5- أعمال لوين و ليكرت Les travaux de K.Lewin et R.Liker

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

يمككنا أن نتابع المراحل التي مر بها الفكر الإداري في تطوره من خلال تسليط الضوء على المدارس الإدارية المختلفة، و هذه المدارس يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مدارس رئيسية هي : المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية و المدارس الحديثة.

I- المدرسة الكلاسيكية:

تشتمل المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على ثلاث (03) نظريات هي:

- ✓ **نظرية الإدارة العلمية:** من أهم روادها كل من **فريدريك تايلور**؛
- ✓ **نظرية التقسيم الإداري:** رائدها **هنري فايول**؛
- ✓ **نظرية الإدارة البيروقراطية:** رائدها **ماكس فيبر**.

1- نظرية الإدارة العلمية:

1.1- التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور:



فريدريك تايلور

اتخذ **فريدريك تايلور** مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة، سمي **بالتنظيم العلمي للعمل** (Organisation Scientifique de Travail - OST) حيث قام **تايلور** بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية باستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

في ذلك الوقت. كما ركز **" تايلور "** على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل، و الوسائل و الأدوات المستخدمة و الزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي، بدلا من الاعتماد التقدير الشخصي لرئيس العمل، أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية.

و هنا يلح **" تايلور"**على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافئات أعلى، أما الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح.

و من خلال دراسات و تجارب **" تايلور "** توصل إلى هدف الإدارة الرشيدة و هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج و وضع العامل المناسب في المكان المناسب. و هنا يظهر اهتمامه بالمورد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل وتغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية، و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها. . و من أهم مبادئها نذكر:

2.1- مبادئ الإدارة العلمية:

- ✓ التخصص الدقيق / العالي في العمل أي يجب أن يكون الإنسان متخصصًا ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية؛
- ✓ حلول الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين؛
- ✓ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة؛
- ✓ تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل؛
- ✓ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3.1- عيوب الإدارة العلمية:

إن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي.

2- نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:



هنري فايول Fayol (France ، (Henry 1841-1925: هنري فايول مهندس فرنسي، ولد سنة 1841م في عائلة غنية، عمل بوظيفة مهندس في شركة تعدين « société minière » سنة 1870م، وترقى في الشركة حتى وصل إلى مركز المدير الإداري سنة 1888م، وهي على شفا الإفلاس، وتركها وهي من أقوى الشركات في مجال التعدين، وبتواضع العلماء أرجع الفضل في هذا النجاح إلى النظام الإداري الذي اتبعه أكثر مما هو لشخصيته، ونشر كتاباً سنة 1916 بعنوان الإدارة العامة والصناعية General and Industrial Management، وقد حاول البحث عن المبادئ والأصول التي تحكم العمل الإداري.

من أشهر رواد حركة الإدارة العلمية مدير لشركة المناجم يدعى **" هنري فايول"** و الذي قسم العملية الإدارية إلى أربع (04) أنشطة هي : التخطيط، التنظيم، الأمر و الرقابة.

و تشابهت الإفترضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الإفترضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات في الإدارة اختلف عن الإدارة العلمية، فإذا كانت الإدارة العلمية ترتكز على وجود تصميم مثالي موحد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التوجيه و الرقابة و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

1.2- وظائف المؤسسة الستة: قسَّم فايول نشاط المنشأة الصناعية إلى ستةِ أنشطة كما يلي:

- ✓ **الوظيفة التقنية:** وهي ما يختص بالعمليات الإنتاجية؛
- ✓ **الوظيفة التجارية:** وهي ما يختص بالتبادل التجاري من بيعٍ وشراء؛
- ✓ **الوظيفة المالية:** وهي ما يختص بتدبير الأموال واستثمارها؛
- ✓ **وظيفة المحاسبة:** وهي ما يختص بالتقرير عن المنشأة؛
- ✓ **وظيفة الوقاية و الضمان:** وهي ما يختص بحماية الأفراد والممتلكات.
- ✓ **الوظيفة الإدارية:** وهي ما يختص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

مبادئ الإدارة الأربعة عشرة (14):

و من خلال الأنشطة الأربعة السابقة الذكر استطاع " فايول " أن يضع أربعة عشر مبدءا (14) من خلالها يمكن الإطلاع على أنشطة الإدارة و هي :

- ✓ **مبدأ تقسيم العمل:** يعتبر فايول التخصص أمرًا طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتمييزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال.

- ✓ **مبدأ المسؤولية و السلطة:** السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس و يكون على مرؤوسيه الطاعة التامة أما المسؤولية فهي نتيجة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.

- ✓ **مبدأ النظام و الطاعة:** ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.

- ✓ **مبدأ وحدة الأمر:** يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل.

- ✓ **مبدأ وحدة التوجيه:** يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود. ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.

- ✓ **مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة:** يشتق هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع إذ أن المجتمع أهم من الفرد. و يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين.

- ✓ **مبدأ مكافأة الأفراد:** إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة. و يمكن استخدام مكافآت مالية أو أي مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء ويشترط أن تكون الأجور والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاق بين العاملين و أصحاب العمل.

- ✓ **مبدأ المركزية:** إن المركزية في نظر (هنري فايول) كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة فكل كائن حي سواءً كان حيواناً أو إنساناً يملك عقلا (الإنسان) أو حاسة موجهة (الحيوان). ومن هذا العقل أو الجانب الموجه تنبع الأوامر أو التعليمات إلى مختلف أجزاء الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **مبدأ تدرج السلطة**: و يعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها. إذ أن وضوح خط السلطة ابتداءًا من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل، ولذا ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف.

- ✓ **مبدأ الترتيب:** يعني هنري فايول بالترتيب، ترتيب الأشياء والأفراد. يتطلب هذا الترتيب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري و هما: التنظيم الجيد، والاختيار الجيد .

- ✓ **مبدأ المساواة:** إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقاتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ولرئيسهم يتطلب ضرورة إتباع مبدأ المساواة.

- ✓ **مبدأ استقرار الأفراد:** يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح، هذا مع الافتراض أن هذا الموظف أُحسن اختياره وتتوفر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة، وهذا يضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وإذا تكرر فصل بعض الموظفين أو إذا تعددت طلبات الاستقالة من جانب البعض فإن ذلك دليل على عدم الاستقرار الذي يحدث نتيجة لسوء الإدارة.

- ✓ **مبدأ المبادرة:** من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيعه وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها.

- ✓ **مبدأ روح التعاون:** إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها. ويرى (فايول) أن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

3- النظريـــــــــة البيروقراطيـــــــة لماكس فيبر:



ماكس فيبر **(**1864 – 1920) **Max Weber** (Allemagne):

يعتبر **ماكس فيبر** صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء الاجتماع، و لذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية. و يعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية واعقدها على الإطلاق، نظراً لمعانيه المتعددة والتي تختلف وفق الهدف من وراء استعمالها فقد تعنى البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة، كما قد تعنى مجموعة من الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.

1.3- تعريف البيروقراطية:

- ✓ **المعنى اللفظي:** كلمة بيروقراطية مركبة من شقين : الأول bureau وهي تعني مكتب والثاني cracy وهي مشتقة من الكلمة الإغريقية kratia ومعناها القوة. والكلمة في مجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب.

- ✓ **المعنى الإصطلاحي:** البيروقراطية تعنى "ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم ".

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2.3- مبادئ النظرية البيروقراطية:

بني **"ماكس فيبر"** نظريته في البيروقراطية في الإدارة على المبادئ التالية:

- **التخصص و تقسيم العمل:** و هو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف، وفيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة سهلة و عملية للأداء و المراقبة؛

- **التسلسل الرئاسي:** ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم؛

- **نظام القواعد:** و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين؛

- **نظام الإجراءات:** ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة؛

- **نظام من العلاقات غير الشخصية:** وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل؛

- **نظام اجتياز و ترقية العاملين:** ويعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجزاء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.

3.3-النموذج البيروقراطي المثالي:

الأسس التي رأى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم عليها هي:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً و ثابتة؛
- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت؛
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات؛
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً؛
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات؛
- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف؛
- تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي.

➢ **تقييم المدرسة الكلاسيكية:**

أ- إسهامات المدرسة الكلاسيكية:

أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية الكلاسيكية في مجال تطوير الفكر الإداري المعاصر:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها؛
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم ، مثل العلوم الأخرى؛
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس و قواعد و أصول؛
- تحديد عناصر (وظائف العملية الإدارية) تخطيط، تنظيم، و توجيه، و رقابة؛
- أسهمت في وضع مبادئ ما زالت تطبق إلى عصرنا هذا مثل: تحليل الوقت و الحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، و جدولة الإنتاج، و تحليل الوظائف، و تعيين واختيار العاملين؛
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتمادًا على الأداء؛
- بادرت بدراسة المهام والوظائف.

ب- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية: أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية يمكن إيجازها في ما يلي :

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

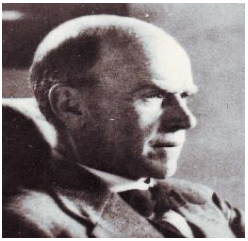
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.

II- مدرسة العلاقات الإنسانية:

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية."

1- ألتون مايو و العلاقات الإجتماعية:



ألتون مايو (Elton Mayo) (1880-1949) : ألتون مايو (Elton Mayo) أحد علماء علم الإدارة المشهورين، قام بتجاربه على العمال في مصانع هاوثورن (Hawthorne) بشيكاغو (Western Electric) كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. و قد أكد مايو أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه .

تجارب هاوثورن (Hawthorne) (1924 – 1932): تعتبر محاولة ألتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. و جاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.
أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحات ومدتها على الكفاية و الإنتاجية، فتكررت النتائج غيرالمتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

أجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال. وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم؛

- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة؛

- الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل؛

- طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى؛

- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

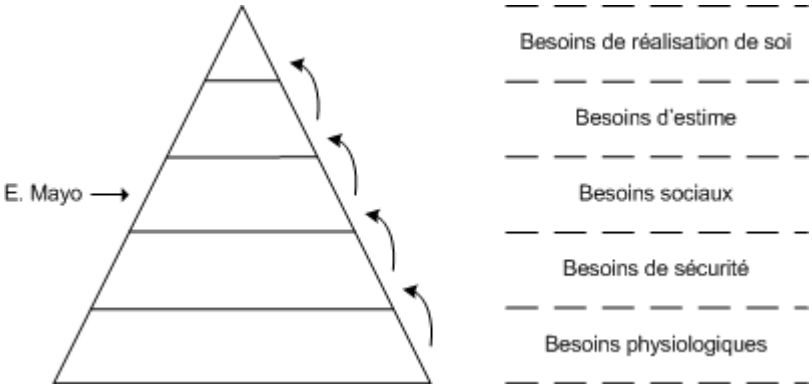
2- أبراهام ماسلو ونظرية تدرج الحاجيات:



تعتبر نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو 1908- 1970 من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الحوافز. وقد وضع ماسلو ثلاثة افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية :

- البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقا .
- حالة عدم الاكتفاء او عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري.
- حاجات تترتب على شكل هرمي حيث الحاجات الأساسية الأدنى مستوى في القاع والحاجات الأعلى في القمة .

صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في 5 فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى:



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ- **الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) besoins physiologiques :**
وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء، هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته.

ب- **حاجات أمنية besoins de sécurité:** يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد كونه يسعى إلى تحقيق الأمن له ولأولاده كما يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأن شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل.

ج- **حاجات اجتماعية besoins sociaux:** إن الإنسان اجتماعي بطبعه يرغب بأن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه إليهم ومشاركته لهم، ذلك يكسبه مركزا وقوة في مواجهة الأخطار التي قد تعترضه.

د- **حاجات التقدير besoins d'estime :** شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير و الاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته.هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانات ليساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ه- **حاجة تحقيق الذات besoins de réalisation de soi :** أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل. و ينظر الفرد إلى الاستقلال في العمل عند منحه الحرية في تنفيذ الأعمال و بالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- فريدريك هيرزبرغ و نظرية العاملين:



Frederick Herzberg (Etats-Unis،né en 1923) : من مواليد سنة 1923 صاحب كتاب "العمل وطبيعة الإنسان" الصادر عام 1966 كان لنظريته أثر كبير في الاتجاهات السلوكية وخاصة بحوث الدوافع والحوافز. أجرى دراسة على 200 مهندس ومحاسب حيث طلب منهم أن يرووا تجاربهم عن المناسبات أو الأحداث التي جعلتهم يحسون بالرضا أو بالسخط.

وقد قسمت هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بمدى إنتاجية الشخص إلى"عوامل وقائية" و"عوامل محفزة":

1- **العوامل الوقائية** (***facteurs d'hygiène***): تتعلق المجموعة الأولى عموما بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، مكان العمل، الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة، مدى جودة الإشراف...الخ

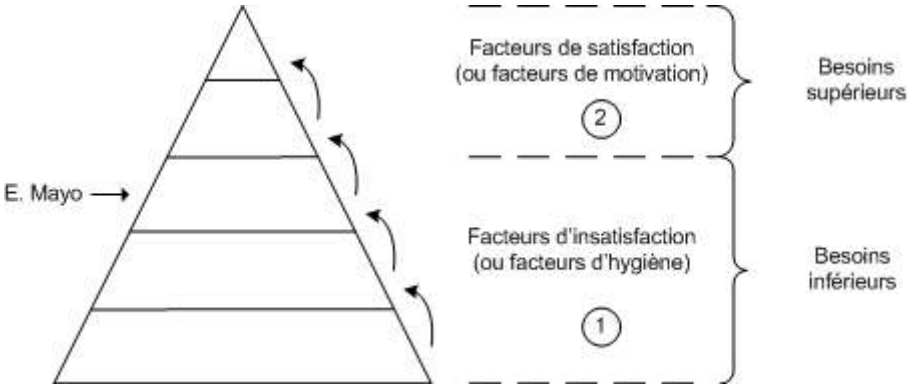
2- **العوامل المحفزة** (***facteurs de satisfaction***):أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الإنجاز و التحصيل، تحقيق الذات، قبول مسؤوليات أكبر في العمل...الخ.

و ترى النظرية ذات العاملين أن المجموعة الأولى من العوامل **"العوامل الوقائية"** تسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل حينما تكون غير موجودة بدرجة غير كافية، ولكن يجب التأكيد هنا على أن وجود هذه العوامل حتى بدرجة أكثر من كافية لا يخلق دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لخلق هذه الدافعية، وبالتالي الوصول إلى مستوى أفضل من الإنتاجية مثلا نجد أن زيادة المرتب والتشجيع الذي يتلقاه الشخص من

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

رؤسائه قد يؤثران في الإنتاجية بشكل إيجابي ولكن هذا الأثر يكون في العادة قصير الأمد.

إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل، وفقا لما تراه هذه النظرية، تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص.



4- دوغلاس ماك كريغر و نظرية X و Y «Douglas MC GREGOR et la théorie X et Y »



ابتكر ماك كريغر النظرية السلوكية المسماة نظرية X ونظرية Y لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة. تقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الإنسان والحوافز التي تدفع الإنسان للعمل وسلوك القيادة تجاه العاملين. ويمكن إيجاز هذه الافتراضات في الجدول التالي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

Les hypothèses de la théorie Y افتراضات نظرية	Les hypothèses de la théorie X افتراضات نظرية
حسب نظرية Y ينظر المسير لمرؤوسيه بنظرة إيجابية و افتراضات هذه النظرية هي :	بالعكس، حسب نظرية X للمسير نظرة سلبية اتجاه مرؤوسيه، افتراضات هذه النظرية هي :
يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما	إن الإنسان بطبعه يكره العمل و يحاول تجنبه كلما أستطاع
إن المراقبة الخارجية و التهديد بالعقاب ليست هي الأساليب المناسبة لدفع الإنسان للعمل فالإنسان يملك المقدرة على الضبط والتوجيه والتسيير الذاتي	و كنتيجة للافتراض السابق، فإن معظم الأفراد لابد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤدوا عملهم بطريقة مرضية ويبذلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم
هناك استعداد فطري عند العاملين للنمو وتحمل المسؤولية و الاستجابة للتحفيز وعليه فإن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا	إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائه باستمرار، ولا يرغب في تحمل أي مسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان.
حسب ماك كريغور، يعامل المسير الذي يتبع نظرية **Y** مرؤوسيه بطريقة ديموقراطية.	ينصح ماك كريغور بنظرية X التي تدفع المسير بمعاملة مرؤوسيه بطريقة إستبدادية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

5- أعمال لوين و ليكرت Les travaux de K.Lewin et R.Likert:

1.5- أعمال لوين *K.Lewine*:



لوين *K.Lewine*

كورت لوين حاصل على دكتوراه في الفلسفة و علم النفس، قام بعدة بحوث في مواضيع (ديناميكية الجماعة، مشاكل القيادة، الشخصية ...). و في مجال الإدارة و التسيير، اهتم لوين بأساليب القيادة و بالخصوص تأثير أسلوب القيادة المتبع على عمل و فعالية الفريق. طور عالم النفس كورت لوين إطاره الخاص بالعمل خلال ثلاثينيات القرن الماضي و قد ساعد ذلك على تطوير العديد من الأساليب التي ظهرت فيما بعد. اعتبر لوين أن هناك ثلاث أساليب قيادة أساسية:

أ- الأسلوب الاستبدادي Le style autoritaire :

يتخذ المدير القرارات دون استشارة أعضاء فريقه حتى عندما تكون تدخلاتهم مفيدة. يكون هذا الأسلوب مناسبا عند ظروف تتطلب اتخاذ قرارات سريعة أو عندما لا تكون هناك حاجة لمساعدة الفريق أو أن تدخل الفريق ليس له أثر على مستوى النتيجة النهائية. على كل، يمكن لهذا الأسلوب أن يكون محبطا و يمكن أن يدفع لنسب عالية من التغيب و العصيان الجماعي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب-الأسلوب الديمقراطي style démocratique:

يتخذ المدير القرار النهائي لكنه يقحم الجميع في عملية اتخاذ القرار. يشجع على الإبداع و غالبا ما يكون الفريق مشاركا في المشاريع و القرارات. و كنتيجة يكون أعضاء الفريق راضين عن عملهم و ذوي إنتاجية أكبر. لكن هذا الأسلوب ليس دائما بنفس النجاعة على الأقل فيما يتعلق باتخاذ قرار سريع.

ج-الأسلوب الفوضوي Le style permissif :

يمنح المدير حسب هذا الأسلوب مجالا كبيرا من الحرية لطاقم العمل في طريقة إنجازهم للأشياء و حتى في تسطير المواعيد النهائية لإنجاز المهام. يقدم المستخدمون الدعم و الموارد و الاستشارات إن طلب منهم ذلك و في حالة العكس لا يبدون أي تدخل. تنتج هذه الاستقلالية رضا أكبر عن العمل و لكن بإمكانها أن تكون مدمرة إذا لم ينظم أعضاء الفريق وقتهم جيدا أو إذا كانوا دون كفاءة معرفية ومهارات أو محفزات ليقوموا بعملهم بنجاعة. يظهر هذا الأسلوب أيضا عندما يفقد القائد السيطرة على أعضاء فريقه.

2.5- أعمال لكارت رنسيس R.Likert :



لكارت رنسيس R.Likert

عالم نفس اجتماعي كان عضوا في جمعية مهنية لشركات التأمين. أشارت دراساته التي قام بها حول مجموعة مدراء شركات التأمين الفاشلة إلى وجود

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة. لاحظ "ليكرت" أن شركات التأمين ذات الأداء الضعيف هي التي تكون تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة (يهتمون بالمهام الضيقة للوظيفة) كما يعتبرون مهامهم بمثابة رقابة فقط ويجب تحقيقها بصرامة على عكس المنظمات الناجحة التي يركز فيها على الجانب الإنساني أي الذين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالا رحبا للابتكار. وقد حدد " ليكرت" أربعة أنماط إدارية وهي:

أ- **النمط الأوتوقراطي " الاستبدادي" الاستغلالي Le style autoritaire exploiteur:**

وهو أسلوب في الإدارة يتبعه القائد الأوتوقراطي بحيث لا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

ب- **النمط الأوتوقراطي "الاستبدادي" الخيّر autoritaire paternaliste:**

يتقبل القائد الأوتوقراطي الخيّر آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات غير الإستراتجية ويسمح بالاتصال في الإتجاهين، ويراقب ما يجري عن كثب كما يلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الإنجاز المطلوب، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

ج- **النمط الاستشاري Le style consultatif :**

يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذو الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

د- أسلوب النمط المشارك-الجماعي Les style participatif:

يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه، ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، كما يمنح المكافأة بناءا على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- **إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية:** أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المؤسسات (المنظمات) تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات؛

- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم؛

- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم؛

- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة.

ويمكن إجراء مقارنة بين خصائص المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية في الجدول التالي :

جدول رقم 02: جدول المقارنة بين خصائص التنظيم العلمي للعمل و مدرسة العلاقات الإنسانية

Mayo مايو	Taylorتايلور
الدافعية -Motivation شروط العمل -Conditions de travail البعد النفسي dimension psychologique الإستقرار الاجتماعي être social--Bien الإدارة التشاركية -Management participatif الاتصال - Communication مدرسة العلاقات الانسانية -École des relations humaines	Contrôleالرقابة Scienceعلم Division du travail تقسيم العمل Salaire aux piècesالأجر بالقطعة Sanction،discipline الانضباط One best wayالطريقة المثلى OSTالتنظيم العلمي للعمل

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة المراجع المعتمد عليه في هذا الفصل

الكتب باللغة العربية:

- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف **أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال** الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد و تسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- محمد قاسم القيرلوتي، **مبادئ الإدارة**، دار صفاء للنشر و التوزيع-2001.
- جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال، مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية – 2000
- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان – الأردن - 2012

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل رقم 03: المنظمة

الهدف من الفصل رقم 03: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- ✓ يعرف المنظمة و يحدد خصائصها؛
- ✓ يحدد مراحل دورة حياة المنظمة؛
- ✓ يتعرف على محيط المنظمة.

خطة الفصل رقم 03:

مقدمة

I- تعريف المنظمة و مكوناتها

1- تعريف المنظمة
2- مكونات المنظمة

II- خصائص المنظمة

III- دورة حياة المنظمة

1- مرحلة النشأة
2- مرحلة النمو
3- مرحلة النضج و التوسع
4- مرحلة الإنحدار

IV- بيئة (محيط) المنظمة

1- البيئة الداخلية
2- البيئة الخارجية

V- أنواع المنظمات

1- المنظمات المربحة (المؤسسات)
2- المنظمات العمومية
3- المنظمات غير المربحة

VI- خصائص المنظمات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

سنتناول في السلسلة الثانية موضوع المنظمة و في تمهيد لدراسة هذا الموضوع سنحاول الإجابة على سؤالين رئيسين هما: لماذا ندرس المنظمة ؟ ما هي الأسس و المفاهيم النظرية في دراستها؟

إن دراسة موضوع إدارة المنظمات عموما و في تسيير الموارد البشرية خصوصا يرجع إلى سببين رئيسين هما:

- الأهمية و الدور الذي تلعبه المنظمات في المجتمع بحيث تتواجد المنظمات في كل مجالات الحياة الاجتماعية و المهنية؛

- تواجد المنظمات في كل نواحي الحياة اليومية وحاجاتنا الماسة إلى خدمات المنظمات طوال حياتنا، حيث نولد في منظمات (مستشفيات)، نكبر و نتعلم في منظمات (روضات، مدارس، ثانويات و جامعات)، نعمل في منظمات خاصة أو عمومية (مؤسسات، إدارات و جمعيات)، نشتري حاجياتنا من سلع و خدمات من عند المؤسسات الاقتصادية و نلبي حاجياتنا من الخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية. إذن نستطيع القول أن المنظمات أصبحت تمثل عصب الحياة اليومية .

و سنتناول في الفصل التالي (الفصل الثاني من هذه السلسلة) أهم المفاهيم النظرية في موضوع المنظمة من حيث عرض المفاهيم الأساسية للمنظمة (مختلف التعريفات، الخصائص والبيئة) و سنشرح مراحل دور حياة المنظمة و في الأخير سنتطرق إلى تصنيف مختلف أنواع المنظمات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

I- تعريف المنظمة و مكوناتها:

1- تعريف المنظمة:

تعرف المنظمة من خلال أربعة اتجاهات (وجهات) رئيسية هي:

- ✓ **الاتجاه الاجتماعي:** هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة اجتماعية؛
- ✓ **الاتجاه السلوكي:** هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة نظر سلوكية؛
- ✓ **الاتجاه الهيكلي:** هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة نظر هيكلية؛
- ✓ **الاتجاه التنظيمي:** هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة نظر تنظيمية.

أ- تعريف المنظمة من وجهة نظر اجتماعية :

المنظمة من وجهة نظر اجتماعية هي وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم و منسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود نسبية من أجل تحقيق أهداف مشتركة. من هذا التعريف نستنتج أن:

- المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم؛
- سبب وجود المنظمة هي من أجل إنجاز أهداف محددة؛
- من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً؛
- تملك المنظمة بيئة تعمل فيها واضحة المعالم نسبياً.

ب- تعريف المنظمة حسب وجهة نظر سلوكية:

المنظمة من وجهة نظر سلوكية هي عبارة عن مجموعة من سلوكيات الأفراد والجماعات يحدث بينها عمليات التفاعل لتحقيق الأهداف المنشودة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ج- تعريف المنظمة من وجهة نظر هيكلية :

هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من هيكل تنظيمي مترابط مبني على أساس علاقات تبادلية داخله، وبالتالي فالمنظمة وفق ذلك هي عبارة عن تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات في المنظمة.

د- تعريف المنظمة من وجهة نظر تنظيمية:

هو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة على أنها جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة و المنتظمة، وبالتالي فهي عبارة عن إدارة هذه الوظائف، وعليه فهي تهتم بإدارة مجموعة من الوظائف الأساسية.

2- مكونات المنظمة:

تتشكل المنظمة بحسب التعريفات المختلفة التي أوردناها من أربعة مكونات تتفاعل فيما بينها و هي: الأهداف، الموارد البشرية (الأفراد)، الهيكل التنظيمي و نظام التسيير.

أ- الأهداف :

تعرف الأهداف بأنها نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن محدد. و أهداف المنظمة في الحقيقة هي الأهداف التي حددها الأشخاص الذين أوجدوا المنظمة أو الذين يسيرونها.

ب- الموارد البشرية (الأفراد):

يمثل المكون البشري للمنظمة المركز السوسيولوجي للمنظمة وهو الذي يشرح عمل المنظمة بالتركيز على سلوك الأفراد و على علاقاتهم في المنظمة، وباعتبار أن المنظمة تمثل نظام اجتماعي أين يتفاعل و يتواصل الأفراد مع بعضهم البعض في علاقات بلعب أدوار مختلفة و بممارسة أدوار خاصة بالسلطة في المنظمة. الأفراد هم العنصر الهام في المنظمة، وأهميتهم في المنظمة هي:

- التنظيم الذي يعمل من خلال مساهمات الأعضاء، ونشاطات الأفراد من التفكير، الخبرة، الجهد، الوقت، الكفاءة والإتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- إدارة و تسيير المنظمة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة يقوم بها الأعضاء؛

- ضمان استمرار المنظمة بأداء أعمالها، فاستمرار المنظمة يتطلب بدوره استمرارية تواجد الأفراد فيها.

ج- <u>الهيكل التنظيمي</u>:

الهيكل التنظيمي (L'organigramme) للمنظمة هو الشكل المحدد للاتصالات بين أجزاء المنظمة، فهو يماثل الهيكل العظمي للإنسان، كما يشكل بناء المنظمة ورابط مكوناته الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهمات. تحدد المسؤوليات والصلاحيات، و الهيكل التنظيمي يحقق الأهداف التالية :

- توزيع الأعمال، وتحديد مهام الأفراد والجماعات في المنظمة؛
- يحدد المستويات (المراتب) التنظيمية، نطاق الإشراف (المسؤولية) وبالتالي مستويات السلطة؛
- يحدد عمليات تنسيق المهمات مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة؛
- يحدد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها؛
- يعمل على تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال الضوابط والقوانين التي تحد من الاجتهادات الشخصية؛
- يحدد طرق ممارسة الرقابة ومستوياتها وأجهزتها.

د- نظام التسيير.

II- خصائص المنظمة:

تتميز المنظمة بالخصائص التالية :

- **<u>وجود آليات للتكامل</u> :**

الخاصية الأولى التي تميز المنظمة هي احتوائها على آليات تحقق التكامل بين مكوناتها و عناصرها المختلفة حيث أن هذه الآليات هي التي تسمح بالمحافظة على جميع العناصر المتباينة للمنظمة، و كمثال على ذلك القيم

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المنظمة و التي تشكل الثقافة التنظيمية، وضع نظم التحفيز و التكامل و تنظيم العمل بطريقة معينة .

- **وجود نظام للأدوار :**

نظام الأدوار، هو الطريقة و الأسلوب الذي يتبعه كل فرد عن قيامه بأداء واجباته في المنظمة. ويتوقع من كل واحد أداء مهامه بطريقة معيارية. في المؤسسة، عقد العمل هو الذي يحدد بدقة سلوك الأفراد. حينئذ يمكن التنبؤ بهذا السلوك.

- **وجود نظام السلطة :**

إن نظام السلطة في المنظمة يسهر على ضمان تناسق و مطابقة الأفراد للأدوار و الواجبات المسندة إليهم. و يحرص على تحقيق المنظمة لأهدافها.

- **وجود نظام للاتصالات:**

تعتبر المنظمة بمثابة نظام للاتصالات، حيث تنساب المعلومات ضمن قنوات للاتصال من أسفل الهيكل التنظيمي للمنظمة إلى أسفله في شكل تعليمة مصلحة أو تصعد المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في شكل تقارير الأداء. فنظام المعلومات يشكل العمود الفقري للمنظمة وبدون المعلومات لا يمكن للمنظمة أن تمارس سلطتها على الأفراد.

- **وجود هدف جماعي:**

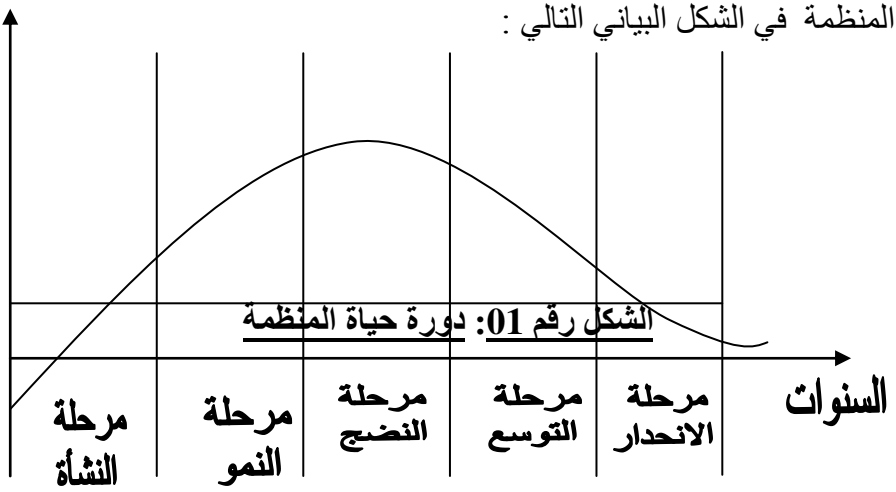
لكل منظمة أهداف محددة تختلف باختلاف وظائف المنظمة . فبالنسبة لوظيفة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، فان الهدف يكون، على سبيل المثال، إنتاج 60 وحدة في ساعة. وبالنسبة للوظيفة التسويقية يكون الهدف هو تحقيق نسبة نمو بـ 60 في المائة على أقل خلال 25 عاما.

III- دورة حياة المنظمة:

كما يمر الكائن البشري (الإنسان) بمراحل من النشوء والولادة والنمو يمكن أيضاً أن تنطبق هذه الدورة على المنظمات، حيث أن للمنظمة دورة حياة تمر بها وهذه المراحل التي تمر بها مرتبة بشكل منطقي.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تتكون دورة حياة المنظمة من خمسة (05) مراحل مرتبة هي: مرحلة النشأة، مرحلة التجميع، المرحلة الرسمية و الرقابة، مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي، مرحلة الضعف و الانحدار. ويمكن توضيح مراحل دورة حياة المنظمة في الشكل البياني التالي :



الشكل رقم 01: دورة حياة المنظمة

1- مرحلة النشأة:

هي مرحلة البداية في دورة حياة المنظمة وهي تشبه مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة فتكون المنظمة هنا في مرحلة الطفولة ولكنها تمتلك أهداف طموحة. في هذه المرحلة تكون وضعية المنظمة غير مستقرة وتتطلب المرحلة إلى كثير من الإبداع والعمل.

تتميز هذه المرحلة بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وغموض الأهداف والبعد عن التخصص في الوظائف.

2- مرحلة النـمو:

هي مرحلة متقدمة تختلف عن مرحلة النشأة باختلاف أن في هذه المرحلة تتضح الأهداف والغايات. و تتطلب هذه المرحلة الكثير من العمل والجهد مع ذلك تبقى لا تحتوي على هيكل تنظيمي مستقر ونهائي لذلك فعلى جميع المنتسبين للمنظمة بذل جهود مضاعفة للنهوض والوصول إلى مرحلة الاستقرار و يبذل أعضاء المنظمة جهوداً كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي. وتتميز المنظمة في هذه المرحلة بـ:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- رسالة واضحة؛
- الهيكل التنظيمي غير رسمي؛
- نمط الاتصالات غير رسمي.

3- مرحلة النضج و التوسع:

وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين:

أ- مرحلة الرسمية والرقابة (النضج) : في هذه المرحلة :

- تقل نشاطات الأفراد الإبداعية في المنظمة؛
- يبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمة بالوضوح؛
- تحدد المهام والمسؤوليات و يتم وضع قواعد وإجراءات للعمل؛
- تتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة، لذا يقل الاعتماد على الاجتهادات الفردية، ويتم التأكيد على معايير.
- تتحدد مراكز اتخاذ القرارات، ومواقع المسؤولية؛
- تكثف الأنشطة التشغيلية والرقابية في المنظمة؛
- تطبق جميع السياسات و الإجراءات الداخلية
-

ب- مرحلة الهيكل التفصيلي (التوسع):

تصبح المنظمة قادرة على الانتشار والتوسع في نشاطاتها بما تقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، مما يوجب تطوير المنظمة للاستجابة لهذه التطورات، ويبدأ اعتماد أسلوب اللامركزية. تعمل الإدارة في هذه المرحلة على تنويع المنتجات (سلع أو خدمات) في السوق والتوسع وزيادة الكفاءة التشغيلية.

4- مرحلة الانحدار:

تتمثل هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة، كزيادة النقد الموجه للمنظمة أو زيادة عدد المنافسين، وتقلص الحصة السوقية نتيجة تراجع الطلب على منتجات المنظمة وخدماتها لشدة المنافسة أو نتيجة لعدم مواكبة التطور التكنولوجي أو بسبب بعض العوامل الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، أو نتيجة دمج أو إلغاء بعض المنظمات، هذه الظروف تنعكس سلباً على العاملين: بحيث تزيد نسبة الدوران الوظيفي (عدم استمرارية الموظفين)،

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

وترتفع حدة التوتر مما يؤجج الصراعات، و يدفع إدارة المنظمة إلى تبني الأسلوب المركزي في العمل للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

IV- بيئة (محيط) المنظمة:

تمثل البيئة أو المحيط المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وتعرف البيئة بأنها العوامل المحيطة بالمنظمة من عوامل طبيعية ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية.

وكذلك تعرف بأنها: العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر. وهذه التعريفات في اتجاهاتها تشير إلى البيئة الخارجية.

وهناك تعريف شامل للبيئة هو : البيئة هي مجموع العناصر والشروط الخاصة بالمجتمع الواسع التي تؤثر في المنظمة وتتأثر بها. و بالتالي فإنها كل القوى ذات التأثير الفعال على المنظمة وأدائها.و تقسم بيئة المنظمة إلى: **بيئة داخلية و بيئة خارجية**.

1. البيئة الداخلية:

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا، أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا (من الداخل) في المنظمة. و تتكون بيئة المنظمة الداخلية من العناصر التالية:

أ- المالكون:

يمثلون عنصر ضغط داخل المنظمة لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءا كبيرا من مصالحهم مرتبط بالمنظمة، وبالتالي فان أداءهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن أن تحدد في كثير من الأحيان سلوكيات المنظمة واتجاهات وأنماط أدائها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب- العاملون:

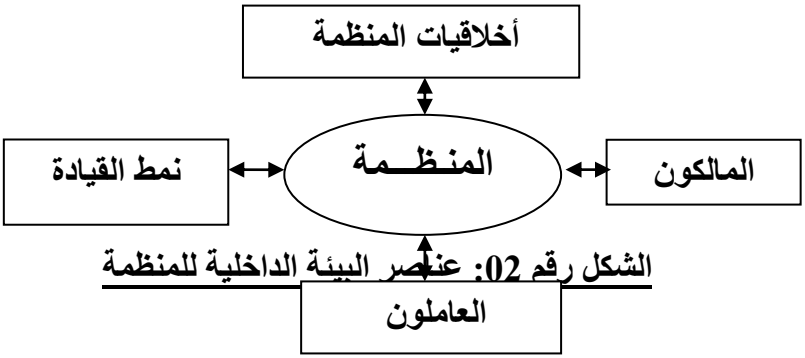
يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة، وبالتالي فان سلوكياتهم وأداءهم ومتطلباتهم وعلاقاتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة.

ج- نمط القيادة :

تمثل القيادة في المنظمة العناصر الإدارية القيادية العليا في المنظمة (مجلس الإدارة - الرئيس الأعلى للمنظمة) وأن هذه العناصر بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة في المنظمة تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة. ذلك لأن النمط القيادي الذي تتبعه أو تستخدمه القيادة العليا يمثل عنصرا هاما من عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، كون هذا الأسلوب سيكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل في المنظمة.

د- ثقافة المنظمة:

وهي تعبر عن القيم والأفعال المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتمثل هذه القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها في المنظمة، وبالتالي فإن هذه القواعد تشكل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة كونها تعتبر محددا أساسيا من محددات السلوك والأداء ضمن المنظمة، وبالتالي تشكل مؤثرا هاما من المؤثرات البيئية داخل المنظمة. وعليه فإن أخلاقيات المنظمة تشكل نوعا من الضغوط البيئية المؤثرة داخل المنظمة في تنفيذ المهام والواجبات وأداء الأفراد للأعمال .



الشكل رقم 02: عناصر البيئة الداخلية للمنظمة

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2. البيئة الخارجية:

تعريفها :

هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بالمنظمة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفاعليتها. والبيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة عامة، و بيئة خاصة.

أ- البيئة العامة:

تمثل ذلك الجزاء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المنظمة، وهذه القوى تؤثر على عموم المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها، فهي تمثل الأجواء التي تعمل بها المنظمات عموما. وتتكون من العوامل التالية :

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في درجة التقدم، القيم، العادات والتقاليد والتنظيم الاجتماعي السائد (عشائري، مؤسسي، أسري)؛

- **العوامل الثقافية:** الأفكار والقيم و المستوى الثقافي (عال، متوسط، معدوم،...) والنمط الثقافي السائد (حر، متنوع، متشدد) والمكونات الثقافية للمجتمع؛

- **العوامل التعليمية:** نوع نظام التعليم و أسلوبه، نتائج التعلم، عدد المتعلمين في المجتمع وما يوفره النظام التعليمي من علوم، معلومات و معارف، ومستوى الأمية في المجتمع؛

- **العوامل الأخلاقية و القيمية:** مثل القواعد والأعراف السائدة ، وأخلاقيات العمل ، والسلوكيات الشخصية والعامة ، ومدى الالتزام الأخلاقي والأدبي في المجتمع .
- **العوامل الاقتصادية :** مثل نوع النظام السائد (إشتراكي، رأسمالي، إسلامي، مركزي...) و الوضع الاقتصادي السائد (رواج، انكماش، تضخم)، مدى توفر الموارد الاقتصادية، المنافسة، النظام المصرفي

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والمالي وحجم الاستثمارات، درجة و مستوى المعيشة، الأسعار، الضرائب ، العملات ، البطالة ...إلخ؛

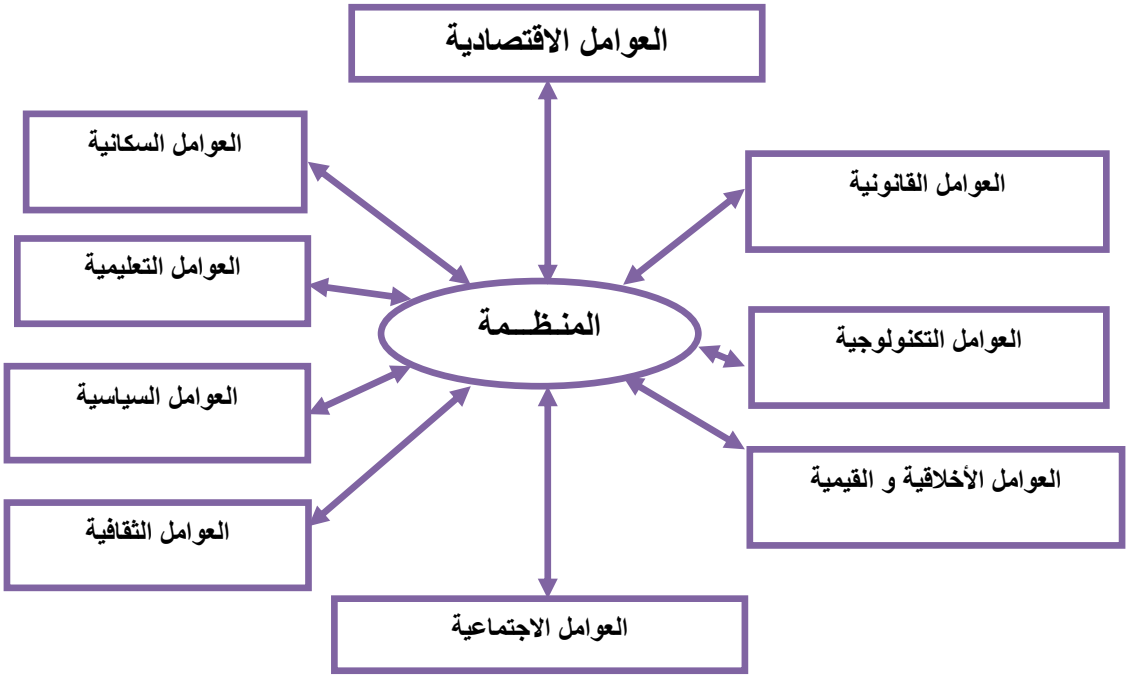
- **العوامل السكانية :** مثل حجم السكان وتوزيعاتهم وطبيعة القوى البشرية، معدلات النمو السكاني، اتجاهات الهجرة الداخلية و الخارجية، حجم القوى العاملة و توزيعها، ودرجة التحضر؛

- **العوامل السياسية :** وتتمثل في فلسفة الحكم السائد وسياساته ونوع النظام السياسي ودرجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وفي عمل المنظمات، نوع المنظمات في النشاط الاقتصادي، وفي عمل المنظمات، نوع المنظمات الأخرى وتأثيراتها في المجتمع، مدى الاستقرار السياسي...إلخ؛

- **العوامل القانونية:** وتمثل مجمل القوانين والتشريعات ، والنظام القضائي والتشريعي..إلخ؛

- **العوامل التقنية (التكنولوجية):** وتمثل الإطار التقني والعلمي والتطويري في البيئة وهذه من أكثر العوامل تغيرا في البيئة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



الشكل رقم 03: عناصر البيئة العامة للمنظمة

ب- البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي البيئة العملية للمنظمة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها.

و تتكون البيئة الخاصة للمنظمة من العناصر التالية:

- **الزبائن**: يمثلون جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، كونهم المستفيدين من إنتاج المنظمة بشرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛

- **الممونون:** الممونون كأفراد ومنظمات هم المسئولين عن توفير المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات. والممونون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير، لأنها بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة. فالمنظمة تسعى دائما لإقامة علاقات جيدة مع المجهزين لأنهم عصب التغذية للمنظمة. ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة: البنوك، المستثمرين، المجلات، الجرائد، الباحثين، الجامعات، وكالات التشغيل، موردي المواد الأولية، مجهزي المواد الخام...الخ

- **المنافسون:** و يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة.

- **الشركاء:** يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة، ذلك لأن الشركاء يساهمون و يشاركون في المنظمات.

- **النقابات**: تعتبر النقابات جزء البيئة الخاصة للمنظمة، لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها. ولديها وسائل هامة في الضغط على المنظمة لمعالجة مشال العاملين والحصول على حقوقهم كالتفاوض، والمرافقات الجماعية، والإضرابات،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

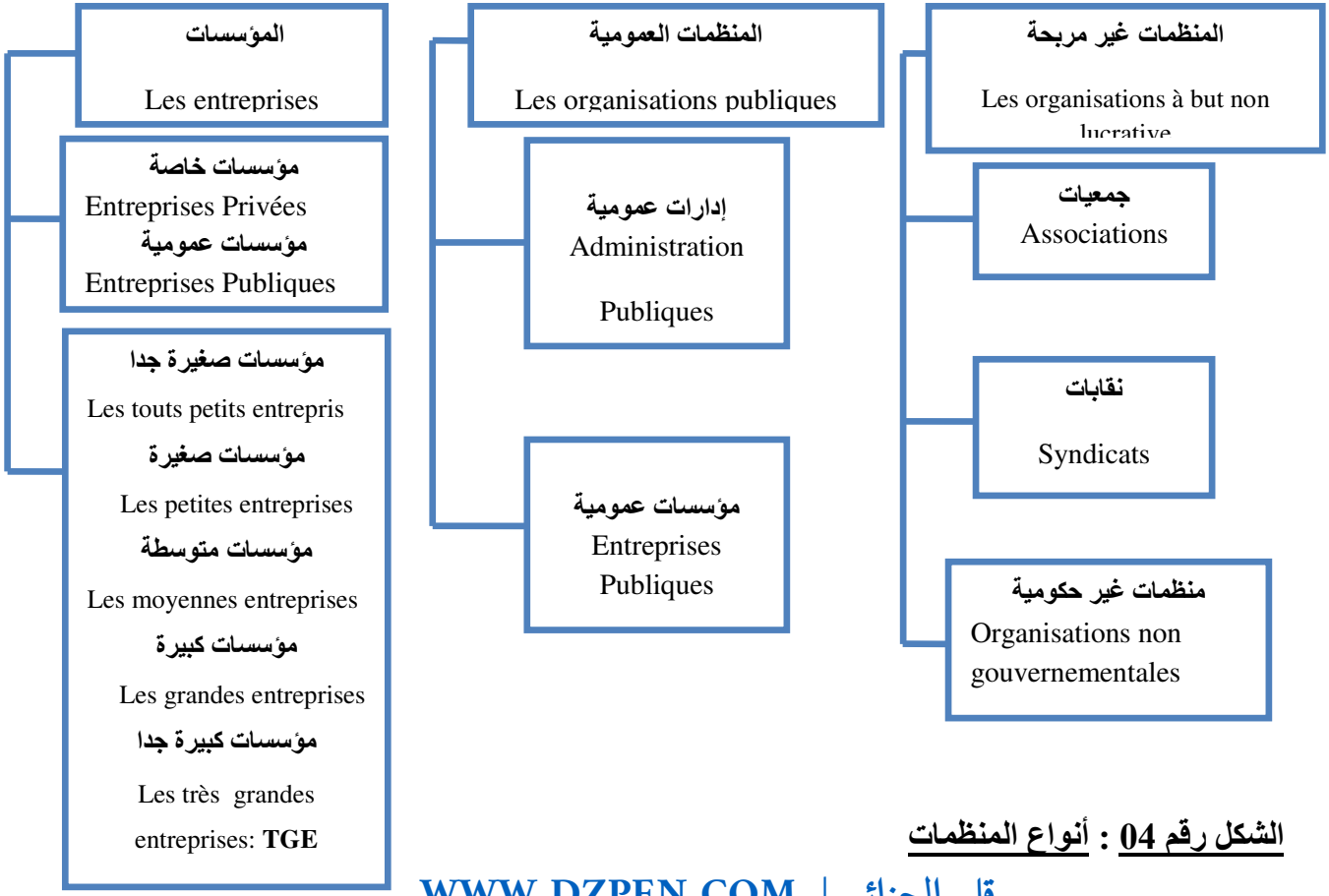
والاحتجاجات، والدعاوي القضائية...الخ، لغرض الدفاع عن حقوق العاملين وضمان استمرارهم بعملهم.

V- أنواع المنظمات:

نميز بين ثلاثة أنواع من المنظمات هي:

- ✓ **المؤسسات:** خاصة و عمومية؛
- ✓ **المنظمات العمومية:** الجماعات المحلية، الإدارات العمومية؛
- ✓ **المنظمات غير المربحة:** (جمعيات ، نقابات).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



الشكل رقم 04 : أنواع المنظمات

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتصنف المنظمات حسب ثلاثة (03) معايير هي: تحقيق الربح، نمط التسيير، النظام القانوني:

أ- **معيار تحقيق الربح:** تقسم المنظمات إلى نوعين من المنظمات: مربحة و غير مربحة؛

- **منظمات مربحة:** هي المنظمات التي هدفها الأساسي هو تحقيق الربح المادي، إضافة لأهداف أخرى مثل المؤسسات، الشركات، الأسواق والجمعيات التجارية؛

- **منظمات غير مربحة:** هي المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح المادي مثل مؤسسات الدولة وهيئاتها ومثل المنظمات الشعبية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات السياسية...إلخ.

ب- معيار نمط التسيير: إن نوع المنظمات متعلق بنمط تمويلها المالي، فالمنظمات غير المربحة تعتمد أساسا على المصادر الخاصة في التموين مثل : الهبات، اشتراكات المنخرطين في المنظمة، إعانات الدولة، إعانات الجماعات المحلية. أما المنظمات المربحة تمول بواسطة الأرباح التي تحققها و في بعض الأحيان عن طريق الإعانات المالية التي تقدمها الدولة.

و بالنسبة المنظمات العمومية، تمول بواسطة الضرائب، الرسوم و الاشتراكات الاجتماعية.

ج- **معيار النظام القانوني:** تقسم المنظمات إلى نوعين: عمومية و خاصة

المنظمات العمومية: تتمثل في: الدولة، الإدارة، المؤسسات العمومية؛

المنظمات الخاصة: تتمثل في: المنظمات المربحة، المنظمات غير المربحة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

1- المنظمات المربحة (المؤسسات):

1.1- تعريف المؤسسة:

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها الخلية الأساسية والفعالة في الدورة الاقتصادية، كما تعرف أنها تنظيم معين الهدف منه خلق قيمة مضافة من خلال الجمع بين عوامل الإنتاج، ويتمثل الفرق بين المنظمة والمؤسسة في كون كل مؤسسة هي منظمة وليس بالضرورة كل منظمة هي مؤسسة. كما أن هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق الربح. يعرف" M.Truchy " المؤسسة على أنها: " الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي ".

كما تعرف المؤسسة بأنها منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من سعر تكلفتها ".

2.1- تصنيف المؤسسات:

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب 04 معايير هي: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي.

- ✓ **تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية:** تقسم المؤسسات حسب ملكيتها إلى:

مؤسسات خاصة: وهي التي تكون ملكا لفرد أو مجموعة من الأفراد؛

مؤسسات عمومية: وهي التي تكون ملكا للدولة؛

مؤسسات مختلطة: وهي التي تكون شراكة بين الأفراد والدولة في نفس الوقت؛

مؤسسات متعددة الجنسيات: وهي التي تكون ملكيتها لأفراد من جنسيات مختلفة ويتجاوز أصلها حدود الدولة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

✓ **تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:** تقسم المؤسسات قانونيا إلى نوعين أساسيين :

شركات الأشخاص: هي الشركات التي تتكون من عدة شركاء، ولكن الأساس أو الاعتبار هنا هو اعتبار شخصي.

شركات الأموال: وهنا الاعتبار لا يكون شخصيا إنما يكون ماليا، أي أن المسؤولية تتحدد وفق حصة الشريك وليس وفقا لاعتباره الشخصي.

✓ **تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:** من أهم المعايير المعتمد عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار، **عدد العمال،** و تصنف المؤسسات إلى خمسة أنواع على النحو التالي:

- من 0 إلى 9 عمال: مؤسسات مصغرة
(Les touts petites entreprises:**TPE**)

- من 10 إلى 49 عامل: مؤسسات صغيرة
(Les petites entreprises**:PE**)

- من 50 إلى 499 عامل: مؤسسات متوسطة
(Les moyennes entreprises:**ME**)

- من 500 إلى 999 عامل: مؤسسات كبيرة
(les grandees enterprises: **GE**)

- بداية من 1000 عامل : مؤسسات كبيرة جدا (عملاقة)
. (les très grandes entreprises :**TGE**)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

✓ **تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي:**

قسم الإقتصادي " COLIN CLARK" النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات، و هي:

- **القطاع الأول (Le Secteur Primaire) :**

يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها و منتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري...؛

- **القطاع الثانوي (Le Secteur Secondaire):**

يتمثل في قطاع الصناعة، أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها(الصناعات الاستخراجية).

- **القطاع الثالث (Le Secteur tertiaire):**

يتمثل في المؤسسات الخدماتية، أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين).

2- المنظمات العمومية"Les organisations publique":

1.1- تصنيف المنظمات العمومية:

تصنف المنظمات العمومية وفق المعيار القانوني و الاقتصادي إلى نوعين:

- مرافق إدارية (إدارات) Les Administrations؛
- مؤسسات عمومية Les Entreprises Publiques .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

أ- **المرافق الإدارية (الإدارات):**

يستند تصنيف المنظمات العمومية وفقا لهذا المعيار إلى أسس عامة، تتمثل أساسا في طبيعة الملكية و طبيعة التسيير الذي يكون خاصا في أغلب الحـــالات، من حيث الميزانيـــة، الرقابة، التوظيف...إلخ، و الإدارات وفقا لهذا المعيار هي منظمات ممثلة للسلطة العمومية و يوكل لها تقديم خدمات عامة، من خلال تطبيق قوانين و مراسيم و لوائح تنظيمية .

يجب أن تكون ملكية الإدارات العمومية تابعة للدولة أو هيئاتها العمومية أو إلى أحد أشخاص القانون العام، كما يفترض أن يرتبط تقديم الخدمة العامة باحتياجات المجتمع و أن يراعى تطبيق لوائح ومراسيم القانون العام الذي يسري على هذا النوع من المنظمات.

ب-المؤسسات العمومية:

تعرف المؤسسة العمومية، على حسب القانون الفرنسي، بأنها " شخص معنوي يتمتع بالاستقلال المالي و يخضع للقانون العام أو الخاص " كما أن تمويل و تسيير هذه المنظمات لا يتم وفقا لرقم أعمال محدد و إنما يتم بطرق أخرى كالاقتطاع الضريبي و الإعانات الممنوحة من طرف الدولة أو الهيئات المحلية.

وتصنف المؤسسات العمومية إلى 03 أنواع:

- مرافق عمومية ذات طابع تجاري و صناعي E.P.I.C ، و التي تتبع في تطبيقاتها التسييرية المحاسبة الخاصة؛
- شركات مختلطة S.Mixtes : التي تكون غالبية الحصة فيها للدولة؛
- أ- شركات المحاصة أو الشركات المغفلة Les Sociétés Anonymes .

2.2- خصائص المنظمات العمومية:

على العموم نستطيع أن نبرز خصائص المنظمات العمومية فيما يلي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

- أنشطة هذه المنظمات تقوم على تقديم الخدمة أكثر منها على إنتاج السلعة؛
- تمتاز بكونها مشاريع ضخمة؛
- تهدف إلى تحقيق منفعة عامة؛
- لا يمثل الربح الهدف الأساسي لهذه المنظمات.
-

3- المنظمات غير المربحة:

1.2- تعريف المنظمات غير المربحة و خصائصها:

المنظمة الغير مربحة، ويطلق عليها أيضاً منظمة لا تسعى للربح، هي أيّ منظمة تهدف في الأساس إلى دعم نشاط أو عدد من الأنشطة العامة أو الخاصة بدون أيّ مصلحة تجارية أو هدف ربحي أو الدعوة إليه أو الانخراط فيه.

تنشط المنظمات غير المربحة في مجالات واسعة كالمساعدات الإنسانية والبيئة وحماية الحيوان والتعليم والفنون والرعاية الصحية والقضايا الاجتماعية والمؤسسات الخيرية والسياسة والدين والبحوث والرياضة وغيرها من المساعي.

تتميز المنظمات غير المربحة بثلاثة (03) خصائص رئيسية هي: هيكل تنظيمي غير سلمي، لا تهدف لتحقيق أرباح، تسير موارد مادية، مالية و بشرية.

2.3- الجمعيات:

الجمعية هي عبارة عن منظمة غير مربحة أي لا تسعى لتحقيق ربح مادي، وتهدف في النهاية لتحقيق رضا أعضائها. تتحدد مهام الجمعيات عن طريق القانون الأساسي للجمعية .

عند إنشاء الجمعية تحدد الجمعية العامة مهام الجمعية و يمكن تعديل مهام الجمعية عن طرق عقد جمعية عامة استثنائية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تنعقد الجمعية العامة العادية للجمعية مرة في السنة من أجل إعداد جدول نشاطات الجمعية، الميزانية و غيرها.

يشرف على تسيير الجمعية مكتب الجمعية يتكون على الأقل من رئيس و كاتب و مسؤول للمالية، وكل قرارات الجمعية تصدر من مكتب الجمعية.

أ- مهام الجمعيات:

تمارس الجمعيات مهامها و نشاطاتها في مجالات متعددة منها:

- ✓ المهام الخيرية و الإنسانية مثال: منظمة أطباء بلا حدود، الهلال الأحمر، الصليب الأحمر..إلخ؛
- ✓ المهام الاجتماعية؛
- ✓ المجال الثقافي؛
- ✓ المجال الصحي (مكافحة الجوع...)؛
- ✓ مجال النشاط الرياضي مثال: فرق رياضات الجيدو، كرة القدم...إلخ؛
- ✓ مجال الدفاع عن الحقوق مثال: جمعيات الدفاع عن المستهلكين.

ب- أشكال الجمعيات: توجد عدة أشكال للجمعيات هي :

- ✓ **جمعيات تحقيق المنفعة العامة:** يعني الجمعيات التي من مهامها تحقيق منفعة عامة للمجتمع و التي تنشط في مجالات الاجتماعية، الصحية، التربوية، العلمية، الثقافية، البيئية...إلخ.

- ✓ **الجمعيات المهنية:** هي الجمعيات التي تضم الأفراد الذين يمارسون نفس نوع المهنة ضمن المهن الحرة؛

- ✓ **أشكال أخرى للجمعيات:** النقابات، جمعيات الحفاظ على البيئة، جمعيات الدفاع عن المستهلكين، الجمعيات الاجتماعية و الصحية؛

و يمكن تلخيص أنواع المنظمات و خصائص كل نوع في الجدول التالي:

3.3- خصائص المنظمات:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل	المنظمات العمومية		المنظمات المربحة (المؤسسات)		المنظمات غير المربحة		
النوع	المؤسسات العمومية	مرافق إدارية (إدارات)	عمومية	خاصة	جمعيات	نقابات	منظمات دينية
معايير عامة							
القانون الأساسي	الأشخاص المعنويين للقانون العام أو الخاص			أشخاص القانون الخاص			
الحجم	يحدد عموما حسب عتبة تعداد الأفراد ، عدد الأجراء ، عدد الموظفين ، عدد المنخرطين						
النشاط	قطاع النشاط (الأول ، الثانوي ، الثالث)						
مجال العمل	محلي ' وطني ، دولي						
الغاية من وجود المنظمة	هدف غير ربحي لتقديم خدمة عمومية		تحقيق الأرباح		غير مربحة تقدم خدمة لأعضائها		
المهمة	قد تكون اقتصادية (سلع و خدمات) ، اجتماعية (تلبية طلب ممكن) ، مجتمعية						

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أهداف كمية (مردودية) أو أهداف كيفية (إرضاء الزبائن)			**الأهداف**
وسائل و هياكل الإنتاج ، البنايات ، اللوجيستيك			**الموارد المادية**
المتطوعين، المنخرطين، الأجراء	الأجراء	الموظفين،عقود القانون الخاص	**الموارد البشرية**
إعانات الدولة أو الجماعات المحلية اشتراكات الأعضاء، الهبات	مساهمات المالكين رقم الأعمال	الضرائب و الرسوم، الاشتراكات الاجتماعية، ثمن الخدمات غير المربحة	**الموارد المالية**

الجدول رقم 01 : يمثل خصائص المنظمات

خاتمة:

تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة ذات تكوين اجتماعي منظم و منسق يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود نسبية من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

تتكون المنظمة من أربعة مكونات تتفاعل فيما بينها وهي: الأهداف، الموارد البشرية (الأفراد)، الهيكل التنظيمي، نظام التسيير.

للمنظمة خمسة خصائص رئيسية هي: وجود آليات للتكامل، وجود نظام للأدوار، وجود نظام للسلطة، وجود نظام للاتصالات، وجود هدف جماعي.

تمر المنظمة بدورة حياة تتكون من خمسة (05) مراحل مرتبة هي: مرحلة النشأة، مرحلة التجميع، المرحلة الرسمية و الرقابة، مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي، مرحلة الضعف و الانحدار.

للمنظمة بيئة أو محيط تمثل المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله. وتقسم بيئة المنظمة إلى: بيئة داخلية و بيئة خارجية.

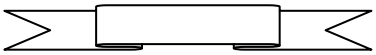
تتكون بيئة المنظمة الداخلية من العناصر التالية: المالكون، العاملون، نمط القيادة، ثقافة المنظمة.
تصنف البيئة الخارجية للمنظمة إلى بيئة عامة، و بيئة خاصة.

البيئة الخارجية العامة وتتكون من العوامل التالية: العوامل الاجتماعية، العوامل الثقافية، العوامل التعليمية، العوامل الأخلاقية و القيمية، العوامل الاقتصادية، العوامل السكانية، العوامل السياسية، العوامل القانونية، العوامل التقنية (التكنولوجية).

البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة تتكون من العناصر التالية: الزبائن، الممونون، المنافسون، الشركاء، النقابات.
تصنف المنظمات إلى ثلاثة أنواع من المنظمات هي: المنظمات المربحة (المؤسسات)، المنظمات العمومية، المنظمات غير المربحة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المؤسسات الاقتصادية تصنف حسب 04 معايير هي: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي.
المنظمات العمومية تصنف إلى نوعين: مرافق إدارية (إدارات) والمؤسسات العمومية.
المنظمات غير المربحة تصنف إلى: جمعيات، نقابات عمالية.



مراجع الفصل:

1- د. عمر وصفي عقيلي، د. قيس عبد علي المؤمن، **المنظمة ونظرية التنظيم**، دار زهران للنشر و التوزيع، 1994؛

2- د. خليل محمد حسن الشماع، د.خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 3؛

3- د. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار المكتبة الوطنية، الكويت، الطبعة 2، 2006 .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الفصل رقم 04: وظيفة التخطيط

الهدف من الفصل رقم 04: في نهاية هذا الفصل، يجب أن يكون المتربص قادرا على أن:

- يعرف التخطيط و يحدد أنواعه و خصائصه؛
- يتعرف على مراحل التخطيط؛
- يشرح مكونات الخطة.

خطة الفصل رقم 04:

I- مفهوم التخطيط

1- تعريف التخطيط
2- أهمية التخطيط
3- خصائص التخطيط
4- أنواع التخطيط

II- عناصر التخطيط (الخطة)

1- الأهداف
2- البرامج
3- السياسات
4- الإجراءات
5- القواعد
6- الموازنات التخطيطية (التقديرية)

III- مراحل وخطوات التخطيط

IV- أساليب و أدوات التخطيط

1- أسلوب الإدارة بالأهداف (la direction par objectifs)
2- أسلوب تحليل الشبكات (les réseaux)
3- الأساليب الإحصائية (les techniques statistiques)
4- أسلوب المحاكاة (la simulation)

V- صعوبات و عوائق التخطيط

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مقدمة:

التخطيط هو أحد وظائف التسيير الأربعة في المنظمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، و التخطيط هو الوظيفة الأولى للمدير وهي تسبق ماعداها من الوظائف الأخرى. والتخطيط ببساطة هو الإعداد المسبق للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله، مكان، زمان و كيفية عمله و الوسائل التي تستخدم في العمل ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة و تقييمها، ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة وفي نفس الوقت يبعد النتائج الغير مرغوبة.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة وظيفة التخطيط بالتفصيل و إلى تعريف التخطيط، أنواعه، عناصره، مراحله، أساليبه و صعوباته.

I- مفهوم التخطيط :

1- تعريف التخطيط:

تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط لتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى ومن أهم التعاريف العلمية التي قدمت له من قبل علماء الإدارة:

تعريف هنري فايول: " التخطيط في الواقع هو التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الاستعداد لمواجهته. و يركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل".

تعريف جونز: " التخطيط هو اختبار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة. وينظر هذا التعريف إلى التخطيط باعتباره عملية لاتخاذ القرارات".

تعريف كونتز: " التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله؟ ومتى يمكن عمله ؟ ومن الذي سيقوم بالعمل وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تعريف تيري: " التخطيط هو الاختبار القائم على الحقائق ووضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل، عند تصوير وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".

التخطيط هو مسار يسمح بتعريف أهداف المؤسسة و يأخذ بعين الاعتبار مهامها الرئيسية و السبب في وجودها. و هذا المسار ينطوي على وصف أهم المراحل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة لأي برنامج.

التخطيط هو عبارة عن مسار يبدأ من صياغة الأهداف و تحديد الاستراتيجيات، السياسات و المخططات المفصلة من أجل تحقيق هذه الأخيرة.

التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل؟ ومن يقوم به؟ و أين؟ و متى؟ وكيف؟.

بواسطة **التخطيط** سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف و من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، و الإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام و شهور، وحتى سنوات قادمة.

مفهوم **التخطيط** العام يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

2- أهمية التخطيط:

التخطيط له أهمية بالغة في المجال الاقتصادي و الإداري كونه يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق التي تسلكه المنظمة في المستقبل، والقرارات الإدارية بدون تخطيط تصبح عشوائية لذلك توجد أسباب رئيسية توضح أهمية التخطيط وهي:

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

1.2- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير :

أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المسير (الإداري) بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فـyن الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

2.1- التركيز على الأهداف:

تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، فمجرد القيام بالتخطيط يركّز الاهتمام عليها و على الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة التي تخلق الوحدة والتعاون و تقضي على التضارب بين الإدارات. والمدير الذي يستغرق كل وقته في حل المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة.

3.2-الترشيد:

يقصد به ترشيد الاقتصاد في الأداء و يساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، و التوافق في الجهد فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة الغير متعاونة المنفصلة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4.2- تسهيل الرقابة:

تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، فالمدير لا يمكنه أن يتأكد من انجازات المرؤوسين دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء. لا يمكن أن تتم الرقابة بدون معايير التي تحددها الخطط.

3- خصائص التخطيط :

من أهم خصائص التخطيط نذكر:

- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها؛
- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ؛
- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة؛
- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد؛
- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات؛
- يجبر التخطيط المسير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية؛
- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للإستبدال والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

4- أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة:

1.3- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. و يبدأ التخطيط الاستراتيجي و يوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى مع مشاركة جميع مستويات الإدارة بهدف العمل . وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين مهام و مسؤوليات المنظمة ككل؛
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية؛
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2.4- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية وتلك التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولا عن إنجازه .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي.

غير أن المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من المدى الزمني للخطط الإستراتيجية.

3.4- التخطيط الوظيفي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله .و يمكن أن يستخدم هذا النوع من التخطيط مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر: كخطة الموازنة .أما الخطط مستمرة الاستخدام فهي تخص خطط السياسات والإجراءات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و يمكن مقارنة أنواع التخطيط في الجدول التالي:

	التخطيط الاستراتيجي Planification stratégique	التخطيط التكتيكي Planification Tactique	التخطيط الوظيفي Planification Opérationnelle
المستوى السلمي Niveau hiérarchique	الإطارات العليا Cadres supérieurs	الإطارات الوسطى Cadres intermédiaires	الإطارات الدنيا Cadres inférieurs
المجال Portée	عموم المنظمة (المؤسسة) Ensemble de l'entreprise	وظائف المؤسسة Fonctions de l'entreprise	وحدة تنظيمية Unité organisationnelles
المدة الزمنية للتنفيذ Délai de la réalisation	خمس سنوات و ما فوق 05 ans ou plus	من سنة إلى 5 سنوات 01 à 05 ans	سنة واحدة أو أقل 01 ans ou mois

جدول رقم 01: أنواع التخطيط

II- عناصر التخطيط (الخطة) :

يمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية: الأهداف، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج و الميزانيات التقديرية

1- الأهداف:

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالبا تصب في نفس المعنى، و تعرف الأهداف على أنها صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها.

كما تعرف الأهداف بأنها هي نهاية ما يسعى إليه النشاط خلال فترة زمنية معينة و بذلك يسعى التخطيط، التنظيم، حشد الموارد، التوجيه و الرقابة إلى تحقيق هذه الأهداف.

1.1- مستويات الأهداف: يقوم المسير عموما بإعداد ثلاث مستويات للأهداف هي: أهداف إستراتيجية، أهداف تكتيكية و أهداف وظيفية.

أ- الأهداف الإستراتيجية : Les Objectifs Stratégique

هي الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة ولمدة زمنية جد طويلة . ومن أمثلة الأهداف الإستراتيجية النمطية نجد رغبة المنظمة في توفير أفضل المنتجات في السوق وفق نظام لتسليم البضاعة في الوقت المناسب **juste-à-temps** . و على العموم كل هدف استراتيجي يتحدد حسب مستوى الربح المستهدف تحقيقه من طرف المؤسسة، حجم الموارد المالية، الموارد البشرية و المادية، حصة المؤسسة في السوق، المرودية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ب- الأهداف التكتيكية : Les Objectifs Tactiques

يتم إعداد الأهداف التكتيكية غالبا من طرف المسيرين في الإدارة الوسطى للمنظمة. و تمثل مجموع الأهداف الخاصة بكل مصلحة أو مديرية التي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. و من أمثلة الأهداف التكتيكية نذكر الرفع من حجم المبيعات، تخفيض تكاليف التوزيع. و عموما

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

هذه الأهداف تحدد بصفة دقيقة لأنها أكثر قابلية للقياس مقارنة بالأهداف الإستراتيجية.

ج- الأهداف الوظيفية: Les Objectifs Opérationnels

يتم إعداد الأهداف الوظيفية من طرف المسيرين في الإدارة الدنيا (المستوى الإداري الأدنى). و هي أهداف جد خاصة و تحدد بصفة كمية. و من أمثلة الأهداف التكتيكية نذكر: هدف تخفيض معدل شكاوى الزبائن إلى **5 %**، تحويل خمسة مناصب عمل بالتوقيت الجزئي إلى منصبين بالتوقيت الكامل، رفع معدل الربح الخام بنسبة **22 %** ...إلخ.

2.1- خصائص الأهداف:

حتى تستطيع المنظمة تحقيق مهامها يجب أن تتحقق فيها مجموعة من الخصائص هي: التحفيز ، قابلية التحقيق، قابلية القياس الكمي، الوضوح و البساطة، القابلية للفهم، المشاركة و القبول، الملائمة و الارتباط بعنصر الزمن .

أ- **التحفيز**: بحيث توضع الأهداف في مستوى تحفيزي، بمعنى أن تكون مرتفعة بالدرجة التي تثير الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يتأتى إلى إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق؛

ب- **الموضوعية و الواقعية:** يجب أن تكون الأهداف موضوعية و قابلة للتحقيق و تمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة و لا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص و المصالح المنفردة و تراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعي مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة؛

ج- **القابلية للقياس الكمي:** يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، و إن كانت بعض الأهداف من الصعب قياسها كماً لتحقيق الرضا الوظيفي إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المنظمة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

د- **الوضوح و البساطة و القابلية للفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحداً وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة؛

ه- **المشاركة و القبول:** بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقاً دون تحقيق الأهداف المرجوة؛

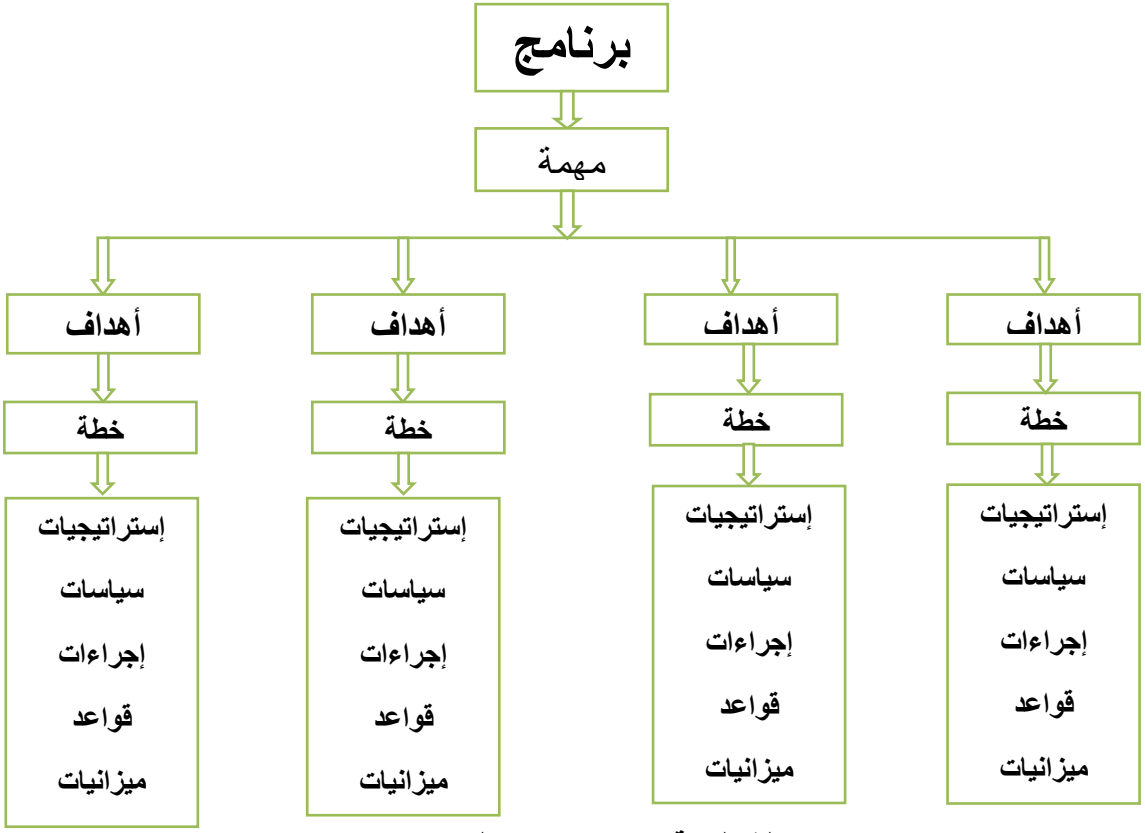
و- **الملائمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها كتابيا، فكل هدف يجب أن يعكسها كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المنظمة؛

ي- **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي أن ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها من بدايتها إلى نهايتها.

2- البرامج:

البرامج هي خليط من السياسات و الإجراءات و القواعد و تخصيص المهام و غيرها من العناصر الضرورية لتنفيذ قرار معين من العمل. و بعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج بأنه خطة عمل لانجاز واجبات خلال فترة محددة ووفق ميزانيات مرسومة. وعلى ذالك تصبح مثلا خطة العمل خلال الخماسية لدى المشروع بمثابة برنامج عمل، وتصبح مهمة توسيع مصنع بإضافة خط إنتاجي جديد بمثابة برنامج عمل خلال السنتين القادمين. و البرامج قد تكون رئيسية أو إستراتيجية كما قد تكون البرامج ثانوية كقيام المشرف على أحد أقسام الإنتاج بإعداد برامج لتحسين الحالة المعنوية للأفراد العاملين في القسم.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM



الشكل رقم 01: مكونات البرنامج

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- السياسات:

تعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق و إنجاز الأهداف المطلوبة و ذلك من خلال تطبيق بعض القواعد و الأنظمة.

و السياسات هي تصريح عام أو فهم عام يقود و يرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، حيث توضع من قبل مديري المستويات العليا لتوجيه وضبط فكر و عمل المستويات الدنيا. قد تكون السياسات صريحة أو ضمنية غير أن الكثير منها تكون مكتوبة بطريقة صريحة.

تحدد السياسات المجال الذي سيتخذ القرار بشأنه حيث تضمن أن هذا القرار سيكون متماشيا مع الأهداف و مساهما في تحقيقها. ففي المنظمة (المؤسسة) توجد المئات من المشاكل المطلوب حلها و المئات من القرارات الواجب اتخاذها و لكن الكثير من المشكلات ذات طبيعة متكررة و من ثمة فمن الضروري وضع السياسة التي تطبق في كل الحالات المماثلة.

هناك فرق بين الأهداف و السياسات، فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط بينما السياسات هي الطريق التي تسيير فيه القرارات نحو هذه النهايات و بعبارة أخرى: الهدف هو ما نريد تحقيقه و الوصول إليه، أما السياسة فهي الطريق الذي نتبعه للوصول إلى هذا الهدف.

4- الإجراءات:

الإجراءات هي نوع من الخطط فهي تحدد مسبقا الوسائل و الأساليب المعتادة لأداء المهام و الأنشطة في المستقبل فهي مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل و بشكل متسلسل و متتابع. و لتوضيح العلاقة بين السياسات و الإجراءات نقدم مثال سياسة منح إجازة سنوية لمدة أسبوعين حيث تتولى الإجراءات ترتيب تنفيذ هذه السياسة بطريقة تحول دون توقف العمل (جدولة الإجازات) و إعداد سجلات خاصة لضمان حصول كل فرد على إجازته مع حصوله على مستحقاته المالية خلال تلك الفترة .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

5- القواعد:

القواعد هي نوع من الخطط تحدد خط سير التصرف المطلوب فهي الخطط التي تعتمد على عملية الاختيار فهي أبسط أنواع الخطط. غالبا ما يحدث الخلط بين القواعد و السياسات و الإجراءات .

فالقاعدة تستلزم القيام بعمل محدد و نهائي أو عدم القيام به وذلك بالنسبة لموقف معين. و من ثمة فهي ترتبط بالإجراء من حيث كونها مرشد للعمل و لكنها بعكس الإجراء لا تحدد أي تتابع زمني. كما يجب التمييز بين القواعد و السياسات فالغرض من السياسات هو تعمل كدليل أو مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات، و هي تسمح بحرية التصرف داخل أو في حدود الخطوط العريضة التي تضعها، و بالرغم من أن القواعد تستخدم أيضا كدليل أو مرشد إلا أنها تختلف عن السياسات من حيث أن القواعد لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

6- الموازنات التخطيطية (التقديرية):

الموازنة عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذلك في شكل رقمي كما يمكن أن يعبر عن ذلك في شكل مالي أو في شكل ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو ساعات عمل للآلة أو أي معايير أخر. و الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة (جدول) تبين النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل أرقام و هذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه.

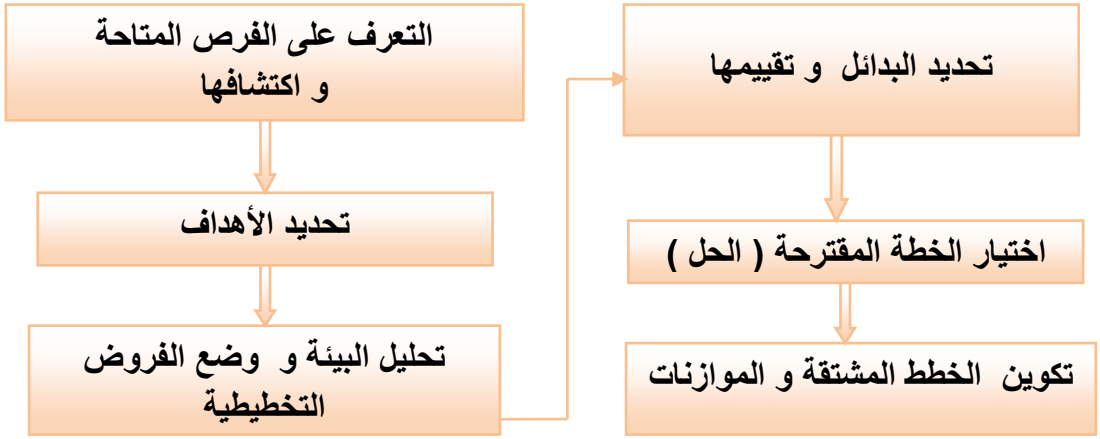
و الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات و ليس دنانير مثل: الميزانية التقديرية للمبيعات، الميزانية التقديرية للمشتريات، الميزانية التقديرية للإنتاج و الميزانية التقديرية لليد العاملة... إلخ.

III - مراحل و خطوات التخطيط :

للتخطيط ستة خطوات هي : **1-** التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها؛ **2-** تحديد الأهداف؛ **3-** وضع الفروض التخطيطية (تحليل المحيط)؛ **4-** تحديد البدائل و تقييمها؛ **5-** اختيار الخطة المقترحة؛ **6-** تكوين الخطط المشتقة و الموازنات.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الشكل رقم 02: مراحل التخطيط



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخطوة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها

الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص المستقبلية المرتقبة ثم استعراض هذه الفرص للتعرف على جوانب القوة و الضعف في كل منها و موقف المنظمة الحالي و المستقبلي. و بصفة عامة فإن تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة بصفة منطقية يتوقف على مدى و درجة الإلمام و التعرف على هذه الفرص المتاحة أمام المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف

الخطوة الثانية في عملية التخطيط هي تحديد و وضع الأهداف تخطيطية للمنظمة كلها كوحدة و بعد ذلك لكل جزء منها. و الأهداف تمثل النقاط النهائية لما يجب عمله، وأين يوجه الاهتمام الأول، وما الذي سيحقق من شبكة السياسيات و الإجراءات و القواعد و الميزانيات التقديرية و البرامج. فالتخطيط يجب أن يتوجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذو فائدة.

الخطوة الثالثة : تحليل البيئة و وضع الفروض التخطيطية

الخطو ة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التخطيطية و تتطلب هذه المرحلة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وجمع المعلومات الخاصة بالأوضاع الحالية للمنظمة و السياسات المطبقة وخططها ثم التطرق للمستقبل للتعرف على بيئة التخطيط أي الظروف التي يتوقع أن تعمل فيها المنظمة و تستلزم هذه الخطوة القيام بالتنبؤات مثل: ما نوع وطبيعة الأسواق في المستقبلة و ما مقدار المبيعات و ما هي الأسعار و ما هي المنتجات و ما معدل الأجور و ما هي التكاليف وكيف سيتم تموين المشروع... إلخ. و تنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **فروض لا يمكن السيطرة عليها:** مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، سعر الضريبة و السياسات الضريبية؛

ب- **فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها:** مثل افتراضات المؤسسة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال، و السياسات السعرية للمؤسسة؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

ج- **فروض يمكن السيطرة عليها:** وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير من بواسطة إدارة المؤسسة و تنطوي على سياسات و برامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، و القيام ببرامج و بحوث.

عند الاتفاق على مجموعة معينة من الفروض التخطيطية يجب على المديرين (المسيرين) التأكد من أن مرؤوسيهم من الإداريين ملمين و متفهمين لهذه الفروض التخطيطية والتي على أساسها سيقومون بالتخطيط .

الخطوة الرابعة: تحديد البدائل و تقييمها

الخطوة الرابعة في عملية التخطيط هي البحث عن البدائل من إجراءات العمل و تنمية هذه البدائل ثم استبعاد البدائل غير المناسبة و غير العملية ثم التركيز في الدراسة و التحليل على البدائل الأكثر فاعلية و كفاية.

بعد تحديد أفضل البدائل و اختيار نقاط القوة و الضعف فيها ، يتم تقييم هذه البدائل عن طريق قياس ووزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف. فأحد البدائل قد يبدو أكثر ربحية و لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة تسترد خلال فترة زمنية طويلة بينما بديل آخر قد يكون أقل ربحية ولكنه ينطوي على خطر أقل، في حين أن البديل الثالث قد يكون أكثر مناسبة و ملائمة للأهداف المؤسسة في الفترة الطويلة.

الخطوة الخامسة: اختيار الخطة المقترحة (الحل)

الخطوة الخامسة من خطوات التخطيط هي اختيار أفضل الخطط البديلة أي أنها النقطة التي تتبنى فيها الخطة و تختار القرار قد يتخذ إما من قبل فرد واحد أو من طرف جماعة أفراد. و من الاعتبارات التي تساهم في الحل السليم نجد:

- هل الخطة المقترحة بسيطة أم معقدة؟
- هل تلقى القبول من الأفراد؟
- هل الخطة تملك من المرونة ما يمكنها من تعديل الظروف المتقلبة؛
- ما هي المعدات الجديدة، الأفراد، التدريب و الإشراف الذي تحتاج إليه الخطة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الخطوة السادسة: تكوين الخطط المشتقة و الموازنات

لا يكتمل التخطيط عند نقطة اتخاذ القرار و اختيار الخطة المقترحة بل غالبا ما تكون الحاجة إلى تكوين الخطط المشتقة لمساندة الخطة الرئيسية. و يقوم كل المديرون في كل جزء من أجزاء المؤسسة بوضع و تنفيذ الخطط الضرورية لجعل الخطة الرئيسية حقيقة واقعية. كما يتم إعداد الموازنات التي تمثل تعبير كمي عن الأهداف و الخطط و التي تعتبر في الوضعيات المثلى للتسيير بمثابة وسائل لتلخيص مجمل البرامج و أداة ممتازة للرقابة.

IV- أساليب و أدوات التخطيط:

أهم أساليب و أدوات التخطيط الطويل المدى هي: أسلوب الإدارة بالأهداف (la direction par objectifs)، أسلوب الشبكات (les réseaux) الأساليب الإحصائية (les techniques statistiques)، المحاكاة (la simulation).

1- أسلوب الإدارة بالأهداف: La direction par objectifs

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. و في نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

كما تعرف الإدارة بالأهداف كنظام تحدده المنظمة لسلك طريقها الذي تريد أن تصل إليه ولقياس النتائج التي تحققها...و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين و تحدد هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا لمجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد. لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية:

- **وضع الأهداف:** وضع الأهداف في الواقع يتم على ثلاثة مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. و عندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الانجاز في كل جانب، ومن

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

- **تطوير خطة عملية :** تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.
- **القيام بالمراجعة الدورية:** عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم و المرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها . إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوئها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجحة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.
- **تقييم الإنجاز السنوي:** الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإنه على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. لذلك يتم وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

2- أسلوب تحليل الشبكات: Les réseaux

يعد أسلوب تحليل شبكات الأعمال من أهم الأساليب الحديثة في مجال التخطيط و متابعة البرامج خصوصا في الظروف التي تتسم بوجود نقط متعددة من الاختناقات، في هذه الظروف تظهر الحاجة إلى أسلوب تحليل شبكات الأعمال كوسيلة لإبراز نقط الاختناق و بالتالي يتم تخطيط العمليات و الأنشطة بشكل يضمن علاج هذه الاختناقات و إجبار الإدارة على التفكير المسبق في كل جوانب المشروع قبل التنفيذ، وهو أيضا يمكن الإدارة من وضع أساس واضح للتخطيط في المشروع و كذلك تحديد نقط الاختناقات التي تهدد المشروع بعدم الوفاء بالتزاماته تجاه الغير (مواعيد تسليم الإنتاج للعملاء) و بالتالي يمكن من تحديد مواعيد للارتباطات بشكل أكثر دقة من مجرد الاعتماد على التخمين أو الخبرة السابقة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

يعتمد أسلوب تحليل شبكات الأعمال على طريقتين:

- طريقة المسار الحرج Critical Path Method (CPM)
- طريقة بيرت Program Evaluation and Revie Technique (P.E.R.T)

3- الأساليب الإحصائية: Les techniques statistiques

أسلوب تحليل الانحدار: L'analyse des tendances

يعني تحليل الانحدار قياس العلاقة بين متغير تابع و متغير مستقل t أو أكثر، وتحديد شكل هذه العلاقة فإذا كانت بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع فإنه يطلق عليها اسم: تحليل الانحدار البسيط، أما إذا كانت العلاقة بين متغير تابع و عدد من المتغيرات المستقلة فإنه يطلق على التحليل اسم: تحليل الانحدار المتعدد وقد تكون العلاقة خطية أو غير خطية.

و يستخدم الانحدار بشكل رئيسي لأغراض التنبؤ و التخطيط و التقدير و يهدف إلى التنبؤ بقيمة متغير معين إذا عرفت قيمة متغير آخر مرتبط به، مثل التنبؤ بالاستهلاك إذا عرف الدخل أو التنبؤ بالأرباح إذا عرفت المبيعات، أو المبيعات إذا عرفت مصاريف البيع .

نعني بالانحدار وصف العلاقة بين متغيرين أحدهما يمكن أن يفسر الآخر، في سلسلة من المشاهدات بينهما، يسمى المتغير التابع بالمفسر و المتغير المستقل بالمتغير المفسر. يعتبر الانحدار من الموضوعات الإحصائية التي تتناول أحد المشكلات الهامة و هي مشكلة التنبؤ، فالباحث يهتم بالتنبؤ بمتغير باستخدام متغير آخر أو أكثر و يسمى المتغير المنبئ بالمتغير المستقل و المتغير المتنبأ به بالمتغير التابع.

4- أسلوب المحاكاة: La Simulation

أسلوب المحاكاة أو التماثل هو بناء نموذج يمثل الواقع و الفكرة الأساسية في أسلوب المحاكاة هو تكوين وضع أو ظروف مماثلة للظروف الفعلية و هذا يعطي فرصة لإجراء المحاولات و التجارب في ظل ظروف مماثلة للظروف المرتقبة يمكن أسلوب التماثل من دراسة مواقف معينة قبل تنفيذها فعلا و بالتالي يمكن دراسة أثر التغيير في النموذج (لا من تنفيذها في الواقع

WWW.DZPEN.COM قلم الجزائر

العملي. أيضا أسلوب التماثل يعطى نتائج سريعة بدلا من الانتظار حتى نحصل على نتائج واقعية.

V- صعوبات و عوائق التخطيط:

توجد عدة عوائق تحد من فاعلية التخطيط تقسم إلى نوعين من الصعوبات: صعوبات تعود لطبيعة التخطيط و صعوبات تعود إلى الأفراد العاملين في التخطيط .

1- صعوبات تعود لطبيعة التخطيط:

أ- **سرعة التغير في بيئة المنظمة:** حيث تتغير البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة تغيرات سريعة مما يجعل عملية التخطيط صعبة، و عليه فإن المسؤول على التخطيط غالبا ما يضطر إلى إجراء تعديلات في الخطة الموضوعة للتكيف مع المتغيرات، الأمر الذي يترتب عليه مضاعفة نفقات و جهود التخطيط.

ب- **صعوبة وضع التقديرات الصحيحة و الدقيقة:** يعتمد رسم الخطط على تقديرات و تنبأت يضعها المخطط مسبقا، وهذه التقديرات تبقي مجرد تخمينات أو تنبؤات قد تتحقق أو لا تتحقق.

ج- **عدم المرونة:** توجد كثير من العوامل الداخلية في المنظمة تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها التخطيطية من بينها: السلوكيات التي يطورها الموظفون في المؤسسة و التي من الصعب تغيرها . كما أنه من الصعب تغيير الإجراءات و السياسات و القواعد المتبعة في المؤسسة و التي تعوّد عليها العمال .

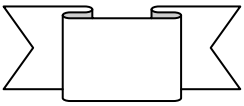
د- **التكاليف الباهظة للتخطيط و إعادة التخطيط:** عملية التخطيط تكلف جهودا و أموالا طائلة، كما أن التخطيط و إعادته يحتاج إلى طاقات و إمكانيات قد لا تكون متوفرة لجميع المنظمات. و التخطيط يتطلب الوقت و التكلفة " و يستنزف الجهد و الوقت و الموارد المالية و يتطلب خبرات فنية و استشارية لوضع التصورات المستقبلية بدقة و كفاءة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

2- صعوبات تعود إلى الأفراد:

أ- **قلة الالتزام بالتخطيط:** حيث لا يلتزم معظم المدراء و المسيرين بالخطط طويلة المدى و يركزون على تسيير أمور المنظمات على المدى القصير حيث يركزون على المشاكل ليومية متجاهلين المستقبل لأسباب كثيرة في مقدمتها صعوبة التنبؤ بالمستقبل و تكاليف التنبؤ الباهظة و غيرها .

ب- **مقاومة التغيير:** إن أغلب الناس يرغبون في الثبات و عدم التغيير لأنهم يشعرون بالخوف من مجاهيل المستقبل. و المدراء التقليديون في المنظمات يقاومون التغيير للحفاظ على مواقعهم و سلطاتهم و صلاحياتهم و بعضهم يعتمدون كثيرا على خبراتهم السابقة المتراكمة.



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خاتمة:

التخطيط هو مسار يسمح بتعريف أهداف المؤسسة و يأخذ بعين الاعتبار مهامها الرئيسية و السبب في وجودها. و هذا المسار ينطوي على وصف أهم المراحل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة أي البرامج.

التخطيط هو عبارة عن مسار يبدأ من صياغة الأهداف تعريف الاستراتيجيات، السياسات، المخططات المفصلة من أجل تحقيق هذه الأخيرة.

لتخطيط خصائص رئيسية هي:

- التخطيط يتعلق بالمستقبل؛
- التخطيط يبين أهداف المؤسسة بوضوح؛
- التخطيط يعمل على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة؛
- التخطيط يخفض العمل الغير منتج إلى أدنى حد؛
- التخطيط يبين جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها؛
- يجبر التخطيط المسير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح و بالكامل.
- يتميز التخطيط بالمرونة .

للتخطيط ثلاثة أنماط هي: التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، التخطيط الوظيفي.

تقوم المنظمات عموما بصياغة ثلاثة مستويات من الأهداف هي:

- **الأهداف الاستراتيجية** وهي الأهداف التي يتم تحديدها من طرف الإدارة العليا للمنظمة ولمدة زمنية جد طويلة؛
- **الأهداف التكتيكية** يقوم بصياغتها المسيرين في الإدارة الوسطى لتسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- **الأهداف الوظيفية** يتم إعدادها من طرف المسيرين في الإدارة الدنيا (المستوى الإداري الأدنى). و هي أهداف جد خاصة و تحدد بصفة كمية.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

و خصائص **الهدف الفعال** هي: التحفيز ، قابلية التحقيق، قابلية القياس الكمي، الوضوح و البساطة و القابلية للفهم، المشاركة والقبول، الملائمة و الارتباط بعنصر الزمن.
و أهم عناصر التخطيط هي:

- الأهداف التي تمثل نهاية ما تسعى نشاطات المنظمة إليه خلال فترة زمنية
- الاستراتيجيات التي تمثل أهداف المنظمة على المدى البعيد
- السياسات وهي تصريح عام أو فهم عام يقود و يرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات و هي مرشد للتفكير في مسار تحقيق الأهداف .
- الإجراءات هي نوع من الخطط تحد مسبقا الوسائل و الأساليب المعتادة لأداء المهام و الأنشطة في المستقبل و مرشد للعمل تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل و بشكل متسلسل و متتابع.
- القواعد هي نوع من الخطط فهي تحدد خط سير التصرف المطلوب
- الموازنات وهي عبارة عن بيان أو تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذالك في شكل رقمي .
- البرامج وهي خطط عمل لانجاز واجبات خلال فترة محددة ووفق ميزانيات مرسومة.

للتخطيط ستة خطوات هي :

- التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها؛
- تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة؛
- تحليل البيئة و وضع الفروض التخطيطية؛
- تحديد البدائل الممكنة و تقييمها؛
- اختيار الخطة المقترحة (الحل)؛
- تكوين الخطط المشتقة و إعداد الموازنات.

للتخطيط طويل المدى عدة أساليب و طرق هي :

أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الشبكات، الأساليب الإحصائية، أسلوب المحاكاة.

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

يواجه التخطيط عدة عراقيل و صعوبات :

- صعوبات تعود لطبيعة التخطيط: سرعة التغير في بيئة المنظمة، صعوبة وضع التقديرات الصحيحة و الدقيقة، عدم المرونة و التكاليف الباهظة للتخطيط و إعادة التخطيط؛
- صعوبات تعود للأفراد : قلة الالتزام بالتخطيط، مقاومة التغيير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

مراجع الفصل:

الكتب بالغة العربية:

- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
- جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال، مدخل وظيفي**، الدار الجامعية- الإسكندرية – 2000
- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن – 2012
- محمد فريد صحن، **مبادئ الإدارة**، جامعة الإسكندرية، مصر 1999 – 2000.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998،
- سعيد محمد المصري، **التنظيم و الإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة**، دار وائل، عمان، الأردن .2004
- سمير محمد عبد العزيز ، **الاقتصاد القياسي :مدخل في اتخاذ القرارات** ، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر والتوزيع ، الاسكندرية
- فائق شقير و آخرون ، **مقدمة في الإحصاء** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الأولى،2000

الكتب باللغة الفرنسية:

- SCHERMERHORN, John (R) et CHAPPELL, David (S) : **Principes de Management**, Village Mondial, Paris 2002 ;
- Rachid Ben Dib, **économétrie théorie et application,** office des publications universitaires,Alger ,2001 ;
- Bernard Turgeon, la pratique du management 3 eme édition, canada 1997 .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر