جامعة قاصدي مرباح– ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أساسيات تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة

التخصص: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

المستوى: ثانية جذع مشترك

منيرة سلامي (جامعة قاصدي مرباح–ورقلة)

السنة الجامعية:2017/2016

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جامعة قاصدي مرباح– ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أساسيات تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة

التخصص: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

المستوى: ثانية جذع مشترك

منيرة سلامي (جامعة قاصدي مرباح–ورقلة)

السنة الجامعية:2017/2016

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تقديم المطبوعة

مطبوعة أساسيات تسيير المؤسسة، هي سلسلة من المحاضرات الموجهة لطلبة جذع مشترك سنة ثانية فرع علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس تسيير المؤسسة، والذي يعتبر أحد أهم مكتسبات الليسانس في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وتهدف هذه المطبوعة لتعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات بدءا من التعرف على المؤسسة وأهميتها وأهدافها ومن ثم أهم متطلبات تسييرها، ولتحقيق هذا الهدف قسمت المطبوعة لجملة من الفصول كل منها يركز على جانب في كيفية تسيير المؤسسات.

ومن أجل دراسة هذا المقياس يتعين على الطلبة أن يكونوا ضليعين بأهم المفاهيم المبدئية المتعلقة بالتسيير وذلك من خلال اكتساب مقياس مدخل لإدارة الأعمال المدرس خلال السنة الأولى، لأن تلك المفاهيم تعتبر الأرضية الأساسية التي من خلالها نتعمق أكثر في المبادئ الخاصة بتسيير مؤسسة.

فهرس المحتويـــات

تقديم المطبوعة 4
فهرس المحتويات 5
المقدمة 7
الفصل الأول: مدخل عام لتسيير المؤسسات 8
مدخل عام حول ماهية المؤسسات..... 8
مبادئ عامة في التسيير..... 12
المراجع المتعلقة بالفصل الأول: 17
الفصل الثاني: المدارس المختلفة في التسيير 21
أولا: المدرسة الكلاسيكية 21
ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية 28
ثالثا: المدرسة الكمية 31
رابعا: مدرسة الأنظمة الاجتماعية 33
خامسا: المدرسة الاجتماعية التقنية 37
سادسا: مدرسة سيرورة التسيير 39
المراجع المتعلقة بالفصل الثاني: 40
الفصل الثالث: اتخاذ القرارات في المؤسسة 41
أسس اتخاذ القرار في المؤسسة 41
المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة..... 47
المراجع المتعلقة بالفصل الثالث: 51
الفصل الرابع: الوظائف التسييرية في المؤسسة 52
أولا: وظيفة التخطيط 52
ثانيـا: وظيفة التنظيم 60
ثالثـا: وظيفة التوجيه 68
رابعا: وظيفة الرقابة 73
المراجع المتعلقة بالفصل الرابع: 78
الخلاصة العامة للمطبوعة 79
قائمة المراجع الإجمالية 82

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنــوان الجدول	الصفحة
1.2	أهم الفروقات بين الفكر التايلوري في التسيير والفكر السوسيو تقني	38

قائمة الأشكال البيانية

رقم الجدول	عنــوان الجدول	الصفحة
1.1	العملية التسييرية في المؤسسة	12
.2.1	التسيير عملية دائرية مستمرة	13
.3.1	يوضح مستويات المسيرين في المؤسسة	15
1.2	هرم ماسلو للحاجات	29
1.3	العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية والقرارات الإدارية	44
2.3	مخطط بياني يوضح الأسلوب الرشيد لاتخاذ القرارات	45
3.3	مخطط يوضح أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات	46
4.3	مخطط بياني يوضح شجرة القرارات	49
5.3	نموذج مكونات نظام المعلومات	55
1.4	عناصر عملية التخطيط في المؤسسة	62
2.4	الهيكل التنظيمي الوظيفي	63
12.1	الهيكل التنظيمي القطاعي	63
1.4	الهيكل التنظيمي حسب العملاء	64
2.4	الهيكل التنظيمي الجغرافي	64
3.4	الهيكل التنظيمي المصفوفاتي	64
4.4	يوضح العلاقات التنظيمية	65
5.4	مراحل الرقابة الإدارية	74
6.4	أساليب الرقابة في المؤسسة	77

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المقدمة:

يشهد العالم عدة تطورت وتغيرات ألزمت جميع المؤسسات على ضرورة تبني طرق جديدة تؤهلها على مواجهة كل هذه التحديات خاصة في ظل بيئة معقدة وشديدة التغير؛ فعوض التفكير في كيفية ضخ النقود فقط في حسابات الشركة لما لا نبحث عن كيفية تحسين مخرجات هذه النقود لمواجهة كل ما هو غير مرغوب ؛ وهو فحوى تسيير المؤسسة الذي أدرج بعد الثورة الصناعية كعلم مستقل يجب دراسة أبعاده وحناياه، حيث لم يحظ في السابق بالاهتمام نظرا للظروف التي كانت سائدة ولبساطة بيئة النشاط ؛ لكن في ظل المميزات الحالية أصبحت المؤسسات تتنافس لتبني أحدث الطرق التسييرية والتي تقودهم في النهاية لتحقيق أهداف المؤسسة في أقصر زمن وأحسن تكلفة.

والسؤال المطروح : ما المقصود بعلم التسيير وما هي خصائص المسير ؟ وهل التسيير في وقتنا الحالي هو نفسه التسيير في الزمن الماضي؟ إذا كان هناك تسيير حديث فما هي أبعادة ومميزاته ؟ كيف يساعدنا على الوصول إلى الأهداف ؟؟

كل هذه التساؤلات سنحاول الإجابة عليها من خلال جملة من المحاضرات كما هو موضح في فهرس محتويات المطبوعة.

أولا: مدخل عام حول ماهية المؤسسات

تمهيد الفصل: نحاول من خلال الفصل الأول تبيان المفاهيم الأساسية لعلم التسيير والتعرف على ماهية المسير وأهم المهارات الواجب التحكم فيها، ومن أجل ذلك كان لزاما أن نستبق ذلك بالتعرف على المؤسسة، أنواعها أهميتها، وذلك وفق الترتيب التالي:

1. **تعريــف المؤسسة:** لقد أسندت العديد من التعاريف لمفهوم المؤسسة، ونحن سنركز على التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

- ✓ المؤسسة خلية إنتاج تجمع عدد معين من العوامل الاقتصادية (العمل، رأس المال، الطاقة، المعلومات....) توظفها لإنتاج سلع و/أو خدمات موجهة للبيع في السوق لتحقيق الربح.
- ✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها.
- ✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.
- ✓ حسب تعريف المكتب الدولي للعمل: هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.
- ✓ ويعرفها ناصر دادي عدون بأنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج+تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".

2. **أنواع المؤسسات:** تنقسم المؤسسات لعدة أصناف وذلك وفق المعايير المستعملة في التصنيف، نذكر من بينها:

- ✓ حسب حجم المؤسسة: حيث عرفها المشرع الجزائري في القانون رقم 18/01 الصادر في 2001/12/12 والمتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويصنفها إلى:
  - مؤسسة مصغرة: وهي التي عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال ورقم أعمالها أقل من 20 مليون دج أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 10 مليون دج ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مؤسسة صغيرة: عدد عمالها بين 10 و 49، رقم أعمالها أقل من 200 مليون دج، أما مجموع ميزانيتها السنوية أقل من 100 مليون دج ؛
- مؤسسة متوسطة: عدد عمالها لا يتجاوز 250 عامل، رقم أعمالها أقل من 2 مليار دج أما مجموع ميزانيتها السنوية فلا يتعدى 500 مليون دج.
- مؤسسة كبيرة: عدد عمالها أكثر من 250 عامل، رقم أعمالها يفوق 2 مليار دج ومجموع ميزانيتها السنوية أكبر من 500 مليون دج.

كما يجب أن تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعيار الاستقلالية المالية حيث يجب ألا تكون مملوكة للغير بنسبة تفوق 25% من رأس مالها.

✔ حسب *المعيار القانوني*: ونميز بين:

- مؤسسة فردية: حيث تختلط فيها شخصية المؤسسة القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة، نجد منها مؤسسات إنتاجية، تجارية، خدماتية،...إلخ، وعادة ما يكون عدد عمالها منخفض ؛
- شركة الأشخاص : وتعتبر امتداد للمؤسسة الفردية وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخص، يتقاسمون الربح والخسارة وتنقسم بدورها إلى شركات تضامن، شركات توصية ومحاصة؛
- شركات رؤوس الأموال (شركات المساهمة): وهي تتكون من مجموعة من الأشخاص يساهمون بحصص في رأس المال الشركة، وتكون قيمة الأسهم متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل صاحب السهم الخسارة بقيمة السهم أما العائدات فتكون على شكل أرباح موزعة. كما حدد المشرع عدد الشركاء بأن لا يتجاوز سبعة أشخاص، ورأس مال الشركة لا يقل عن خمسة ملايين دج في حالة لجوء الشركة للاكتتاب العام للأسهم، وأن لا يقل عن واحد مليون دج إذا لجأت الشركة إلى التأسيس المغلق ؛
- الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL ، EURL): وهي شركات تؤسس من طرف شخص واحد أو عدة أشخاص، لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، ويجب ألا يقل رأس مالها عن **100.000** دج، وينقسم إلى حصص ذات قيمة إسمية تقدر بـ 1000 دج على الأقل، كما لا يجب أن يتجاوز عدد الشركاء عشرون شخصا.

✔ حسب *ملكية رأس المال*:

- مؤسسات خاصة: وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص، كالمؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص، كما أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها ؛

- مؤسسات عامة: وهي المؤسسات التي يعود رأس مالها للقطاع العام، فهي تعتبر مؤسسات الدولة بالتأميم أو الإنشاء، ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وهي بدورها تنقسم لمؤسسات تابعة للوزارات وأخرى تابعة للجماعات المحلية ؛
- مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والأفراد، لكن تنظيمها يخضع لعدة ضوابط وتشريعات وأحكام خاصة.

✓ حسب طبيعة النشاط: ونذكر أهمها:

- المؤسسة الصناعية : وهي ذات طابع إنتاجي حيت تختص في صناعة السلع المختلفة سواء تلك التي تندرج في إطار الصناعة الثقيلة كالحديد و الصلب أو في الصناعات الخفيفة كالغزل و النسيج ؛
- المؤسسة التجارية : و تهتم بالنشاط التجاري الذي يتم بعمليتي الشراء و البيع دون أدنى تحويل و من أمثلته نذكر المساحات الكبرى ؛
- المؤسسات الفلاحية: و هي مؤسسات تهم بزيادة إنتاجية الأرض و استصلاحها حيت تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهي : النباتي الحيواني و السمكي ؛
- المؤسسات الخدماتية: و هي المؤسسات التي تقدم خدمة معينة كمؤسسة النقل و البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية و يقوم هدا النوع من المؤسسات بثلاث أنواع من الخدمات و هي : الخدمات الصغيرة ، الخصوصية و خدمات التوزيع.

3. ***خصائص المؤسسة الاقتصادية:*** من خلال ما سبق، يمكننا استخلاص الصفات والخصائص التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها ؛

✓ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها ؛

✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة ؛

✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين ؛

✓ ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الإعتمادات والقروض، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو الجمع بين الوسيلتين حسب الظروف ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية ؛
- ✓ فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد ؛
- ✓ يجب أن يشتمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة على فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

4. **أدوار المؤسسة الاقتصادية:** للمؤسسة الاقتصادية أربعة أدوار تعتبر أساسية اتجاه عدة أطراف مختلفة داخل المؤسسة وخارجها تتمثل فيما يلي:

1.4. تجاه أصحاب الملكية: يتمثل دور المؤسسة تجاه هذه الشريحة من خلال البحث المستمر والمتواصل من أجل تحسين مردودية المؤسسة عن طريق تعظيم الأرباح والفائدة والمنتجات.

2.4. تجاه المستخدمين: حيث يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز قدراتهم وكفاءتهم وهذا يدخل في مجال المراقبة لضمان العمل ويكمن دور المؤسسة اتجاه المستخدمين في الترقية الداخلية بالتدريج وزيادة الأجور.

3.4. تجاه المستهلك: يبرز دور المؤسسة تجاه المستهلك في قيامها بعملية الإنتاج طبقا لرغبات وحاجيات المستهلكين ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين شيئين رئيسين المتمثلين في أهداف قيامها ومتطلبات المستهلكين.

4.4. دور تكوين العمال وتدريبهم: يتمثل هذا الدور في قيام المؤسسة بتربصات من أجل رفع كفاءة العمال وخبراتهم مما يجعل أو يساهم في عملية زيادة النشاط الذي ينعكس على الإنتاجية.

5. **أهداف المؤسسة الاقتصادية:** تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق عدة أهداف كما يلي:

1.5. أهداف اقتصادية: وتتلخص فيما يلي:

- ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية رأس المال أي الربح حيث يشكل هذا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمرارها بالعمل والوجود؛
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج ؛
- التكثيف المستمر في عملية إعادة الانتاج، ويقصد بالتكثيف نمو وزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الإنتاجية.

2.5. أهداف إجتماعية: وهي من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية، وتتمثل في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور حيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها ويعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا.
- تحسين مستوى معيشة العمال ؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة ؛
- توفير التأمين الاجتماعي ومرافق العمل.

3.5. أهداف تكنولوجية: حيث تؤدي المؤسسة أدوار تكنولوجية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة في هذا الجانب فيما يلي:

- البحث التكنولوجي: وذلك من خلال توفير ميزانيات لهذا الغرض ودعم ميزتها التنافسية ؛
- المساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي المنجزة على مستوى المعاهد والجامعات والتي تحقق التنمية الاقتصادية.

6. وظائف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وهي:

1.6. الوظيفة المالية: وهي تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة، وهي التي تكفل تمويل عملياتها المختلفة وباقي الأنشطة، حيث تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى للبحث عن الأموال من مختلف مصادرها الممكنة، وذلك بعد تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

كما تسهر الوظيفة المالية على إدارة الجانب المالي للمؤسسة (التسيير المالي للمؤسسة)، مستخدمة من أجل ذلك كل من التخطيط، التوجيه، توزيع الأموال والمسؤوليات. كما أنها تعتمد على عدة وسائل من تقنيات التسيير ابتداءا من التحليل المالي، طرق وتقنيات اختيار الاستثمار، المحاسبة العامة والتحليلية...الخ.

2.6. وظيفة التموين: من الوظائف التي تنطلق بمها مختلف العمليات والأنشطة للمؤسسة عند التنفيذ، فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وهي تعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون والمحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة. وتتضمن هذه الوظيفة مهام الشراء والتخزين.

- الشـــراء: وتتمثل هذه الوظيفة في:اختيار المورد أو الموردين المناسبين ؛ تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب؛ تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها ؛ مراقبة الموارد الواردة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- التخـزين: وتبدأ هذه المهمة عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها للمخازن، حيث تتضمن هذه الوظيفة كل من: ترتيب المواد والسلع، وضع الرموز، متابعة حركة المخزون، تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء، القيام بعملية الجرد الحقيقي.

3.6. الوظيفة الإنتاجية: وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية وسبب بقاءها، وهي التي تعنى بتصنيع المنافع لتصريفها في السوق وتحقيق الربح، حيث تعرف على أنها الوظيفة التي من خلالها يتم مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتجات المادية وكذا مختلف الخدمات.

ففي حالة المؤسسات الصناعية هي عبارة عن الوظيفة التي تكفل عملية تحويل العوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري من أجل تحقيق متطلبات المجتمع وهذا بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية، التجارية، الخدمية.

وتعمل هذه الوظيفة على ما يلي:

- تطوير المنتجات ؛
- تطوير طرق الإنتاج ؛
- زيادة الإنتاج ؛
- تحسين أداء العمال.

4.6. وظيفة التسويق: وهي من أحدث الوظائف التي أسندت للمؤسسات نظرا لأهميتها البالغة، حيث يعرف التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي توجه من خلالها موارد المؤسسة لفرص متاحة في سوق ما، وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق أقصى مستويات الإشباع لحاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمستقبلية وبما يضمن فرص الربح للمؤسسة سواء كان هذا الربح ماديا أو اجتماعيا.

ومن هنا تضم هذه الوظيفة مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق ومنه ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية التي تشبع متطلبات المستهلك، كما تضم هذه الوظيفة الجهود التي تخص عملية الترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وهذا حتى تبيع أكبر كمية منه وتحقق الأرباح.

5.6. الوظيفة التجارية: وهي مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم لضمان حركة الموارد أو السلع أو مختلف احتياجاتها من المدخلات، وأيضا مختلف المخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق.

كما أنها تشمل كل ما يرتبط بالموردين والزبائن من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، فالوظيفة الإنتاجية هي من الوظائف الاستغلالية التي تربط بين المؤسسة، السوق والمستهلك الذي هو المستهدف بإنتاجها.

6.6. وظيفة الموارد البشرية: وتعرف بأنها مجموعة الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتكويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وتتضمن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- تحليل العمل: بمعنى دراسة دقيقة لمهام كل منصب والتي تسمح بتحديد الواجبات المتعلقة بالعمل والمهام الجزئية التي يتكون منها، تحديد طبيعة العمل وأهدافه، تحديد ظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات ذهنية وجسدية، وذلك لتسهيل وضع الكفاءات المناسبة في مكانها المناسب وتثمينها ؛
- تخطيط القوة العاملة: بمعنى تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين ؛
- الاختيار والتعيين: البحث عن العمال المناسبين حسب متطلبات كل منصب ؛
- تصميم هيكل الأجور والحوافز: وذلك لضمان مقابل عادل لكل أداء متميز ؛
- تقييم الأداء: بمختلف الطرق لتسهيل احتساب منح المردودية والترقية ؛
- التكوين: من أجل رفع كفاءة العمال، وتحديد الاحتياجات من التكوين لتوفيرها.

-

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

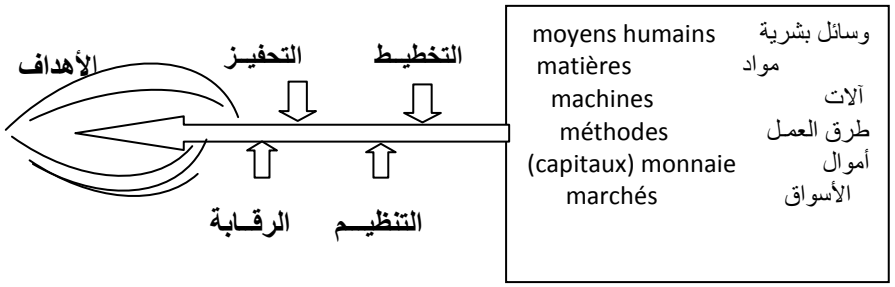
ثـانيا: مبادئ عامــة في التسيير

تمهيـد: من خلال المحاضرة السابقة، تعرفنا علة ماهية المؤسسة وأنواعها والأهمية التي تكتسيها، لكن يبقى السؤال المطروح كما يلي: لضمان نجاح المؤسسة يجب أن تحقق أهدافها بأحسن الطرق ؟ فما الواجب عمله ؟ ، هنا جاءت الضرورة للحديث عن ماهية التسيير وكيف من شأنه الحفاظ على ديمومة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1. ماهيـــــة التسيير: يمكن تعريف التسيير كما يلي:

- ✓ التسيير مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف وتحديدها والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها.
- ✓ التسيير هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
- ✓ التسيير هو نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.
- ✓ التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. هو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).
- ✓ **تعريف شامل للتسيير:** هو عملية نوعية ومحددة تتمثل في نشاطات معينة تتمثل في التخطيط، التنظيم، التحفيز(التوجيه) والرقابة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة باستعمال الموارد البشرية والمادية بصورة فعالة وناجعة. (أنظر المخطط الموالي):

شكل رقم 1.1. يوضح العملية التسييرية في المؤسسة



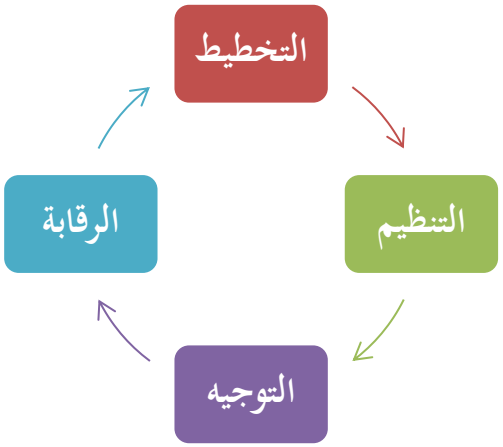
المصدر: بن عيسى محمد المهدي، محاضرات تسيير مؤسسة، السنة الجامعية 2003/2002.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. **التسيير عملية دائرية مستمرة:** يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية. فلو اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط فإنه يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

والشكل الموالي يوضح العملية:

شكل رقم 2.1. يوضح التسيير عملية دائرية مستمرة



المصدر: رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير

3. **من هو المسير:** هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط ومنشط ومراقب ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين. ولا بد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول إلى منفذ فحسب.

4. **هل التسيير علم أم فن ؟؟ أي هل التسيير وليد الفطرة أم وليد المعرفة العلمية**

ج: التسيير فن يعمل جاهدا أن يكون علما، فالدراسة الرسمية والمنتظمة له تجعل منه علما لكن ليس من العلوم الدقيقة لارتباطه وتداخله مع الجانب الإنساني.

أ. **التسيير كعلم:** هو مجموعة من المعارف المتراكمة والمنتظمة والمتعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويعتبر التسيير علم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها.

ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواءا كانت رياضية أو إحصائية. أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي.

ب. **التسيير كفن:** يتمثل التسيير في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، كما أن التسيير يتطلب اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي لأن عملية التسيير تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دوما بلغة الكم وهذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وليس فقط الأداة والموارد المالية كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات ...الخ) يتطلب منه إلتزام اليقظة والإبداع.

كما أن إعطاء المسير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقاتها بالواقع.

نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة.

5. **مستويات المسيريين:** يخضع العمل التسييري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.

- ✓ التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المسيرين ليشرفوا على مختلف الأقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...).
- ✓ التقسيم العمودي: ويتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات: مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).

والشكل البياني أدناه هو تمثيل يوضح لنا هيكل تنظيمي لمؤسسة من أجل توضيح أكثر لأصناف المسيرين داخل المؤسسة أفقيا وعموديا.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم 3.1 يوضح مستويات المسيرين في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نموذج تصوري لمؤسسة X

أ. **المسيرون القاعديون**: حيث:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.
- أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح والإرشاد.

ب. **المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)**:

- يلعبون دور الوسطاء بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.
- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.
- يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

ت. **الإدارة العليا**:

- يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمنشأة.
- أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.
- يجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6. **المهارات التسييرية:** وتتمثل فيما يلي:

أ. **المهارات التقنية:** وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة .
وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية، إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

ب. **المهارات الإنسانية:** تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

ت. **المهارة التنظيرية:** تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم. وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، ومن بين هذه المتطلبات البيئة الخارجية. إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص، حيث يتطلب الأمر تسخير تقنيات ونظريات ومفاهيم غريبة عن البيئة وعن المجتمع المحليين من أجل خدمتهما.

- ❖ تزداد أهمية المهارة التنظيرية بالنسبة للمسير على مستوى القمة؛
- ❖ كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى التسييري؛
- ❖ بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة التنظيرية كلما ارتفع المستوى التسييري؛
- ❖ إن عمل المسير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛
- ❖ بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛
- ❖ يصيح المسير على مستوى القمة عموميا (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛
- ❖ كما يجب أن تكون له القدرة على التجريد وبناء إطار متجانس متكامل إبتداءا من أفكار مختلفة، وأن تكون له القدرة على اختيار الوقت المناسب للتحرك واتخاذ القرار.

المراجع الخاصة بالفصل الأول

المراجع باللغة العربية:

1. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
5. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.
6. صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 1984.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثاني: المدارس المختلفة في التسيير

أولا: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد: أفرزت الثورة الصناعية في القرن 19 عن بروز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع. حيث جلب القطاع الصناعي يد عاملة زراعية غير متكيفة مع العمل الإنتاجي، مع ضرورة إدماجها في العمل. ما دعا لإيجاد السُبل الكفيلة بإدماجها والاستفادة منها، ومن هنا بدأ ظهور المدارس التي أنتجت طُرق تسيير مختلفة، وأول مدرسة صاحبت هذه الحقبة الزمنية هي المدرسة الكلاسيكية، وكان من أهم روادها فرديريك وينسلو تايلور، هنري فايول وماكس فيبر، والذين سنتناول أهم إسهاماتهم فيما يلي:

1. التنظيم العلمي للعمل (OST) F.W.Taylor (1856-1915) :

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور أحد أعمدة التسيير، وهو مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل (OST)، حيث ولد في مارس عام 1856 بولاية فيلادلفيا بأمريكا وعمل في ورشة صغيرة كتلميذ صناعي لمدة أربع سنوات التحق بعدها بشركة مدفال لصناعة الصلب، وخلال ثمان سنوات تدرج (تايلور) في تلك الشركة من عامل بسيط إلى ميكانيكي (فني) إلى مهندس الشركة . وأتاح له تدرجه في جميع الوظائف فرصة فهم شؤون الإنتاج ونفسية العمال وسبب تذمرهم وانخفاض كفايتهم الإنتاجية . وحين جاءته الفرصة وعين كبيراً لمهندسي الشركة بدأ بدراساته وتجاربه ونادى بأهمية مبادئه ودافع عنها وعن أهمية تطبيقها في الحياة العملية.

وكان يرى أنه بالإمكان رفع إنتاجية العامل بدون زيادة تعبه مع حصولهم على أجور أحسن، ويكون ذلك من خلال قيام الإدارة باكتشاف الطُرق وتوفير الإمكانيات الملائمة من أجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير، وجاءت هذه النتيجة بعد جملة من التجارب التي قام بها من بينها تجربة الحركة والوقت، حيث استخدم في بداية اكتشافه ساعة توقيت وشريط تسجيل، واستطاع أن يقيس الوقت والحركة اللازمين لإتمام الأعمال المختلفة داخل الورش الصناعية، وبهذا تمكن من حساب الوقت والحركة الضائعين، وساعدته هذه النتائج للاهتداء إلى وسائل خفضت الوقت الضائع إلي 60% بدلا من80% .

وكان هدف تايلور من هذه الدراسات هو الوقوف على أفضل الأساليب لإنجاز الأعمال المتعددة للوظائف المختلفة في المؤسسات الصناعية ، وفي عام 1895 تقدم فردريك تايلور بأولى نتائج دراساته إلي الجمعية الأمريكية للمهندسين ، وكانت عن نظام الدفع بالقطعة، وفي هذه الدراسة ذكر تايلور انه لو أمكننا تحديد الإنتاج المعقول ليوم عمل فإننا بالتالي نصل إلى

تحديد متوسط العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الوحدة الزمنية، فإذا حددنا الأجر علي هذا الأساس، نكون قد حققنا علاقة عادلة بين الأجر والناتج، وخلقنا حافزا هاما لدي العاملين لزيادة إنتاجهم، وأثارت هذه النظرية الكثير من الفضول في دوائر المؤسسات، ولكن نقابات العمال لم تمنح تايلور ثقتها واعتقدت أن نظريته وسيلة أخري تلجأ إليها الإدارة الرأسمالية لامتصاص حيويتهم في سبيل تضخيم أرباحها.

ومن خلال تلك التجارب دعا لضرورة تطبيق المنهجية العلمية في العمل والتي تقوم على: 1. تحديد الهدف، 2. جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة، 3.وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الإنتاج والإنتاجية)، 4. القيام بالدراسة الميدانية (التجربة)، 5. جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها، 6. التوصل إلى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

و تتمثل مبادئ التسيير العلمي فيما يلي:

- ✓ التقسيم العمودي للعمل (فصل المهام): وهي مهام التصور (التخطيط)، الرقابة والتنفيذ التي أوكلت لأفراد مختلفين.
- ✓ دراسة علمية للعمل: حيث يتم تحليل طرق العمل، ثم تجزئتها، حسب وقتها بدقة ثم عقلنتها لتحقيق ربح في الوقت وخفض الحركات (المجهود).
- ✓ التقسيم الأفقي للعمل: حيث يتم تقسيم مراحل الإنتاج لمهام جزئية تُسند لعمال متخصصين.
- ✓ الاختيار العلمي للعمال وتدريب اليد العاملة.
- ✓ تكييف الوسائل مع المهام التي يجب إنجازها.
- ✓ الأجر حسب المردودية.

يرى تايلور أن علاج عدم الكفاية يكمن في التسيير المنسق وليس في البحث عن الرجل الخارق للعادة، وهو يفسر مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي في الحصول على أعلى أجر ممكن، ويتحقق الأمران كلاهما في زيادة الإنتاج وارتفاع الإنتاجية.

لكن تم توجيه عدة انتقادات لهذه الطريقة من أهمها:

- وتيرة العمل المفروضة على العامل عن طريق الآلة أو حساب الوقت.
- تماثل (رتابة) العمل بشكل ممل.
- إلغاء المبادرات الفردية.

كل هذه المشاكل بفعل الوقت أدت إلى سوء التشغيل الاجتماعي (وجود غيابات، turn over، حوادث العمل، ...) التي تترجم نقص التحفيز لدى العمال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لكن بالرغم من الانتقادات التي قدمت للإدارة العلمية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، أيضا إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة أحسن من التخمين والحدس.

2. التنظيم الإداري للعمل: (1841-1925) H.Fayol:

جاء فايول وهو مهندس مناجم فرنسي، متمما لدور تايلور، حيث ركز كلاهما على الكفاية الإنتاجية، فبينما اهتم تايلور بتسيير العمليات الصناعية على مستوى القاعدة، أولى فايول عنايته بتسيير المدراء وعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة.

ويُعتبر أول من عرف "التسيير Management" وقال بأن الإدارة هي في نفس الوقت: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.

قام فايول بتصنيف أهم الوظائف في المؤسسة ضمن ستة (6) أصناف:

أ- الوظيفة التقنية للإنتاج والتحويل.

ب- الوظيفة التجارية التي تتضمن الشراء، البيع والتبادل.

ت- الوظيفة المالية: وتتضمن البحث على رؤوس الأموال وتسييرها.

ث- وظيفة الأمن: تُطبق على السلع والأشخاص (لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة).

ج- الوظيفة المحاسبية.

ح- الوظيفة الإدارية التي تُعطي المهام الإدارية.

وهذه الأخيرة هي التي كانت محور أبحاثه.

حيث يرى بأن المدراء في السابق كانوا يقومون فقط بإصدار الأوامر والرقابة على تنفيذها، لكن فايول أضاف ثلاثة مهام أخرى مهمة لعمل المدير، هي: التنبؤ، التنظيم والتنسيق.

وعرف مختلف المهام كما يلي:

- ✓ إصدار الأوامر: وهو يضمن التسيير الجيد للمنظمة وإدارة توجيه الأفراد بشكل جيد، وهي نشاط يعتمد على شخصية المسير (المدير)، وعلى معارفه بإدارة المؤسسة.
- ✓ الرقابة: تهتم بمُتابعة تطبيق برنامج العمل والإجراءات والأوامر، ويقوم بتطبيق العقوبات في الحالة العكسية.

- ✓ التنبؤ: والتي يجب أن تسمح بتحضير الخطط المستقبلية بإعداد برنامج مرن لكي يتكيف مع التغيرات وفي نفس الوقت يجب أن يكون دقيق لاستعماله كقاعدة مشتركة وتفادي أي تداخل في المهام لمختلف العمال. هذه المهمة تستدعي وجود الإبداع وكذلك الدقة في العمل.
- ✓ التنظيم: وهي تستدعي إمداد المؤسسة بكل ما يلزم لتأدية وظائفها من العمالة المناسبة والتحديد الدقيق للمهام، المسؤوليات وإعداد الإجراءات.
- ✓ التنسيق: يسعى لربط، توحيد وتنسيق الجهود الكُلية، لتحقيق النجاح، ويكون ذلك من خلال القيام بمحاضرات أسبوعية بمُشاركة المدراء.

وحسب فايول، فإن هذه المهام موجودة في جميع وظائف ونشاطات المؤسسة، لكن أهميتها تختلف حسب طبيعة المنصب، فمثلا بالنسبة لعامل بسيط، فنسبة الوظيفة التقنية = 85 % والنسبة المتبقية تُقسم بين الوظيفة المحاسبية، الإدارية والأمن. أما بالنسبة للمدير العام، فتغطي المهام الإدارية نسبة 50% من نشاطه الإجمالي، أما باقي الوظائف فكل منها تشكل نسبة 10%.

1.2. مبادئ التنظيم الإداري للعمل لـ فايول:

لكي يتم تأدية النشاط الإداري بشكل جيد، قدر Fayol (1916) أربعة عشر (14) مبدأ يرى ضرورة توفرها، وهي:

1- تقسيم العمل: والهدف منه:

- الوصول إلى إنتاج أكبر وأحسن بنفس المجهود؛
- يسمح بتقليص عدد الأهداف التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها؛
- لا يُطبق التقسيم على الاحتياجات التقنية فقط لكن على جميع الأعمال التي تضم مجموعة من المستخدمين؛
- نتاج التقسيم هو الوصول إلى التخصص في الوظائف؛
- حدود التقسيم تتمثل في عدم الحصول على الخبرات المختلفة نتيجة التخصص في العمل.

كما أن التقسيم يسبب:

- التقسيم الدقيق جدا للمهام المتكررة يُلغي الاهتمام بالعمل (هناك توجه معاكس يُشجع تعدد النشاطات والمهام).
- التسيير الحالي يُشجع في بعض المجالات ظهور الوظائف الانتقالية (les fonctions transversales) التي يلتغي معها مفهوم الهرمية لصالح الدور العلمي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- **السلطة**: وهي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على إلزام الغير على تطبيقها[1] .

ولكي يكون الشخص مسؤول جيد فيجب أن تدعم السلطة المكتسبة من المنصب الوظيفي بالسلطة الشخصية (الناجمة عن الذكاء، المعرفة، الخبرة، القيم المعنوية، الموهبة في القيادة).

والسُلطة غير منفصلة عن المسؤولية –بما فيها العقوبة– (المسؤولية هي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة إليه).

3- **الإنضبـاط (la discipline)**: أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر

4- **وحدة الأمر**: حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط، هو رئيسه المباشر. (مع ضرورة احترام الهرمية في إصدار الأوامر، وفي حالة ضرورة إصدار الأوامر لمستويات أدنى غير متعلقة (مرتبطة) مباشرة يجب اختيار الرؤساء المباشرين لهم أولا).

5- **وحدة الإدارة (التوجيه)**: بمعنى وجود رئيس (مسؤول) واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تسعى وتصب في نفس الهدف.

6- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة**: بمعنى أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.

7- **أجر العامل (remuneration du personnel)**: وهو سعر الخدمة المقدمة للمؤسسة، ويجب أن يكون وي للعمل المقدم ومُرضي للعامل ورب العمل.

8- **اللامركزية (أو تفويض السلطة)**: وهي تتعلق بإيجاد الحدود الملائمة للمؤسسة، بمعنى الهدف المتبع وأحسن استعمال ممكن للعمال. بمعنى تفويض السلطة بما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

9- **التدرج الرتبوي للسُلطة**: وهي مجموعة المسؤولين من القمة إلى القاعدة، ويقتضي هذا وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل، مع إمكانية إقامة جسور أفقية للإتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة، وبمعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الارتباك.

10- **النظام**: وهو في نفس الوقت مادي واجتماعي، حيث: مادي: " مكان لكل شيئ وكل شيئ في مكانه"، أما اجتماعي: " مكان لكل شخص وكل شخص في مكانه". ويعتمد النظام على شرطان:

- تنظيم جيد؛
- توظيف مناسب.

وإذا أخللنا بهذه القاعدة، نجد أنفسنا في وضعية صعبة الحل ينجم عنها سوء التنظيم.

[1] C'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

11- **العدل (المساواة) (L'équité)**: يمكن لمس العدالة من خلال القوانين المسنونة، لكن المقصود هنا بالمساواة هو أبعد من ذلك (أبعد من الاكتفاء بسن القوانين)، بل تصل إلى غاية كيفية ترجمة هذه القوانين (ضرورة امتلاك الرؤساء للمنهج السليم، الكثير من الخبرة وحسن النوايا).

12- **استقرار العمالة**: وتشترط فعالية التكوين الذي عادة ما يكون طويل. فيلزم الكثير من الوقت للتعرف على عمال وعناصر المؤسسة من أجل إمكانية وضع برنامج العمل المناسب، واكتساب الثقة المتبادلة مع العمال. يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتا ومرانا، لذا فإن عدم استقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية يعتبر ظاهرة مرضية.

13- **المبـــادرة**: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها. ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهم.

14- **روح الجمـاعة**: حيث يتعين على الرئيس، من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعته وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيما، حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة.

3. البيروقراطيـــــة (1864-1920) Max weber :

يُعتبر الألماني ويبر من أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، وهو عالم اجتماع، لكنه لم يكن ممارسا بالمقارنة مع تايلور وفايول.

في عهد ويبر، كانت المؤسسات (حكومية أو خاصة) تستخدم مئات الموظفين، وكثيرا ما كان عدد كبير من أفراد العائلة الواحدة يشتغل في المؤسسة نفسها (تزامن ذلك مع ظاهرة نزوح السكان من الأرياف إلى المدن). وكانت أوامر القربى والصداقة والدين البروتستاني تلعب في تلك الحقبة أهمية بالغة في صياغة العلاقات الاجتماعية وقد لاحظ أخطار ذلك على التنظيمات، حيث كانت ظواهر المحاباة والتميز والتحيز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، مضعفة بذلك من فعاليتها.

ولمحاولة حل المشكلة قدم ويبر نموذجه البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية وتغليب اعتبارات الخبرة والكفاية على الاعتبارات الشخصية.

ويعتمد في نموذجه هذا على تصنيف المنظمات على أساس السلطة التي يعرفها بأنها استعداد الشخص (صاحب السلطة) على جعل الآخرين ينفذون أوامره تلقائيا، ويفرق السلطة عن النفوذ (القوة) le pouvoir والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على إجبار الآخرين للانصياع لأوامره.

ويضيف بأن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة أما السلطة فهي المسير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويفرق ويبر بين ثلاثة أشكـال من السلطة:

أ- السلطة الكارزماتية: ويستمد الآمر هنا سلطته من الصفات الشخصية التي يتمتع بها وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين (مثال ذلك قائد وطني) أو منقذ،لكن المشكلة في هذا التنظيم أنه غالبا ما ينهار نتيجة لرحيل صاحب السلطة (وفاته مثلا).

ب- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والدساتير، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات لدينا المؤسسات العائلية حيث تتناقل السلطة عبر الأجيال.

ت- السلطة البيروقراطية: وهي سلطة عقلانية وشرعية، تستند على الحماية القانونية، وبالنسبة لـ weber فالبيروقراطية هي الشكل الأكثر فاعلية للمنظمات.

وأهم الافتراضات التي تستند عليها البيروقراطية هي:

1. تحديد دقيق للأهداف والمهام ومسؤولية كل فرد؛
2. بنية تنظيمية هرمية تراقب كل شيء، بالإضافة لوضع نظام قواعد وإجراءات متناسق؛
3. تعتمد عملية توظيف العمال على المؤهلات المكتسبة.

يُعتبر هذا النموذج عقلاني وآمن يسمح بحماية حقوق العمال، لكن في نفس الوقت ونظرا لتمسكه الكبير بالشكليات أصبح مصدرا لسوء التشغيل، مثال ذلك:

- عدم رضا العمال؛
- إبعاد التجديد والإبداع؛
- مقاومة كبيرة للتغيير وعدم مرونة المؤسسة مع متطلبات المحيط.

وكمثال عن المنظمات البيروقراطية في الوقت الحالي هو المؤسسات العمومية.

بالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لرواد الكلاسيكية إلا أنها كانت مناسبة جدا لتلك الحقبة من الزمن، ولحد الآن هناك بعض المنظمات تعتمد الطريقة التايلورية، ولا يزال أيضا تيار فايول إطار مرجعي في التسيير تستند عليه العديد من المدارس الحديثة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا:مدرسة العلاقات الإنسانية: (1930)

اهتم علماء التسيير ومنظري التنظيم قبل ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز، وفرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الإدارة ولم يكن للإدارة أدنى اهتمام بالجانب الإنساني إلى أن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية والتي رأت أن الجانب الإنساني في التحفيز له دور أساسي في زيادة الإنتاج والإنتاجية ورأت أن العمال ليسوا فقط دواليب في آلة يقتصر دورهم فقط على التنفيذ.

ونشير إلى أن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تصاحب مع تزايد انتقاد تنظيم OST، إرتفاع مستويات التأهيل للعمال، الأزمة العالمية 1929، ...).

1. إلتون مايو (1880-1950) Elton Mayo:

يُعتبر إلتون مايو وهو أمريكي من أصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات Hawthorne نسبة للمدينة التي تقع بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنع Western electric لتركيب الدارات الكهربائية المستعملة في أجهزة الراديو. دامت الدراسات لمدة 5 سنوات (1927-1932)، وتم أخذ مجموعتين من العاملات في مصنع التركيب، المجموعة الأولى وُضعت للمراقبة أما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه بإجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل، منها:

- تغيير في الإنارة لم يؤثر على الإنتاجية ؛

أمـــا:
- تخفيض ساعات العمل
- الحق في الكلام أثناء العمل؛
- تقديم وجبات مجانية.

أدت كلها إلى تغيير وزيادة الإنتاجية، واستنتج من خلال التجارب أنه يجب استيعاب المنظمة "كنظام اجتماعي" يمكن فهم مشاعر العمال وتحفيزهم إلى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.

وتأكد Mayo من أن العلاقات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال وبالتالي على إنتاجيتهم.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وخلص إلى ثلاثة أفكار أساسية هي:

أ- الأفراد بحاجة للانتماء إلى مجموعة، يبحثون من التقدير والصداقة مع أفراد المجموعة العاملين بها، يريدون أن يظهروا بأنهم نافعين (مفيدين) ويساهمون بشكل فعال.

ب- يجب على المسؤولين إبراز مكانة العمال ومساهمتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة. وهذا من خلال الأخذ بمبادراتهم- التي تصب في أهداف المؤسسة- في التسيير الجاري للمؤسسة.

ت- مناخ العمل الجيد والمزايا المادية تسمح للشخص (العامل) بالإنتاج والعمل بشكل أحسن.

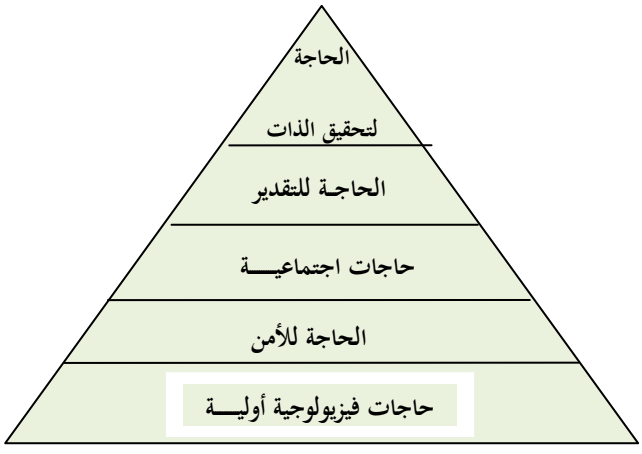
2. أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow:

اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. ويُعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان (بين 1939-1043) وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجت الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها (أولى منها).

وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقا من:

1. الحاجات الفيزيولوجية: الأولية اللازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم، ...الخ.
2. الحاجة للأمـــن: مثل الملابس، المنزل، عائلة، ....الخ.
3. الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.
4. الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير.
5. الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

شكل رقم 1.2. يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عبد الرزاق بن لحبيب، مدخل للتسيير

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

➢ والعمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويمكن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب؛
- الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، إستقرار العمل (الأمن الوظيفي)؛
- الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
- الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل؛

وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها في إطار العمل:

- الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءاته، الحاجة للتنويع، الذاتية في العمل واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،....
- الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل..

ويمكن للمسيرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: المدرسة الكمية

(التيار الريــاضي) 1945

ظهر هذا التيار في USA خلال الحرب العالمية الثانية، نتيجة احتياج السلطات العسكرية لاستعمال الطرق العلمية في اتخاذ قراراتهم العاجلة. ومما شجع على بروز هذا التيار هو ظهور الإعلام الآلي الذي قدم الطرق الحسابية اللازمة لإيجاد الحلول للمشاكل.

ويعتبر التيار الرياضي امتداد للتيار التايلوري، ويتميز بكونه تيار كمي بحت يستند على التقنيات والوسائل (Pert، برمجة خطية). ويرى أنصار هذه المدرسة المؤسسة على أنها كيان أو وحدة منطقية، بحيث أفعالها ونشاطاتها يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل علاقات رياضية ومعطيات يمكن تكميمها وقياسها، وأكثر ما يهم هذه المدرسة ليس عملية التسيير في حد ذاتها بل أخذ القرار وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا الهدف (البرمجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، نظرية المباريات).

وهذه المدرسة لها ميزتين أساسيتين وهما:

1. العمل على الأمثلية: بمعنى تعظيم استعمال وسائل الإنتاج.
2. استعمال النماذج الرياضية: من أجل اتخاذ القرار الناجح والمناسب في التسيير.

وهذه المدرسة ترى أن عمليات التقليل من التكلفة أو التعظيم في الإنتاج تمس ثلاث عوامل: أ. وسائل الإنتاج، ب. الطرق (العملية) الإنتاجية، ج. المنتوج النهائي.

ومع تزايد استخدام الحواسب الالكترونية أصبح بالإمكان تطوير نماذج عديدة تعبر عن المشكلات التي يحتمل أن يواجهها الكثير من المديرين في الوقت الحاضر، ومن الممكن أيضا زيادة قدرة الإداري على القيام بدراسات كمية متعددة مرتبطة بمشكلات المشروع والمنظمة. كما ساعدت الحواسب الالكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرارات بالرقابة على المخزون والنماذج الإحصائية للقرار والبرمجة الخطية وقد أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها حيث تستخدم في حل مشكلات التسويق والإنتاج والمشتريات والتمويل والأفراد والمشكلات المعقدة الأخرى.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومما لا شك فيه أن هذا الأسلوب الحديث في معالجة المشكلات وتقديم الحلول يستطيع أن يقدم إمكانية واسعة للمقارنة بين الحلول البديلة المتعددة بصورة أسهل بكثير من الطريقة العادية المعروفة على اعتبار أن الطرق الرياضية الكمية تتميز بالوضوح والدلالة الواضحة على ظواهر الأمور.

وبعد الحرب العالمية الثانية بدأ علماء بحوث العمليات في تطبيق هذا المنهج في حل المشكلات التشغيلية ومع بداية عام 1965 كانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق. وبالرغم من أن بحوث العمليات ساعدت المديرين في حل الكثير من المشكلات خاصة تلك التي تحتوي على العديد من المتغيرات مما أدى إلى ارتفاع فاعلية الأداء الإداري إلا ان هناك بعض المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عددياً أو وضعها في معادلات رياضية مثل الروح المعنوية للعاملين، أو الرضا عن العمل وكثير من العوامل البيئية الخارجية كالعادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحياناً وبصورة غير مباشرة في كثير من الأحيان على أداء المنظمات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

رابعا: مدرسة الأنظمــة الاجتماعية

تمهيد: بعد الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية وللتيار الرياضي، ظهرت العديد من النظريات الجديدة.

حيث ترى هذه المدرسة ضرورة دراسة العوامل النفسية الاجتماعية وتلك المؤدية لاتخاذ القرار والتي في الأخير تؤثر على فعالية المؤسسة. ومن أهم رواد هذه المدرسة نجد:

1. دوغلاس ماك قريقور (1906–1964) D.Mac Gregor :

وضع دوغلاس ماك قريقور نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسيرين. وتوصل إلى أن الطريقة التي تُسير بها المؤسسة ناتجة مباشرة من قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الأفراد.

✓ **نظريـــة x:** تقترن نظرية x برؤية المسيرين، وتستند على ثلاثة فرضيات:

أ. الفرد العادي له كره فطري (غريزي) إزاء العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد.

ب. بسبب الفرضية (1)، يجب على الإدارة المراقبة، التوجيه، الإجبار، التهديد والمراقبة.

ت. الفرد العادي يفضل أن يكون مُقاد (مُسير)، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.

وتبعا لفرضيات نظرية x، فهذا يدعو المنظمة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة الرقابة على سلوكات الأفراد.

➔ وهذا يولد نظـام منحرف، حيث:

- تساعد نظرية x على تأسيس نظام يستند على قواعد صارمة ورقابة مشددة ؛
- تُكيف السلوكيات الفردية مع النظام (وعادة مع سلبية العمل) ؛
- هُروب الأفراد من المسؤولية بسبب طبيعة النظام (الضغط والإجبار) ؛

وحسب Mc Gregor فإن النمط x من الأفراد يعتمد على النظرية التايلورية.

✓ **نظريــة y**: تعتبر نظرية y معاكسة نوعا ما لنظرية x، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز وأخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

تستند نظرية y على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناتجة عن استعداده لخلق جو عمل يسمح لأفراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم.

وعلى عكس نظرية x، ترى نظرية y بأن:

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.
- إذا تم إشراك العامل بأهداف المؤسسة، فإنه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها، دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبة عليه.
- الفرد العادي إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب Mc Gregor، فإن نظرية y ينجم عنها نظام يتميز بـــ :

- نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
- يسمح النظام ببروز سلوكات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
- يقوم الأفراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها.

X أم Y ؟

في إطار نظرية x :

- تُعطى الأولوية لمتطلبات المنظمة؛
- الأجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الأهداف الشخصية للعاملين؛
- لا يمكن للفرد الاعتراض على الأجرة.

على عكس نظرية Y:

- معرفة احتياجات المنظمة والأفراد؛
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛
- يُساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما إذا كانت أهدافها تأخذ بالحسبان أهداف العاملين بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. نموذج رنسيس ليكرت RENSIS LIKERT (1903-1981) :

وهو أستاذ في علم النفس الصناعي، تعتبر أعماله امتداد لأعمال MAYO حول علاقات الأفراد داخل العمل، واهتم أكثر بنماذج القيادة وتأثيرها على فعالية المؤسسة.

أجرى ليكرت وبعض زملائه الباحثين، دراسة في معهد البحوث الاجتماعية، بجامعة ميتشجان الأمريكية، وبعد بحوث ودراسات استمرت ثلاثين سنة، استحدثوا نظرية أخرى في القيادة الإدارية، واعتمدت هذه النظرية على الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن المدير الفعال هو الذي يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية. على أساس أن يعمل المدير، ومعه مرؤوسوه، في إطار من القيم والطموحات، والتوقعات، والأهداف المشتركة .

ويميز بين ليكرت بين أربعة أنواع من طرق التسيير:

أ. **النمط التسييري المتسلط(المستغل)**: ويتميز هذا النمط بما يلي:

- المسير يفرض أوامره بأسلوب التهديد بالعقوبة ؛
- العلاقات الاتصالية معدومة أو شبه معدومة وغن وجدت تكون ذات اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل؛
- غياب نسبي لروح الفريق، السلطة تكون مركزية؛
- القرارات تأخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

ب. **النمط التسيري الأبوي**: ويتميز بما يلي:

- التحفيز مبني على المكافأة العقوبة؛
- العمال عليهم الخضوع؛
- هناك ضعف في المسؤولية(عند العمال)؛
- القرارات البسيطة والأقل أهمية يمكن أن تأخذ على مستويات دنيا؛
- المعلومات التي تبعث من القاعدة إلى القمة يتم تصفيتها في الطريق.

ت. **النمط التسييري المبني على التشاور**: ويتميز هذا النمط بما يلي:

- هنا تتم استشارة العمال، لكن هذا لا يؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرار.
- تصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تماماً.
- يحاول الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه، بطريقة بناءه.
- يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيراً من الأساليب الإيجابية. .
- يسمح بالاتصالات في اتجاهين.
- يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه فيما دون ذلك، ويعمل على الاستشارة في الظروف غير العادية .

ث. **النمط التسييري بالمشاركة**: يتميز بما يلي:

- يستند على وجود علاقات تعاون بين أعضاء المنظمة؛
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- هناك رقابة على الأهداف وليس على طرق تحقيقها ؛
- يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات ؛
- يؤمن بالعمل كفريق واحد .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خامسا: *المدرسة الاجتماعية–التقنية:*

ظهر هذا التيار نتيجة للأعمال التي قام بها معهد TAVISTOCK بـ LONDRE في سنوات 1970 حول مفهوم "الإدماج الاجتماعي والتقني في العمل".

حيث اعتمدت الدراسة على ملاحظة مفارقة ظهرت في مناجم الفحم في بريطانيا، حيث لوحظ بأنه بعد إدخال تكنولوجيا جديدة والتي صاحبها زيادة في الأجور وتحسن ظروف العمل، أن ذلك انعكس سلبا على الأداء العام، من انخفاض حجم الإنتاج وزيادة التغيب لدى العمال، وكان ذلك مخالفا للتوقعات، مما دعا لضرورة البحث عن السبب الذي أدت لهذه المفارقة الغريبة لذلك قام فريق المعهد بتجربة على فريقين نظما بطريقتين مختلفتين:

- الفريق الأول: طبق عليه نظام عمل على أساس النظرية التايلورية بمعنى مهام محددة و مبسطة ولوحظ وجود الكثير من الصراعات و التغيب.
- الفريق الثاني: تنظيم العمل مختلف، حيث يتميز بالشمولية والتنوع، والتسيير على أساس الأهداف المحققة.

وكانت النتائج تعبر عن انخفاض أكبر في الإنتاجية في الفريق الأول الذي اعتمد على التايلورية، وبالرغم من زيادة الأجور للفريقين، لكن لوحظ عدم استجابة الفريق الأول.

وأهم خلاصة خرجت بها هذه المدرسة هي ضرورة استيعاب المؤسسة كنظام، بمعنى مجموعة من العناصر تربطها علاقات فيما بينها، ولا يجب الاعتماد فقط على إدخال تقنيات إنتاج جديدة لرفع الإنتاجية.

واستخلصت المدرسة لـ :

- وجود ارتباط داخلي قوي بين المكونات النفسية والاجتماعية لبنية المنظمة ومكوناتها التقنية.
- للوصول لمنظمة ناجعة يجب تعظيم هذه المكونـات.

والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات بين أسس الفكر القديم و الفكر السوسيو تقني :

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم 1.2 يوضح أهم الفروقات بين الفكر التايلوري في التسيير والفكر السوسيو تقني

الفكر القديم	الفكر السوسيو تقني
الإنسان = امتداد للآلة	الإنسان = مكمل للآلة
الإنسان = قطعة غيار للآلة	الإنسان = مصدر للتطوير
تقسيم العمل إلى مهام متجانسة	تجميع المهام ، قدرات واسعة
مراقبة خارجية (المسئول)	مراقبة داخلية (رقابة ذاتية)
أسلوب أوتوقراطي	أسلوب تشاركي
فقط أهداف المنظمة تهم و تعتمد	أهداف الأفراد و أهداف المنظمة مهمة و تعتمد

المصدر: نقلا عن محمد الأمين تيور،" المقاربة السوسيو تقنية"، مجال علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012 ، ص 07.

فكما يظهر الجدول، فالنظرة الكلاسيكية للعامل ترى أنا الآلات يمكن أن تعوض العمال، لكن التجارب التي قام بها رواد المدرسة السوسيو تقنية أثبتوا أن العامل مكمل لدور الآلة ولا يمكن تعويضه بها، كما تؤكد المدرسة على أن العامل هو مصدر تطوير للمؤسسة وليس مجرد قطعة غيار.

أما فيما يخص تقسيم الأعمال والتي أدت لوقوع العمال في الروتين الممل، فرواد هذه المدرسة يؤمنون بأهمية تجميع المهام نظرا لامتلاك العامل لقدرات واسعة، ومنحه فرصة للتطوير وإثبات الذات، وهذا يحفز العامل أكثر ويصبح يراقب نفسه بنفسه للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المسطرة.

وهذه المدرسة تشجع الأسلوب التشاركي في التسيير والذي يأخذ بأهداف العمال التي تصب في أهداف المنظمة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سادسا: مـدرسة سيرورة التسيير

ترى هذه المدرسة العملية التسييرية على أنها نشاط يتكون من وظائف فرعية، وهذه الوظائف تتمثل في: التنظيم، التخطيط، الدافعية والرقابة.

1. التخطيط: ينحصر في تحديد الأهداف والتوجهات التي يجب أن تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما الذي يجب فعله ؟ ومتى ؟ وكيف؟
2. التنظيم: ينحصر في توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وتحديد العلاقات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والأعمال، أي: ما يجب أن يفعل كل شخص؟ وما هي العلاقة التي يجب أن يتم بها هذا العمل ؟ وما هو الإطار الذي يتم فيه هذا العمل؟
3. التنشيط: مالذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع الميكانزمات والآليات التي تحقق ذلك.
4. الرقابة: هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات المنجزة مطابقة للأهداف التي وضعت في المخطط (برنامج العمل المسطر).

وسنتناول هذه المدرسة بالتفصيل خلال الفصل الأخير من هذه المطبوعة، لأنها تعتبر أحدث مدرسة في علم التسيير والتي من خلالها تم تعريف الوظائف الرئيسية للمسير.

المراجع المستخدمة في الفصل الثاني

أولا: مراجع باللغة العربية:

1. رفيق محمد الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. الشبكة العربية للإدارة، النظرية الكمية وبحوث العمليات، مقال منشور على الخط على الموقع الرسمي للشبكة وذلك على الرابط الموالي: http://www.arabmn.com/archives/1658 ؛ تاريخ الإطلاع: 2016/12/15.
3. محمد الأمين تيور،" المقاربة السوسيو تقنية"، قسم علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
4. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2001/2002.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Christian HOHMANN ; LES TROIS EXPÉRIENCES DE TAYLOR, (2000); téléchargeable sur le lien suivant: http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/encadre21.htm ; lien consulté le 15/12/2016.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصـل الثالث

أولا: أسس اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيـــد:

جميعنا نقوم باتخاذ بعض القرارات في حياتنا، بعضها يكون سهل والبعض الآخر يتطلب أحيانا سرعة رد الفعل أو بعض الوقت.

بالنسبة للمؤسسة، يعتبر القرار أساسي وحاسم لأنه شرط نجاحها ونموها، كما لا يحق لمتخذي القرار الخطأ، ففي محيط غير مستقر وسريع التقلبات، يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار بسرعة وبشكل جيد. ورغم التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، لكن تبقى عملية اتخاذ القرار "فن" تعتبر فيه شخصية المسير وطريقاه في ممارسة السلطة هي المحدد الأكبر لمستقبل المؤسسة التي يسيرها.

1. تعريـــف القـرار:

القرار يعني: الخروج من عدم التأكد؛ وقف أو كسر السلوكات العادية؛ حل مشكلـة؛ اقتناص فرصة؛ القيام باختيار.

وتتميز القرارات في المؤسسة بكونها:

أ. مُركبـــة: من تداخل عدة عوامل التي تتطلب تحليل معمق للوضعية. والقرار هو رد فعل تجاه مشكلة معينة، مثل قرار فتح فرع للشركة بالخارج.

ب. تستدعي تدخل عدة أشخاص فاعلين، على الرغم من أن القرار في الأخير يعود لرب العمل (المسؤول الأعلى).

ت. مكلِّفـة: فلكل قرار تكلفة معينة (الزمن والوسائل محدودة).

2. أنـــواع القـرارات:

أ. **حسب الهـــدف:** وتنقسم إلى:

✓ *قرارات إستراتيجية:* وتتميز بأنها:

- مهمة لأنها تأخذ على المدى الطويل.
- غير أكيدة (تأخذ في ظل عدم التأكد).
- تأخذ على أعلى مستوى في المؤسسة.
- قرارات لا رجعة فيها.
- مُحددة للسلع والأسواق.

✓ *قـرارات تكتيكيـــة*: وتتميز بكونها:

- تنظم الوسائل الضرورية للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية.
- تُلزم المؤسسة على المدى المتوسط.
- المخاطرة المصاحبة لهذه القرارات ليست كبيرة جدا.
- يمكن تعديل القرارات لكن بتحمل تكاليف إضافية.

✓ *قـرارات عمليـة*:

- قرارات متكررة وتنفذ يوميا.
- قرارات على المدى القصير وأثرها واضح وآني (immédiat).
- تتعلق بالنشاط اليومي للمؤسسة.
- تكون معروفة من قبل (تم اتخاذها من قبل ذلك).

ب. **حسب مراحل اتخاذ القرار**: ونميز بين:

✓ *قـرارات مبرمجـــة*: وهي تخص القرارات المتكررة، تتخذ انطلاقا من إجراءات مُحددة مسبقا.

مثال ذلك: مسك حسابات الزبائن، تحليل الميزانية، إعداد فاتورة.

✓ *قرارات غير مبرمجـة*: بالرغم من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا، إلا أن دور الفرد يبقى حاسم وضروري، مثال ذلك متابعة زبون مشكوك تعامله، إطلاق منتوج جديد.

فهناك بعض العوامل لا يمكن التنبؤ بها من قبل مثل الزمن، المحيط العام، ...إلخ.

ت. **حسب نسبة عدم التأكـد**: ونجـد:

✓ *قرارات أكيـدة*:

- وهنا تعرف المؤسسة الناتج مسبقا، وتتحكم في المتغيرات المتداخلة.
- وهي تمس معظم القرارات التنظيمية على المدى القصير (مثل تنظيم تسليم السلع، تخطيط الإنتاج اليومي،....).
- المخاطرة في اتخاذ مثل هذه القرارات شبه معدومة في محيط محدود.

مع ذلك، ففي محيط مليء بالمنافسة فإن جميع القرارات تحمل مخاطرة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ *قرارات محتملة:* يمكن قياس المخاطرة بالاحتمالات (مثال ذلك: نسبة نجاح هذا القرار هو 80 %)، ولكل قرار نتائج معينة.
- ✓ *قرارات غير أكيدة:* لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم في جميع المتغيرات، وهو حال معظم القرارات على المدى الطويل (اختيار الاستثمار، التمركز بالخارج، ...).

وهنا خبرة المسير وتقديراته تلعب دور أساسي في اتخاذ القرار.

3. مراحـل اتخاذ القرار: أثبتت العديد من الدراسات بأن اتخاذ القرار داخل المؤسسة ليس بالعملية السهلة، بل هي عملية معقدة تمر بعدة مراحل، وتتدخل فيها طرق عديدة، ويمكن تلخيص أهم مراحل عملية صنع القرار في أربع خطوات:

أ- تعريف المشكلـة: بمعنى أننا نكتشف وجود اختلاف بين النتائج والأهداف. (ومن ثم تحديد الأسباب المؤدية إليها).

ب- تحضير الحلول للمشكلة: وهنا نقوم بجرد مختلف الحلول الممكنة، ثم تقيم كل منها.

ت- إختيار الحل: حيث نقوم بتقييم كل حل حسب الأهداف الموضوعة.

ث- تخطيط مختلف الأعمال (النشاطات): بمعنى تنفيذ الحل المختار. وثم تأتي عملية مراقبة النتائج (التغذية العكسية).

1.3. المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة وطرق حلها:

1.1.3. تعريف المشكلة: يمكن أن نقول أن هناك مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي (المحقق) والمستوى المستهدف (المخطط).

- ✓ وقد يكون الانحراف إيجابي: (وجود فرصة للتحسين) وهو ناجم سوى عن خطأ في تحديد المستوى المستهدف، وذلك بجعله أدنى مما هو ممكن، أو لتغير الظروف الداخلية أو الخارجية عن المنظمة، وانعكست إيجابا على أداء المنظمة.
- ✓ وقد يكون الإنحراف سلبي (قصور أو نقص في الأداء): بمعنى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقا.

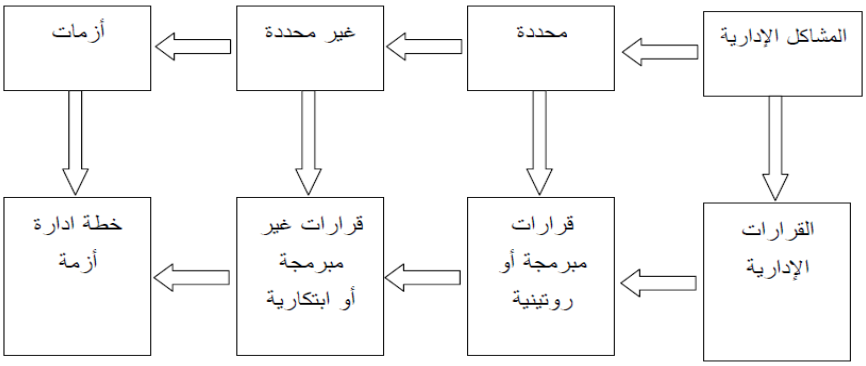
وفي كلتا الحالتين يجب تصحيح الانحراف، باتخاذ القرار المناسب.

2.1.3. أنواع المشاكل الإدارية: وهنا نميز بين ثلاثة أنواع:

- ✓ **مشاكل محددة:** وهي المشاكل المألوفة، والواضحة، ومحددة فيما يخص البيانات المطلوبة لحلها، غالبا ما تكون متكررة، ويمكن توقع حدوثها. وهنا يمكن تحضير حلول وطرق محددة مسبقا للتعامل معها.
- ✓ **مشاكل غير محددة:** وتنطوي على درجة من الغموض وعدم الوضوح، وقصور في البيانات، غالبا ما تحدث بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديدة (غير مسبوقة)، وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشاكل إلى حلول غير إبتكارية أو غير روتينية.
- ✓ **الأزمات:** بمعنى أمر غير متوقع (مفاجئ)، ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب. وهنا يحتاج المسير لنظام معلومات يتنبأ بالأزمات، كما يجب وضع خطة لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها في حال حدوثها بأحسن طريقة ممكنة.

والشكل البياني أدناه يوضح العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية وطرق حلها.

شكل رقم 1.3 يوضح: العلاقة بين أنواع المشاكل التسييرية والقرارات الإدارية



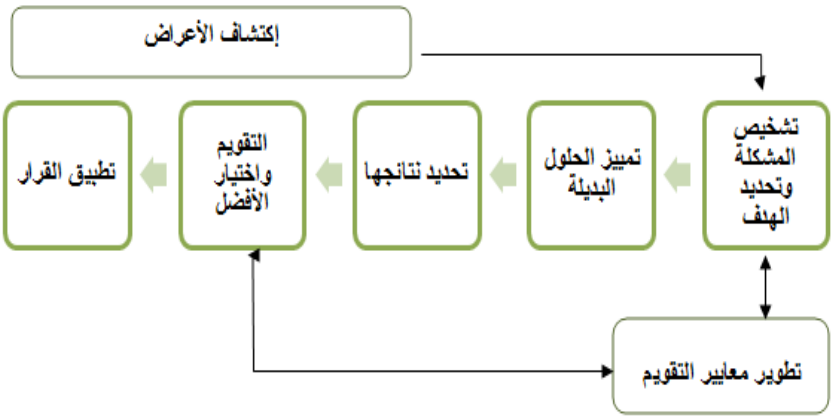
المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص07 .

3.1.3. أساليب إتخاذ القرار: من بين أساليب اتخاذ القرار، نذكر:

أ. **الأسلوب الرشيد (الرّشد الكامل) لاتخاذ القرارات:** ويتبع الترتيب الموالي، كما هو موضح في الشكل البياني أدناه:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم 2.3: مخطط بياني يوضح الأسلوب الرشيد لاتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مرجع سابق، ص10.

✓ **القيود المؤثرة على هذه الطريقة**: وتتمثل فيما يلي:

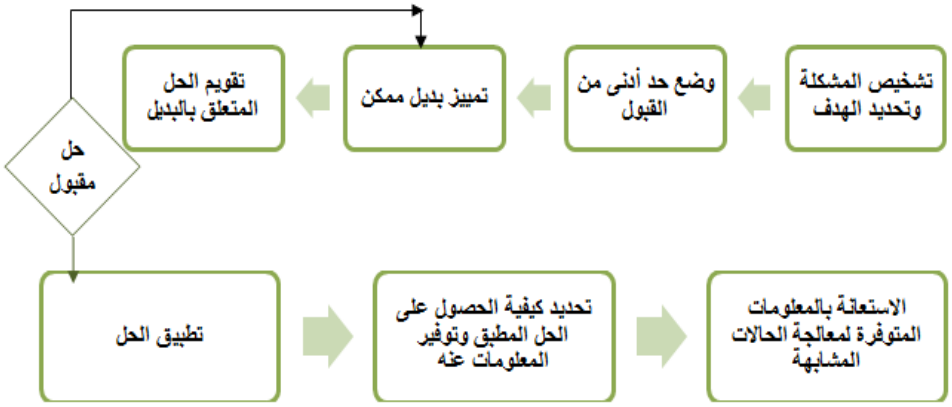
- القناعة بحل مرض وليس مثاليا: تبرير ذلك المنافسة الكبيرة، لذلك نختار الحل الأسهل على الحلول المعقدة بأرباح أكبر؛
- تبسيط الواقع: وعادة ما يلجأ بعض المسيرون لتبسيط الواقع بصفة مبالغ فيها واستعمال الحلول السابقة دون جدية البحث في الحلول المناسبة للحالة الآنية، حيث يقتنع المسير بمعلومات أولية غير كافية، مستبعدا أية معلومات أخرى لا تتماشى مع الرؤية المسبقة للحل ؛
- الرشد الذاتي: هناك مسيرون لا يستطيعون تقدير احتمالات (حدوث أمر معين أو تحقيق بديل من البدائل)، بشكل موضوعي لذلك يلجأون إلى الحدس والتخمين الشخصي، فنجد :
  - المسير المحافظ: يتحفظ في تقدير حجم المشكلة، ويبرر ذلك بالخوف من الفشل ؛
  - المسير المبالغ: يبالغ في وقوع الأحداث النادرة، مقلل في وقوع الأحداث العادية ؛
  - المغرور: حيث لا يهتم في الحصول على المعلومات مهما كانت مهمة نتيجة لغروره، واعتماده على حسه الشخصي الذي يمكن أن يقود إلى كثير من الأخطاء.

ب. **أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات**: نظرا لمثالية النموذج الرشيد، فإنه يمكن تعديله وتقريبه من الواقع ليصبح أقرب إلى نموذج الرشد النسبي (المحدود).

حيث يركز هذا النموذج على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات والتجارب السابقة، في معرض القرارات اللاحقة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكل رقم 3.3: مخطط يوضح أسلوب الرشد المحدود لاتخاذ القرارات

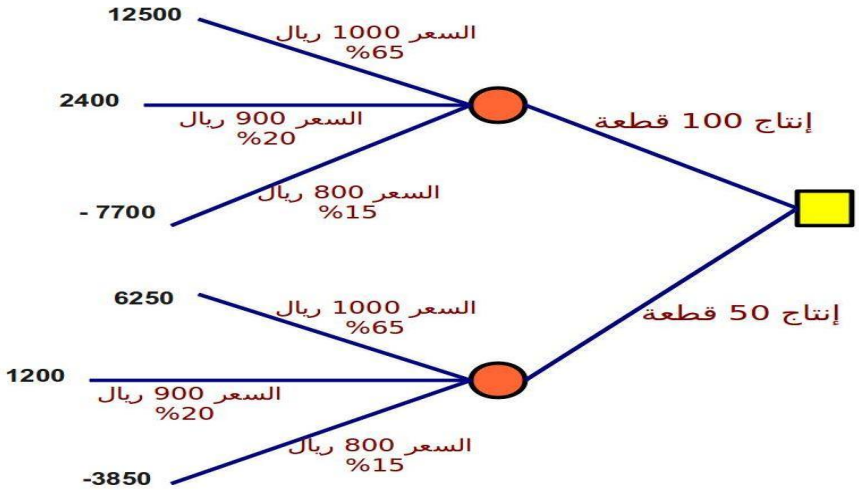


المصدر: نفسه

ت. شجرة القرارات: وهي طريقة لحل المشاكل، خاصة في حالة المشاكل التي يتطلب حلها المرور بعدة مراحل، حيث نستخدم الاحتمالات المشتركة واللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة.

والشكل البياني الموالي يوضح مثال عن شجرة القرارات:

شكل رقم 4.3: مخطط بياني يوضح شجرة القرارات



المصدر: مثال افتراضي لشركة سعودية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: المعلومات
ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة

تمهيد: تعتبر المعلومات أساس اتخاذ القرار فبدونها لا نستطيع القيام بأي خطوة، مما دعا لضرورة جلبها والحفاظ عليها ونشرها في المنظمة، فما هي خصائص المعلومات وكيف نحافظ عليها، هذا ما سنتناوله من خلال هذا الجزء

1. **تعريف المعلومة:** المعلومة هي كل ما من شأنه رفع معرفة الفرد بتقليص عدم التأكد كما تسمح له بمعرفة محيطه بشكل أحسن.

ولاستغلال المعلومة بشكل جيد، يجب أن تكون:

أ. **ملائمة:** بمعنى تحقق الهدف من الحصول عليها. حيث المعلومة غير الملائمة تزيد من حجم المعلومات التي يجب معالجتها وبالتالي تضييع الوقت.

ب. **دقيقة:** بمعنى تُعطي تمثيل دقيق للوضع، أو على الأقل تُعطي تمثيل مقبول.

ويُقصد بالدقة أنها:

- حقيقية: بمعنى موافقة للحقيقة أو قريبة منها.
- دقيقة: في وصف الحقيقة.
- متجددة (مُحينة): فالمعلومة القديمة لا فائدة منها.

ت. **متوفرة:** وبشكل سريع، فإذا كان الحصول عليها يأخذ الكثير من الوقت، فإن ذلك يضيع الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ث. **ذات تكلفة معقولة:** فلا يجب أن تكون مكلفة جدا وتتجاوز قيمتها.

2. **أنواع المعلومات:** يمكن تصنيف المعلومات وفق عدة مصادر:

1.2. وفق المصدر: نجد:

أ. المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات التي تخرجها وتقدمها نظم المعلومات داخل المنظمة

ب. المعلومات غير الرسمية: تتمثل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات، وهذه المعلومات قد تتكامل مع المعلومات الرسمية وقد تستخدم كبديل للمعلومات الرسمية.

2.2. **وفق الوظيفة**: ونجد:

أ. **معلومات إنجازية**: وهي معلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار يتعلق بتعيين موظف أو شراء جهاز على سبيل المثال.

ب. **معلومات إنمائية**: وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة.

ت. **معلومات تعليمية**: وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل المعاهد والجامعات.

ث. **معلومات إنتاجية**: وهي المعلومات التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أفضل مثل المعلومات اللازمة لإنتاج سلعة ما.

3.2. **تقسيمات أخرى**: بالاضافة لهذه التقسيمات، هناك تصنيفات إضافية كما يلي:

أ. وفق مصادر الحصول عليها: تقسم إلى معلومات داخلية وخارجية، حيث الداخلية هي التي يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة والخارجية من خارج المؤسسة.

ب. وفق كيفية الحصول عليها: وتقسم إلى أولية وثانوية، حيث الأولية هي تلك التي جمعت لأول مرة من أجل مشكلة ما مثال القيام بصبر آراء حول منتوج معين وكيفية اقتنائه، أما الثانوية في هي إعادة استعمال معلومات تم جمعها لحل مشكلة أخرى وتم استخدامها لحل مشكلة ثانية.

3. أهمية ودور المعلومات:

إن المعلومات التي يحتاجها المدير تعتمد على ما يواجهه من مشاكل ومتغيرات تتسم بالاستمرارية. كما يجب أن تتصف تلك المعلومات بالشمولية والتجدد عن البيئة التي يعمل فيها والمتغيرات التي تحكمها. ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات ينبغي أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه أخيرا من جانب المؤسسات المختلفة والتي بدأت في السعي نحو إنشاء نظام للمعلومات يوفر لها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسييرية الفعالة.

حيث يمكننا تلخيص أدوارها فيما يلي:

- ✓ **أساس اتخاذ القرار**: فهي ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات.
- ✓ **عامل فعالية**: حيث أن الانتقال الجيد للمعلومة داخل المؤسسة هو شيء ضروري. مثال: معالجة طلبية، الفوترة، التقييد المحاسبي لعملية البيع، التسليم للزبون، تحديث المخزون، ...إلخ؛ كلها عمليات لا يمكن القيام بها دون وجود (توفر) انتقال جيد للمعلومة بين مختلف المصالح: مصلحة المحاسبة، المصلحة التجارية، المالية والتموين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **عامل تحفيز**: بالنسبة للعمال، فعند إعلامهم بجميع اختيارات المؤسسة، فيمكن أن يسمح ذلك بتحسيس العمال بانتمائهم للمؤسسة، وبقيمة مجهودهم في تسييرها.
- ✓ **مصدر للسلطة**: فيوجد بالمؤسسة مصدرين للمعلومات:

أ. المصدر الرسمي : والذي يسمح بانتقال المعلومة في شكل تعليمات للمصالح، تقارير، عروض حال .

ب. المصدر غير الرسمي: مثال ذلك تناقل الأخبار بين الأشخاص، الإشاعات، المعلومات التي تنقل شفويا...) وقائد المؤسسة هو من يملك جميع هذه المعلومات. (في حالة التسريب يمكن أن يقود ذلك إلى تسبب مشاكل لمستقبل المؤسسة).

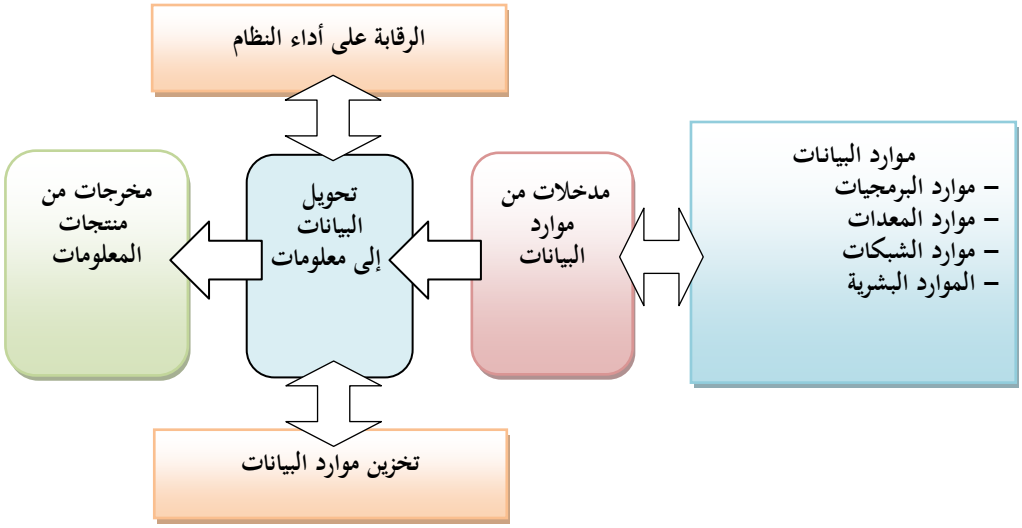
4. ماهية نظام المعلومات:

1.4. تعريف نظام المعلومات:

هو مجموعة من الأفراد والمعدات والبرامج والشبكات والاتصالات والموارد والبيانات التي تقوم بتجميع وتوزيع المعلومات لمساندة اتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة

والشكل الموالي يوضح تمثيل لنظام المعلومات:

شكل رقم 5.3 يوضح: نموذج مكونات نظام المعلومات



المصدر: عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، ص 02.

2.4. **خصائص نظام المعلومات**: يتميز نظام المعلومات بـ :

أ. التكامل: بحيث يمثل النظام وحدة متماسكة في مكوناته مع وحدات المؤسسة الأخرى التي يخدمها.

ب. المرونة والديناميكية: بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة عليه لمواجهة المستجدات، التوازن بين الأهداف المطلوب تحقيقها.

3.4. **أنواع نظم المعلومات**: ونميز بين مجموعة من النظم كما يلي:

أ. **نظم تشغيل البيانات**: ويهدف هذا النوع من نظم المعلومات لخدمة المستويات التشغيلية داخل المنظمة ويعتمد على الحاسب الآلي لتسجيل البيانات الروتينية اليومية التي تتم في مجال النشاط، مثال ذلك أنظمة حجز الفنادق، وتذاكر الطائرات.

ب. **نظم المعلومات الإدارية**: والذي زادت أهميته نظرا لتزايد حجم المنظمات والكم الهائل من المعلومات التي تتعامل بها مما يستدعي إرساء نظام لتسييرها وتيسير توفير المعلومات للمسيرين.

ت. **نظم دعم القرار**: والتي تهدف لمساعدة المسيرين عند اتخاذهم للقرارات غير المحددة مسبقا، وتعتمد نظم دعم القرارات على ما تنتجه نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية من المعلومات، إضافة إلى المعلومات المحصل عليها من خارج لمنظمة.

ث. **نظم الإدارة العليا**: يتم تصميمها لمساندة المسيرين الذين يشغلون الوظائف الإدارية العليا في المنظمات والذين يؤثرون على مختلف السياسات والخطط والاستراتيجيات حيث تتعامل هذه النظم مع القرارات ذات درجة عالية من عدم التأكد بشأن المعلومات، وهي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل في الإدارة العليا.

ج. **النظم الخبيرة**: تستخدم لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، والتي تعتمد على نتائج يطلق عليها بالذكاء الاصطناعي وتقوم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي تقوم لها متخصص في مجال معين.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المراجع المستخدمة في الفصل الثالث

1. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، ط1، 1999.
2. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
3. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
5. شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.
6. محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
7. عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس:"الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران"، جامعة أسيوط، مارس 2005.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
9. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية، منظمة حورس الدولية، القاهرة، 2005.

الفصل الرابع:وظائف المسير

أولا: التخطيط

تمهيـــــد: يعتبر التخطيط أحد أهم وظائف المسير في المؤسسة، فالمقصود به ؟وما الأهمية من القيام به؟ وما هي أهم مراحله؟ هذا ما سنحاول الإجابة في هذه المحاضرة.

1. مفهوم التخطيط: يمكن تعريف التخطيط كما يلي:

- ✓ التخطيط يعني التوجيه وتنظيم المؤسسة حسب مجموعة من المعايير المتبناة قصد إنجاز المشروع.
- ✓ عرفه Ackoff : بأنه تصور المستقبل المرغوب والوسائل التي تساعدنا على تحقيقه والوصول إليه.
- ✓ أما Peter Drucker فعرف التخطيط ضمن منظورين، ما يعتبر تخطيطا وما لا يعتبر تخطيطا، حيث يرى:
  - التخطيط هو رسم تنفيذي لما يتوقع أن تقوم به المؤسسة من نشاطات وأفعال لتحقيق أهدافها.
  - التخطيط لا يعني التنبؤ، لأن التخطيط لا يقود لوضع قرارات مستقبلية، فهو يسمح باتخاذ قرارات حالية(آنية) آخذا بعين الاعتبار ما ينتج عنها في المستقبل.
  - التخطيط لا ينفي المخاطرة بل على العكس فهو يسعى لمواجهة المخاطرة.
  - التخطيط وسيلة للترابط، بمعنى كل الوسائل تنسق وتربط لتحقيق الهدف، أي يعمل على تنظيم الأفراد والفروع والمصالح والهيئات بين المؤسسات.
  - التخطيط وسيلة للتحفيز، لأنه يجعل من كل فرد أو كل هيئة تعمل على إنجاح وتجسيد الجزء الذي يهمها من الخطة.

ومن كل ما سبق يمكننا وضع تعريف شامل لعملية التخطيط بأنها:

" التفكير والإعداد المسبق لما يجب فعله وكيف ومتى، إذا التخطيط يعتبر حل للمشكلة الموجودة بين ما نحن عليه الآن وما نرغب الوصول إليه في المستقبل".

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2. أهمية التخطيط: من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص أهمية التخطيط فيما يلي:

- ✓ تكمن الحاجة للتخطيط نظرا لامتلاك المؤسسة لموارد محدودة، وكونها تعيش في بيئة معقدة وسريعة التقلب.
- ✓ التخطيط عملية ذات جانبين تحليلي واجتماعي:
  - الجانب التحليلي: والذي يكمن في الدراسة المفصلة للوضع لتحديد الإمكانيات والفرص (عناصر القوة) وتحديد المخاطر والتهديدات، وهذا التحليل غالبا ما يتطلب اللجوء إلى دراسات وتفكير عميق.
  - الجانب الاجتماعي: حيث يحفز الأفراد والجماعات على المشاركة الفعلية في تنفيذ الخطة وإشراكهم في نجاح المؤسسة وبالتالي يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- ✓ هو أداة لإنجاز الأهداف والاستغلال الأمثل للموارد، أي يعمل على تحقيق الأهداف بأقل تكلفة.
- ✓ يسهل عملية الرقابة من خلال الأهداف المسطرة والإنجازات المحققة.

3. مبادئ التخطيط: التخطيط يقوم على أربعة مبادئ هي:

أ. مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: حيث لابد أن تؤدي الخطة إلى تحقيق الأهداف بجميع أنواعها.

ب. مبدأ أسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة التسييرية الأولى على غيرها من الوظائف التسييرية الأخرى.

ت. مبدأ شمولية التخطيط: معناه أن نشاط التخطيط متضمن في جميع أنشطة المؤسسة الأخرى وأعمالها، ولا يقتصر على وظيفة التخطيط.

ث. مبدأ فاعلية التخطيط: تعتبر الخطة فعالة إذا تم تنفيذها وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة، ولقياس نجاعة وفعالية الخطة لابد من ربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة والنتائج الممكنة.

4. أنواع التخطيط: تستخدم المؤسسات أنواعًا مختلفة من التخطيط وفقًا لأغراضها المختلفة، ويمكن تصنيف التخطيط وفقًا لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

1.4. التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

أ.**التخطيط الاستراتيجي**: وهو تخطيط طويل المدى، يريد الإجابة على الأسئلة التالية: أين نحن اليوم؟ وإلى أين نريد التوجه في المستقبل ؟ ؛ فهو يؤدي لإحداث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا، مثال ذلك التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

ب. **التخطيط التكتيكي**: وهو يجيب على السؤل التالي: ما السبيل للوصول ؟ أو ما الذي يجب عمله حتى نصل ؟ والخطة التكتيكية هي خطة متوسطة المدى (أكثر من عام وأقل من 5 سنوات) تأتي لخدمة الخطة الإستراتيجية، نقوم فيها بتحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات، كذلك توزيع موارد المؤسسة. كما تمارسه الإدارة الوسطى والعليا.

ت. **التخطيط العملي**: هي خطة قصيرة المدى أي أقل من سنة (سنوية، شهرية، أسبوعية، يومية)، وتجيب على الأسئلة التالية: كيفية تنفيذ المهام التي حددناها في الخطة التكتيكية، بمعنى تحديد الإجراءات، المناهج، المقاييس، البرامج والميزانيات. حيث:

✓ *الإجراءات (les procédures)*: هي سلسلة من الأعمال التنفيذية المرتبطة ببعضها البعض والواحدة تلوى الأخرى، وتعطي لنا في النهاية الطريقة المسموح بها لإنجاز العمل المطلوب بهدف الاقتصاد في الوقت والتنظيم في العمل، فالإجراءات تسمح لنا بتنظيم العمل المتكرر بطريقة مرتبة في الزمن.

✓ *المناهج (méthodes)*: المنهجية هي كيفية تنفيذ الإجراءات، أي وضع عملية أو طريقة من أجل إنجاز عمل معين آخذين بعين الاعتبار التجهيزات الموجودة والوقت اللازم للإنجاز. إذا هي تجيب على سؤال: ما الذي يجب فعله حتى أن هذه الإجراءات تطبق بفعالية ودقة ؟

✓ *المعايير والقواعد:* هي وحدة قياس توضع من أجل استعمالها في تحديد وتدقيق ميزة معينة أو مستوى مرجعي لإنجاز شيء ما. ويتم تحديدها بناءا على الخبرات السابقة، أو التقييمات الشخصية، أو من خلال استعمال الطرق العلمية، مثال ذلك تحديد الوقت اللازم لإنجاز عمل ما اعتمادا على التقييم الشخصي، أما مثلا تحديد الأسعار يتم بواسطة الطرق العلمية وبناءا على معلومات متوفرة.

✓ *الميزانية:* هي *مخطط للمدخلات والمخرجات من النقود* كذلك للمشتريات والمبيعات، الذي يعمل المسيرون على تحديدها وتحديد تطورها. والميزانية يجب أن تكون شاملة أي لابد أن تخص المؤسسة بكاملها أي جميع هيئاتها ونشاطاتها.

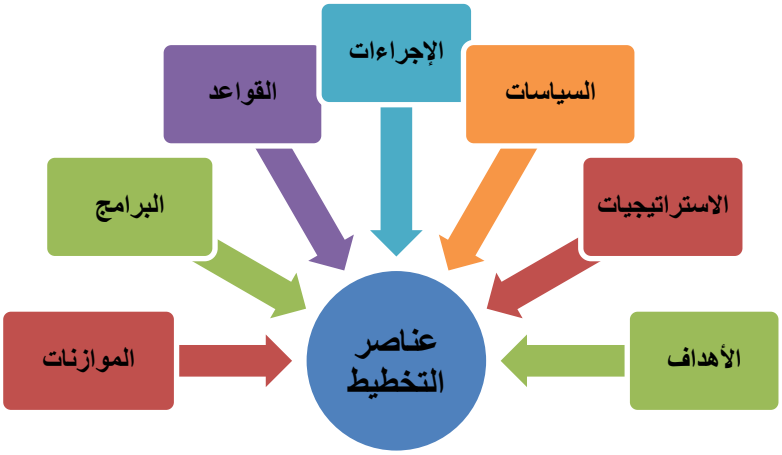
✓ البرنامج: هو ترتيب استعمال الموارد واستغلالها، بمعنى هو عبارة عن مخطط شامل يتضمن بشكل محدد الاستعمالات المستقبلية لمخلف الموارد وزمن استعمالها والأعمال الضرورية من أجل إنجاز الأهداف المسطرة.

كما أن البرنامج يحدد بدقة المهام والأعمال الواجب القيام بها ويحدد المسؤوليات عليها ويحدد التواريخ والأماكن والالتزامات بكل الأطراف المعنية بالبرنامج، فمثلا برنامج الإنتاج قد يحتوي على الموارد الضرورية والتقنيات الواجب استعمالها والآلات والتجهيزات والكفاءات الواجب تعيينها وجمعها ويحدد رزنامة الإنتاج الواجب احترامها وحتى أماكن التخزين وعمليات التوزيع وتسليم الطلبيات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

كلها عناصر عملية التخطيط (أنظر الشكل):

شكل رقم1.4 يوضح عناصر عملية التخطيط في المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على العناصر السابقة

4.2. التخطيط حسب الوظيفة:

أ. **تخطيط الإنتاج**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

ب. **تخطيط التسويق**: ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتوج، والتسعير والترويج، والتوزيع.

ت. **التخطيط المالي**: ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

ث. **تخطيط القوى العاملة**: ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل :الاحتياجات، والاستقطاب، والتكوين، والتطوير...إلخ..

ج. **تخطيط الشراء والتخزين**: ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ...الخ.

5. **مراحل التخطيط الاستراتيجي**: كما رأينا فإن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل المدى، وهو الإطار المنهجي الذي يربط بين الأهداف الأساسية للمؤسسة ويضعها في تصور أو سياسة منسجمة ومنظمة، أي يعبر عن نظرة المؤسسة وطموحاتها إزاء نشاطها المستقبلي انطلاقا من معطيات توقعية للمحيط وانطلاقا كذلك من الإمكانيات والموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

ونظرا لأهميته البالغة، نطرح سؤال عن أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي؟

إن التخطيط الاستراتيجي يتكون من 6 مراحل متميزة هي:

أ. تحديد الأهداف.

ب. جمع وتحليل المعلومات.

ت. تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط الذي له أثر على نشاط المؤسسة.

ث. القيام بتدقيق وتقييم موارد المؤسسة.

ج. إعداد البدائل الإستراتيجية المتاح أو الممكنة.

ح. اختيار الإستراتيجية الملائمة وتطبيقها.

1.5. تحديد الأهداف: ويقصد بالهدف في التسيير هو النقطة المقصودة والنهاية التي يسعى إليها النشاط في فترة زمنية معينة. أي الهدف يحوي على الاتجاه، الغاية (النهاية)، المدى(المسافة التي تفصلنا عن النهاية) والدقة(يجب تحديد الهدف بدقة لتفادي الغموض وتعدد التفسير)، والنشاط وسيلة للوصول إلى الهدف.

1.1.5. أنواع الأهداف: يمكن تقسيم الأهداف إلى:

أ. أهداف رئيسية: وهي تخص المؤسسة، وتتعلق بالدور الأساسي الذي كان سببا في وجودها ويؤدي إلى استمرارها وبقائها ؛ والأهداف يمكن أن تكون عديدة ومتنوعة.

ب. أهداف ثانوية: وهي أهداف مساعدة لتحقيق الأهداف الرئيسية، مثلا الهدف الرئيسي هو تحسين مكانة المؤسسة في السوق فالأهداف الثانوية له تكون وضع منتج جديد في السوق كل ثلاث سنوات على سبيل المثال.

ت. أهداف فردية: وهي الأهداف اليومية والأسبوعية وحتى السنوية التي تخص الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، فهذه الأهداف يجب أن تكون مرتبطة ارتباطا قويا بالأهداف الثانوية والرئيسية.

ث. أهداف اجتماعية: وهي أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إزاء المحيط.

وهناك نمط تسييري يهتم أساسا بكيفية الوصول لتحقيق الأهداف وليس بالنشاطات اللازمة لتحقيقها يطلق عليه الإدارة بالأهداف، حيث:

- **الإدارة بالأهداف: (D.P.O)** : هو شكل من الإدارة لا يهتم بالنشاط في حد ذاته بل يهتم بالأهداف المنجزة والعملية التسييرية المنتهية، وهو يقوم على 3 مبادئ:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أ. أن كل عامل يساهم بشكل فعال في تحديد الأهداف التي تخصه، وفي تحديد الوسائل التي يطمح أن ينجز بها هذا الهدف؛

ب. يتم تحديد المخططات الفردية وتشكيلها انطلاقا من أهداف المسؤول المباشر؛

ت. إن النتائج المنتظرة والأهداف المسطرة هي الموجه لكل العمليات والنشاطات والأفعال وتشكل في نفس الوقت المعيار الذي تقيم به مدى إنجاز العمليات والنشاطات والأهداف.

وأهم المميزات التي تعرف هذا النمط الإداري لدينا:

- ✓ يجعل العامل مستخدم ومسير لعمله في نفس الوقت؛
- ✓ تلطف وتنقص من حدة الطابع التسلطي في القيادة التي تجعل من القائد الوحيد الذي يقرر والآخرين ما عليهم إلا التنفيذ؛
- ✓ كل عامل يلعب دور في إصدار القرارات وفي تحديد الأهداف المتعلقة بعمله الشخصي؛
- ✓ كما أن التسيير بالأهداف يعتبر شكل ونموذج تسييري يطبق على المسيرين في كل المستويات مهما كان شكل وحجم المنظمة.

2.1.5. طرق وضع الأهداف: أما عن طريقة وضع الأهداف وتحديدها، فهناك عدة سبل لذلك منها الطريقة التصاعدية والطريقة التنازلية، كما يلي:

أ. *الطريقة التنازلية*: وهنا يقوم المسؤول الأول في المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة على مرؤوسيه المباشرين في نهاية أو بداية كل سنة، تخص:

- ما هي الإنجازات التي قمتم بها خلال السنة الماضية (الحصيلة الشهرية) ؟
- ما هي الإنجازات والأهداف الكبرى التي تنوون القيام بها خلال السنة المقبلة؟
- هل هذه الإنجازات يمكن قياسها ؟

والمساعدون يطرحون نفس الأسئلة على مساعديهم وهكذا حتى القاعدة. والإجابات تكون بشكل تصاعدي حتى القمة لتعطي لنا المكونة الأساسية والقاعدية (الأولى) التي يتحدد على أساسها الأهداف، بحيث كل مسؤول يقيم الإجابات المقدمة له من طرف المساعدين ويبلورها ويرسلها إلى المسؤول المباشر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب. *الطريقة التصاعدية*: تمشي باتجاه معاكس للطريقة السابقة، بحيث كل فرد يبدأ بتشكيل أهداف مجال عمله ويرسلها إلى مستوى أعلى الذي يقوم بدراستها والتدقيق فيها و تشكيل انطلاقا من ذلك الأهداف التي تخصه ويرسلها إلى القمة من أجل دراستها وإجراء التعديلات عليها ثم يقومون بالمصادقة عليها، وتتكرر هذه العملية إلى غاية الوصول إلى القمة إلى المسؤول الأول من أجل المصادقة عليها وتصبح قانون تلتزم به جميع وحدات المؤسسة.

ومهما كانت الطريقة المستعملة في تحديد الأهداف، إلا أنه وفي جميع الحالات يجب أن تراعي مبدأ **SMART** وهو اختصار لـ (SPECIFIC, Mesurable, Achierable, Relevant, Timed) والتي تعني أن الأهداف يجب أن تكون: محددة، قابلة للقياس، واقعية وقابلة للتحقيق، موجهة نحو نتيجة ومتوافقة زمنيا.

2.5. **جمع وتحليل المعلومات**: كما رأينا سابقا فمن أجل الاستغلال الجيد للمعلومة يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، وأهم رهان تواجهه المؤسسات هو كيفية الحصول على المعلومة من مصادرها وفي الزمن القياسي للاستفادة منها، في هذا السياق تمت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على 10000 مؤسسة صغيرة قصد معرفة أهم مصادر معلوماتها، وتوصلت لتحديد 10 مصادر هي:رجال الأعمال الآخرين، مكاتب المحاسبة، الموردون الجمعيات المهنية، الدوريات التجارية والاقتصادية، الزبائن، المحامون، الموزعون والوكلاء التجارين، البنوك وممثلي رجال الصناعة)، بالإضافة على الاعتماد على البحوث العلمية، وكل ما من شأنه يرصد المعلومة (جميع مصادر المحيط).

3.5. **تقييم البعد الاستراتيجي للمحيط**: بمعنى تقييم كل الأبعاد المختلفة والمشكلة لمحيط المؤسسة والتي تؤثر عليها، مثل معرفة: المنافسون الحاليون والمستقبليون، التحولات التكنولوجية ووتيرة تطورها، الدولة ومؤسساتها، البعد الثقافي والاجتماعي، الموردون، ...

وبعد معرفة جميع الأبعاد عليها تحليلها وتقييمها، بمعنى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المعيقة. فمثلا:

- المنافسون: فيجب على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية والدقيقة عنهم، فيما يتعلق بالانجازات وسلوكاتهم إزاء المنافسين

  الآخرين والسوق، ويجب عدم التركيز على حجم المؤسسة بقدر التركيز على فعاليتها وكفاءتها.
- التطور التكنولوجي: ويعتبر بعد مهم وأساسي في عملية التخطيط، فعلى المؤسسة أن تتعرف بصورة دقيقة عن التطورات التكنولوجية وتوجهاتها المستقبلية وأثر ذلك على منتوج المؤسسة (للحفاظ عل الميزة التنافسية). مثال ذلك أثر التطور الحاصل في ميدان الاتصالات باستعمال الأجهزة الخلوية على سوق الاتصال بالأجهزة الثابتة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الدولة ومؤسساتها: ويتمثل في الضغوطات السياسية للدولة فيما يخص منتوج أو نشاط معين بواسطة قوانين مساعدة أو معرقلة لنشاط المؤسسة (كقوانين الضرائب، قوانين تخص مجال الشغل والعمال).

4.5. تقييم موارد المؤسسة: وهو يتعلق بـ:

- تقييم الموارد البشرية: أي معرفة مستوى تأهيل العمال مقارنة مع ما هو كائن في السوق، ومقارنة بمستوى التكنولوجيا المطلوبة، كذلك مستوى الدافعية والتحفيز لدى العمال.
- تقييم الموارد المادية والعتاد: يتمثل في تحديد إمكانيات المؤسسة من العتاد والمستوى التكنولوجي ودرجة إهتلاك العتاد.
- تقييم الإمكانيات المالية: بمعنى تقدير السيولة المالية المتوفرة، القدرة على التمويل الذاتي، نسبة مردودية رأس المال، تحديد FR و BFR ومستوى الخزينة من التدفقات المالية وكذلك تحليل حسابات النتائج.
- الإمكانيات التنظيمية: فلابد من التعرف على المستوى التنظيمي للمؤسسة وأسلوب القيادة والتسيير والتعرف كذلك على قيم وثقافة المؤسسة هل لها القدرة والكفاءة اللازمة أن تنسجم وتتساير مع متطلبات المحيط المستقبلية.

5.5. إعداد البدائل الاستراتيجية الممكنة: فبعدما قامت المؤسسة بالتشخيص الخارجي والداخلي وتمكنت من الوقوف على المشاكل التسييرية الحالية والمستقبلية في جميع الحالات والنشاطات التي تخص المؤسسة، لم يبق أمامها إلا القيام بالتحاليل الإستراتيجية وفق المناهج الإستراتيجية النظرية المعروفة (مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي)، أو أن تضع إستراتيجية تحليلية خاصة بها ؛ والهدف من هذا البعد يتمثل في وضع الخطط الممكنة والمطروحة أمام المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

6.5. اختيار الإستراتيجية المناسبة: إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يعتبر أصعب مرحلة من مراحل التخطيط لأنها عملية اتخاذ قرار تخضع لعدة عوامل وباستعمال عدة تقنيات وأدوات كما رأينا ذلك سابقا، غير أن اختيار الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة يتوقف على مدى اقتناعها أولا بإمكانية تحقيقها للأهداف الموضوعة، ويتدخل في ذلك أربعة عوامل أساسية وهي:

أ. مدى اقتناع المسيرين بتبعية مؤسستهم للمحيط الخارجي.

ب. خبرة المسيرين والتي يكتسبونها من الاستراتيجيات السابقة.

ت. طبيعة العلاقة بين المسيرين فيما بينهم من جهة وباقي العمال المعنيين بتطبيق الخطة من جهة أخرى.

ث. نظرة المسيرين ووعيهم بالأخطار المحيطة بمؤسستهم.

وظائف المسير– ثانيا:

وظيفـة التنظيـم

تمهيد: بعد قيام المسير بعملية التخطيط والتي من خلالها بوضح كل الخطوات التنفيذية الواجب القيام بها للوصول لتحقيق الأهداف، ينتقل للمرحلة الثانية والتي من خلالها بحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة التي تساعدنا على تنفيذ الخطة، وهو فحوى عملية التنظيم، فكيف يتم ذلك ؟ هذا ما سنتعرف عليه من خلال هذه المحاضرة.

1. مفهوم التنظيـم:

- ✓ يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف التسيير، الهدف منها هو الجمع بطريقة منتظمة ومنسجمة كل الموارد الإنسانية والمادية وصياغتها في شكل منسق بغرض تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة.
- ✓ ويُعرف أيضا بأنه: كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق)، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف ..وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.
- ✓ كما عُرف أيضا بأنه: عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

وهنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: هي:

أ- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

ت- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

ث- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة :كل الوحدات التي يتألف منها النظام تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

2. **ماذا يعمل التنظيم؟**: العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا . بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى، هي:

- ✓ توضيح بيئة العمل :كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، والإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا .ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة. كما أنه يساعد على القضاء على الازدواجية في الاختصاصات.
- ✓ تنسيق بيئة العمل : من خلال التقليل أو القضاء على الفوضى التي يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات، تنمية وتطوير الروابط بين وحدات العمل المختلفة، وتعريف التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين.
- ✓ الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي . هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

3. **خطوات أو مراحل التنظيم**: تتم عملية التنظيم من خلال مجموعة من الخطوات، نوضحها بالإستعانة بالمثال الموالي:

لنفترض أن هناك شخصًا ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين مؤسسة لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين لديه أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام . دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

1.3. الخطــوة الأولى

من خلال الأهداف والخطط الموضوعة من قبل يقوم الخبير بتحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف؛ فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلا بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

2.3.الخطوة الثانية : تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

حيث سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية ... الخ.

3.3.الخطوة الثالثة:

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالا كبيرًا وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعًا؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو(لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية. وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع الأنشطة المتشابهة معًا ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

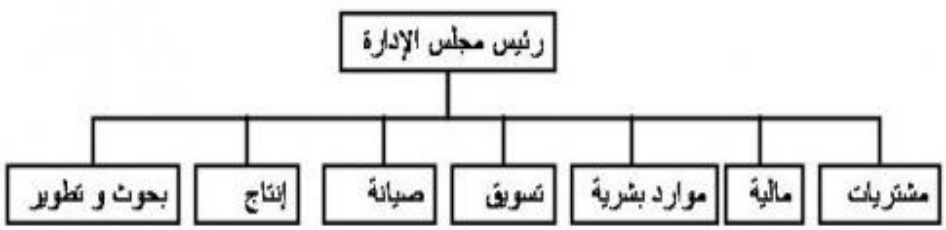
ولكن السؤال الآن هو: **ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معًا أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معًا ..الخ؟**

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة وتكوين الإدارات ومن أهم هذه الأسس:

أ. **التقسيم على أساس الوظيفة:**

ويعتبر أكثر شيوعًا وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة، والنشاطات المالية في إدارة واحدة **...**

شكل رقم 2.4. يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي



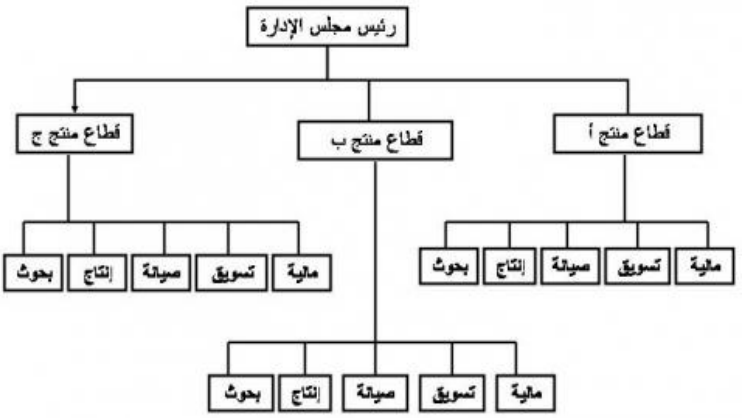
المصدر: من إعداد االباحثة بناءا على نموذج تصوري

ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة ....،بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ب. **التقسيم حسب المنتج أو القطاع الإنتاجي:** وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع إنتاجي معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة. (أنظر شكل الهيكل التنظيمي الموالي):

شكل رقم 3.4. يوضح الهيكل التنظيمي القطاعي



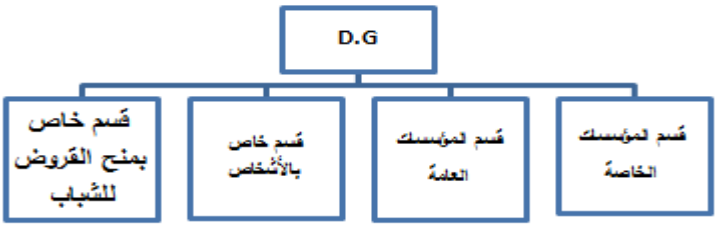
المصدر: من إعداد االباحثة بناءا على نموذج تصوري

مع ملاحظة أن في استخدام هذا النظام قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

ت. **التقسيم على أساس العملاء:**

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء، أو في المؤسسات التي تهدف لتقديم منتجات ذات جودة عالية وفعالة ومنمطة حسب كل زبون، مثال ذلك الخدمات البنكية (أنظر المخطط الموالي):

شكل رقم 4.4. يوضح الهيكل التنظيمي حسب العملاء



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نموذج تصوري

ث. التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

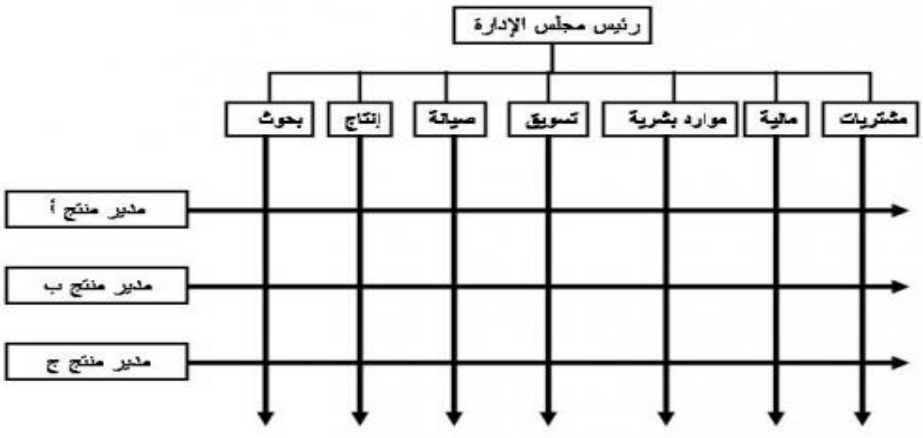
شكل رقم 5.4. يوضح الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نموذج تصوري

ج. **التقسيم المصفوفاتي**: وهو نمط ظهر في بداية الستينات نتيجة التطورات التكنولوجية المعقدة الحادثة، وحتى تعطى المرونة الكافية لتسيير المشاريع التقنية المعقدة. ويقوم هذا النمط على أساس إيجاد التوليفة المناسبة من الوظائف الممثلة في السطر وفرق العمل المناسبة لذلك والممثلة في العمود، حيث تكلف كل فرقة عمل والتي يرأسها مسؤول معين بمنتوج ما، وفي حالة خسارة أحد المنتجات يتم حذف الفرقة (الممثلة في السطر) الخاصة به. ويستعمل هذا النمط في المؤسسات الكبيرة. (أنظر الشكل)

شكل رقم 6.4. يوضح الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على نموذج تصوري

ولكل صنف من الأصناف السابقة نقاط قوة وضعف، ويتم المفاضلة بينها في المنظمة حسب مجموعة من المعايير، هي:

- قطاع النشاط: هل الإنتاج عن طريق السلسلة مثلا.
- تقنيات الإنتاج ونظام تسيير الإنتاج: هل تعتمد المؤسسة نمط الإنتاج بالوحدة، أو الإنتاج الكبير.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

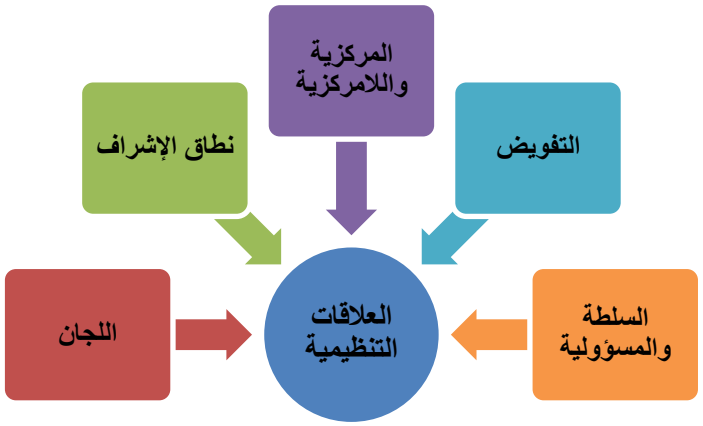
- حجم المؤسسة: إذا كان كبيرا تعتمد التقسيم القطاعي.
- العمر: والذي يتزايد معه البيروقراطية ومركزية الأوامر.
- درجة التأكد في المحيط: وهنا اللجوء لنمط أكثر مرونة وغير مركزي للتكيف مع تقلبات المحيط.
- الثقافة التسييرية: وهنا العلاقة بين الإستراتيجية و ثقافة المسير.
- الإستراتيجية: فحسب **Chandler** فالبنية التنظيمية تتبع الإستراتيجية المنتهجة، حيث المؤسسة في البادئ تسعى للتنسيق بين نشاطاتها وعندما تبدأ في النمو تنظمها حسب الوظيفة، وإذا دولت بعض الأنشطة فتلجأ للبنية القطاعية.

4.3. الخطوة الرابعة: تحديد العلاقات التنظيمية:

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيًا وأفقيًا.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها كما هو مبين في الشكل أدناه:

شكل رقم 7.4. يوضح العلاقات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على ما سبق

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم:

✓ **السلطـــة:** هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

أ. السلطة التنفيذية: هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر، ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

ب. السلطة الاستشارية: هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

ت. السلطة الوظيفية (التخصصية): هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيسًا عليها –كما هو في السلطة التنفيذية – ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

ث. سلطة اللجان: وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية.

- ✓ **المسئولية**: هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.
- ✓ **تفويض السلطة**: هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- ✓ **المركزية واللامركزية**:

– **المركزية** :هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي، أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

– **اللامركزية** :هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض .كما أن المفوض يبقى مسئولا عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- ✓ **نطاق الإشراف** يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.
- ✓ **اللجان** عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

5.3. الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6.3. الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

7.3. الخطوة السابعة:

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه " الخريطة التنظيمية" والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة. وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وظائف المسير– ثالثا: وظيفة التوجيه

تمهيد: بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية .لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى مكان تركز معظم العاملين في المنظمة.

1. مفهـــوم التوجيـــه: يعرف التوجيه كما يلي:

- هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة.
- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة، و تمثل: القيادة و التحفيز الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

➢ وتكون عملية التوجيه من خلال ثلاثة أنشطة أساسية هي: التحفيز، القيادة والاتصال.

1.1. التحفيـز: وأهو أول الأنشطة الأساسية لعملية التوجيه.

1.1.1. مفهوم التحفيز: ويعرف كما يلي:

- هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر.
- يطلق على التحريك للأمام ، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه.
- والتحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

2.1.1.نظريات التحفيز: هناك العديد من النظريات التي ناقشت عملية التحفيز، أهمها:

أ. **نظرية ماسلو لسلم الحاجات**: كما سبق أن رأينا ذلك.

ب. **نظرية العاملَين لهيرزبرج**: حيث يرى أن هناك مجموعتين من العوامل: المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) وهي العوامل التي إذا فقدت أو تدهورت تسبب عدم رضى العمال وتنقص من نجاعة وفعالية المردودية وفي حالة وجودها لا تؤدي إلى التحفيز بل تزيل فقط أسباب عدم الرضى، مثال ذلك: الأجرة، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص في العمل، السياسات والإجراءات التنظيمية، سلوك المسؤول المباشر.

أما المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج بعوامل تحقيق الرضى والتحفيز، وهي العوامل التي تدفع العامل إلى تحقيق الأداء الجيد مثال ذلك: **العمل المثير** أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته؛ **التقدير** أي التقدير من الرؤساء والزملاء؛ **فرص النمو** أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل؛ **تحمل المسئوليات** أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين؛ **الإنجازات** وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

ت. **نظرية vroom**: حيث يرى نموذج فروم أن عملية التحفيز هي عملية جداء لتوقعات المستخدمين والعمال إزاء النتائج المستقبلية x القيمة الشخصية التي يعطيها العامل للنتائج.

- التوقعات: يقصد بها قوة الاعتقاد لدى الشخص في أن عمل معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة خاصة، وهو نوعان:
  - توقع الإنجاز مقارنة بالمجهود المبذول.
  - توقع المقابل من الإنجاز المحقق.
- القيمة الشخصية: يقصد بها الأهمية التي يعطيها العامل والشخص للنتيجة التي يرغب بها، كأن يعطي العامل أهمية أكبر للمكافأة النقدية وعامل آخر يعطي قيمة وأهمية أكبر للمكافأة المعنوية، أو يرغب في الحصول على قيمة نقدية بسيطة + ترقية.

2.1. دور القيادة في عملية التوجيه:

للقادة دور كبير في عملية التحفيز، لذا يجب أن يتمتعوا بجملة من الخصائص ويمتلك أسلوب خاص به.

1.2.1. سمات القائد: على كل قائد أن يتحلى بالسمات التالية:

- ✓ القائد لا بد أن تكون له القدرة على وضع أهداف طموحة.
- ✓ هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة.
- ✓ أن يتمتع بالحيوية والنشاط.
- ✓ القدرة عل تحدي العوائق والصعاب، وتجميع الطاقات والموارد من أجل إنجاز أهداف.
- ✓ كما أن للقائد القدرة على جعل الآخرين يعملون معه بمحض إرادتهم لإنجاز المهام والأهداف المشتركة.

كل هذه الخصائص يجب أن تتوفر في القائد، لكن إضافة إليها هناك تصورات أخرى تعتمد على سيمات القائد، وتصورات تقوم على سلوك وأسلوب القيادة وتصورات تقوم على واقع المؤسسة.

2.2.1. نظريات القيادة: ومن أهم نظريات القيادة: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية في القيادة حيث:

أ. **سمات القائد:** تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائدًا .وتقول بأن القائد يصنع ولا يولد.

ب. **سلوك القائد:** وتركز على سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين :هل هو ديمقراطي أم ديكتاتوري . وهل القائد في سلوكه يركز على العمل أم العاملين.

ت. **النظرية الموقفية:** وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحًا (دكتاتوري أو ديمقراطي...) بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة (والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، إتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه، فمثلا إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3.2.1. أنماط أو أساليب القيادة: هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقًا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

أ. **القيادة الدكتاتورية:** وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه ، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

ب. **القيادة الديمقراطية:** يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.

ت. **القيادة المتساهلة:** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.

ث. **القيادة غير الموجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

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

3.1. الاتصال: وهو ثالث أنشطة التوجيه.

1.3.1.تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه تفاعلات طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيَ (أو كلا) من الطرفين. ويعرف داخل المؤسسة بأنه عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة.

2.3.1.أهمية عملية الاتصال: إنا هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالاضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

3.3.1.أنواع الاتصال: وهناك عدة أصناف، حيث نجد:

أ. **الاتصال الرسمي**: في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل فلاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين.

والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن :

✓ اتصال رأسي: نجد فيه:

- الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات وحلول المشاكل.
- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

✓ الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلا بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

✓ الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مرؤوس إدارة أخرى.

ب. **الاتصال غير الرسمي**: وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجودا دائما طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة و أمام هذه الحقيقة فإن المدير العلمي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

وتكمن أهمية عملية الاتصال الإداري في التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، وربطها بالبيئة التي تنشط فيها، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعرقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عيها وتقويم النتائج، كما أن اتخاذ القرار السليم تعتمد جودته على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وظائف المسير–رابعا: وظيفة الرقابة

تمهيـد: التّخطيط، التنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الأربعة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

1. **تعريف:** وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

2. **أهمية الرقابة الإدارية:** تسعى عملية الرقابة في المؤسسة لتحقيق عدة نقاط نذكرها فيما يلي:
   - ✓ التأكد من أن العمليات تؤدي بطؤيقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها ؛
   - ✓ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على وجه صحيح ؛
   - ✓ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع ؛
   - ✓ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات ؛
   - ✓ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ ؛
   - ✓ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانات التنظيم وقدرات العاملين فيه ؛
   - ✓ الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة.

3. **خطوات عملية الرقابة:** وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط. حيث الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط .هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها. وتتمثل في:

1.3. إعداد معايير الأداء : والمعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الأفراد والسّلع أو العمليّات .المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف .طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته .أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين :المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة.

وفيما يلي وصف لكل نوع.

أ. المعـايير الإداريّة :تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء .ينبغي أن تر كز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة .تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل. مثال :يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب. المعـايير التّقنيّة :يحدّد ماهية وكيفية العمل .وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين .يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال :معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2.3. متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

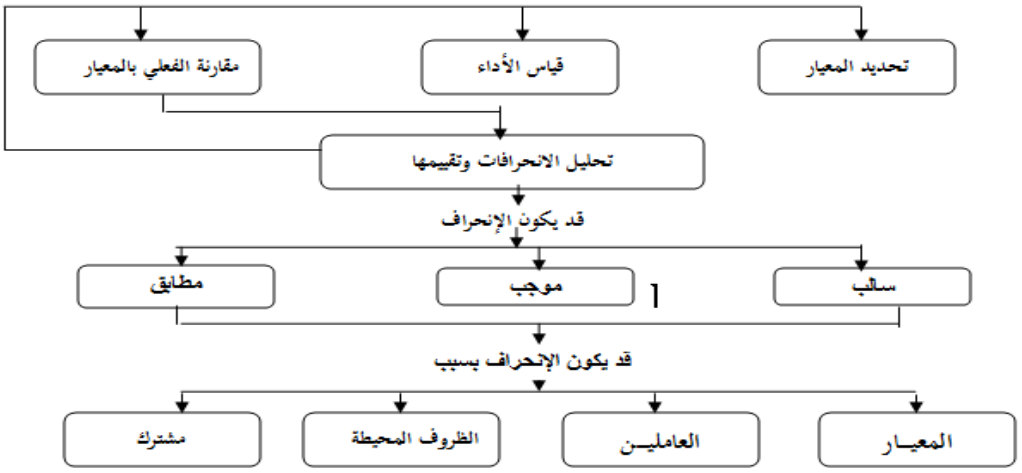
3.3. قياس الأداء :في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة .إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة– خلال الحدود المفترضة –فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء .إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4.3. تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء :المعيار، دّقة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف .

القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها . وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

والشكل أدناه يوضح خطوات الرقابة الإدارية.

شكل رقم 8.4 يوضح مراحل الرقابة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على ما سبق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4. **مجالات الرقابة الإدارية:** هناك عدة مجالات يتم مراقبتها في المؤسسة وذلك كما يلي:

1.4. **الرقابة على الموارد المادية** : وتشمل بعض النواحي مثل الرقابة على المخزون والتي تستهدف ألا تكون كمية المخزون أقل من اللازم أو أكثر من اللازم ؛ الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة لمستويات الجودة المحددة لها ؛ وهناك أيضا رقابة فنية على الآلات، والتي تستهدف إستخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2.4. **الرقابة على الموارد البشرية:** يتضمن بعض الأنشطة مثل إختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير تقييم الأداء.

3.4. **الرقابة على الموارد الإعلامية:** إن المعلومة الدقيقة في الوقت المناسب تعتبر أصلا من أصول المنظمة بناءا عليه فإن الرقابة على المعلومات الغرض منها التأكد من أن التنبؤات قد تم إعدادها بدقة وفي الوقت المناسب وأن المعلومات التي يحتاجها المديرون في نشاط إتخاذ القرارات تصلهم في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبمستوى من الدقة يمكن الاعتماد عليه.

4.4. **الرقابة على الموارد المالية:** حيث تعتبر من أهم أشكال الرقابة على الإطلاق ؛ هذه الرقابة ينظر إليها من زاويتين، الأولى هي الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على النشاط في المنظمة، أما الزاوية الثانية في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة –مادية وبشرية وإعلامية ، تحتاج إلى موارد مالية، فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا ونفس الشيء بالنسبة للاختيار غير السليم للعاملين.

5. **أنواع الرقابة الإدارية:** تنقسم الرقابة الإدارية إلى عدة أنواع حسب المعيار المستعمل في التصنيف ؛ حيث نصنف بين:

1.5. **المعيار الأول:** ونميز بين:

أ. الرقابة المباشرة: وتتم عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما مستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بنفسه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها عبر التقارير ؛ إلا أن من سلبيات هذه الطريقة هو الوقت الذي تحتاجه عملية الرقابة نظرا لقيام المسؤول بها بنفسه.

ب. الرقابة غير المباشرة: وتكون عبر التقارير الرقابية التي تهدف لكشف الأخطاء في سير العمل إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات الضرورية قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

2.5. الرقابة حسب المعايير: ونميز بين:

أ. الرقابة على أساس الإجراءات: وهنا تتم مقارنة ما تم إنجازه مع مجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات من نتائج نهائية ويكون التركيز هنا على النشاطات التي تمارس من قبل الأجهزة الحكومية وذلك للتحقق من مدى التزامها بالحدود القانونية الموضوعة لها.

ب. الرقابة على أساس النتائج: وتكون من خلال قياس النتائج النهائية و مقارنتها مه المعايير والقياسات الموضوعة مسبقا، وهذا النوع من الرقابة يتيح حرية التصرف لوحدات الإدارة العامة.

3.5. الرقابة حسب موقعها من الأداء: وتنقسم إلى قسمان:

أ. الرقابة السابقة: وتسمى أيضا بالرقابة المانعة والوقائية وتهدف لضمان حسن الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات وتنفيذ الإجراءات كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، وتقتصر أحيان الرقابة السابقة على مراقبة إعداد الخطط وتجهيزها قبل البدء في التنفيذ، لكن حتى أثناء التنفيذ يظل مجال الرقابة المسبقة واردا.

ب.الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعدية، حيث يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة إلا بعد حدوث هذه التصرفات فعلا، مما يكسبها الطابع التقويمي ؛ وتلجأ إليها الإدارة للتأكد من أن طريقة التنفيذ متفقة مع القوانين والتعليمات والمعايير الموضوعة، ويتم ذلك من خلال الاطلاع على السجلات والمستندات القانونية وإعداد التقارير الدورية ومتابعة ما تم إنجازه.

4.5. الرقابة وفقا لمصادرها: ونميز بين:

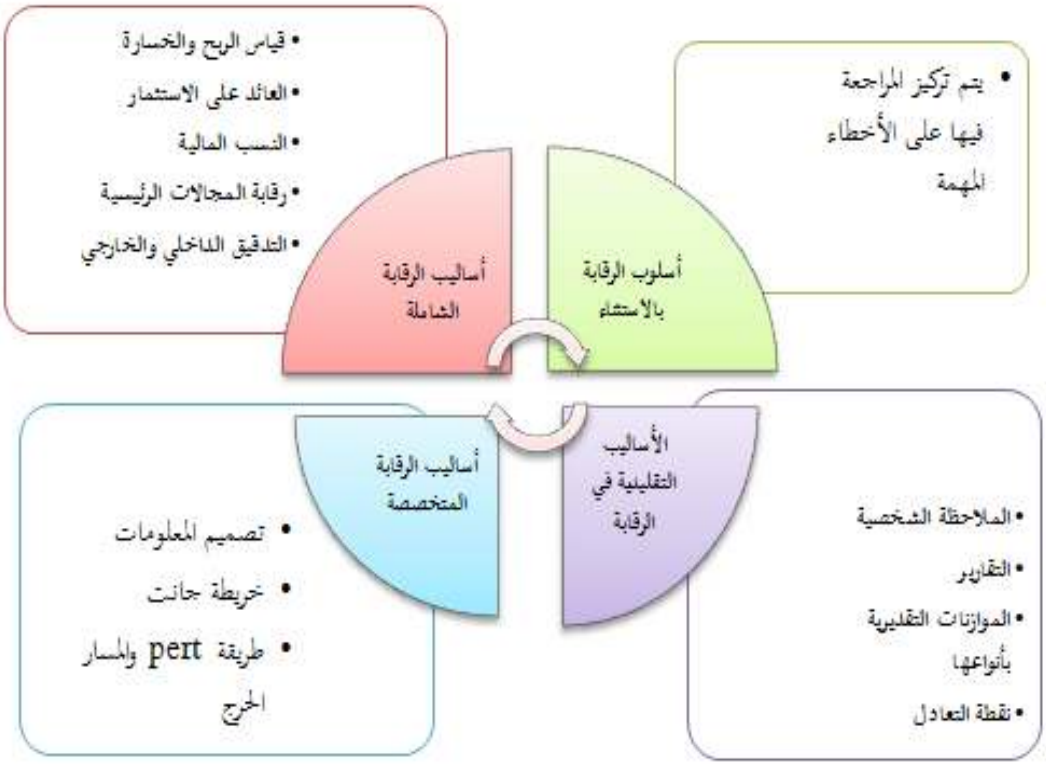
أ. الرقابة الداخلية: وهي التي تمارسها المنظمة بنفسها على النشاطات والعلميات التي تقوم بها، والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة ويطلق عليها الرقابة الرئاسية أو الرقابة التسلسلية حيث يمارس الرئيس في قمة الهرم الإداري وحتى المستويات الدنيا والرقابة على أعمال مرؤوسيه بهدف توجيه وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة.

ب. الرقابة الخارجية: وتكون تكميلية للرقابة الداخلية، وتمارس خاصة في الأجهزة الحكومية للتأكد من مدى مطابقة الأعمال للمعايير الموضوعة، ويكون ذلك من خلال تدخل خارجي لمراقبة أعمال المؤسسة ومدى تمام انجازها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6. **أساليب الرقابة** : تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها ودقتها والشكل التالي يبين هذه الأنواع:

شكل رقم 9.4 يوضح أساليب الرقابة في المؤسسة



من خلال الشكل البياني نلاحظ أن هناك أربعة أساليب رئيسية في الرقابة الإدارية،

أ. **الرقابة بالاستثناء:** وهنا يتم التركيز فيها فقط على الأخطاء المهمة، ويتم إهمال الأخطاء البسيطة والتي لا تستدعي إعادة مراجعة للخطط.

ب. **الرقابة الشاملة:** وهنا تكون الرقابة شاملة لكل مجالات المؤسسة، باستعمال جميع أدوات الرقابة مثل طريقة قياس الربح والخسارة، العائد على الاستثمار، النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية والتدقيق الداخلي والخارجي.

ت. **الرقابة التقليدية:** وهنا تستعمل فيا وسائل الرقابة التقليدية مثل الملاحظة الشخصية، إعداد التقارير الدورية، عن طريق الموازنات التقديرية، وكذا نقطة التعادل.

ث. **الرقابة المتخصصة:** وهنا تستعمل فيها أداوات رقابية متخصصة تتطلب كفاءات خاصة للتحكم فيها، نذكر منها طريقة تصميم المعلومات، خريطة جانت، طريقة بارت والمسار الحرج والتي تتطلب متخصصين في بحوث العمليات.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المراجع المستخدمة في الفصل الرابع

1. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
2. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
3. عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
5. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
6. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تسعى الدول لتحقيق التنمية ومواكبة التطور وإكتساب مكانة في العالم الإقتصادي ويكون ذلك من خلال المؤسسة بإعتبارها الوحدة الأساسية لممارسة الأنشطة الإقتصادية مما يتطلب حسن تسييرها لبلوغ أهدافها، حيث يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات و القوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة وانجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية و الاجتماعية للفرد و المؤسسة و المجتمع ككل.

حيث تتجلى أهمية التسيير فيما يلي:

- ✓ التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.
- ✓ التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي وحدة المنافسة.
- ✓ التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط , وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات وكذلك التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.
- ✓ التسيير له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة.
- ✓ التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية بالإضافة إلى التلوث.
- ✓ مسؤولية التغيير والاستقرار تعتبر من المهام الأساسية في الوقت الحاسم.
- ✓ التسيير يعنى النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل علاقات ذات معنى، تستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل.
- ✓ كبر حجم المؤسسات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق، التنظيم، والرقابة.
- ✓ التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يدعو لضرورة الاهتمام بالتنظيم، التخطيط، والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التجديد و الابتكار في طرق الإنتاج و أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية .

ومن أجل ذلك حاولنا من خلال هذه المطبوعة التعرف على ماهية التسيير، والمبادئ التي تقوم عليها هذه العلمية، وتوصلنا إلى أن التسيير هو مجموعة من الممارسات العلمية التي تساعدنا للوصول إلى أهداف إنشاء أي مؤسسة، لكن في ظل البيئة كثيرة التعقيد لابد وعلى المسير مواجهة كل تغييراتها وتقلباتها باستعمال أحسن التقنيات التسييرية، لكن لا يكون لهذا أثر أقوى إن لم يصحب ذلك حسن الممارسة، فلا يكفينا التحكم في تقنيات التسيير إن لم نحسن استعمالها وتوظيفها حسب الحاجة.

كما أن التسيير مجموعة من الأنشطة المستمرة والمتكاملة بدءا بالتخطيط ومن ثم تنظيم الموارد المادية والبشرية ؛ ثم توجيه العاملين في المؤسسة من خلال تحسين قنوات الاتصال والتحفيز المناسب واختيار أسلوب القيادة المناسب، ولمقارنة النتائج مع المعايير والأهداف الموضوعة لابد من الرقابة لقياس مدى الانحراف الموجود وتصحيحه وهو ما يسمى بالدورة التسييرية.

قائمة المراجع الإجمالية

قائمة المراجع المستخدمة في المطبوعة

1. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
2. عمر صخري، "اقتصاد مؤسسة"، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
3. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" الجزء2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
5. عبد السلام أبو قحف، "سياسات واستراتيجيات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
6. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، سنة غير موجودة.
7. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير مؤسسة" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
8. محاضرات تسيير مؤسسة للأستاذ بن عيسى محمد المهدي للسنة الجامعية 2002/2001.
9. الشبكة العربية للإدارة، النظرية الكمية وبحوث العمليات، مقال منشور على الخط على الموقع الرسمي للشبكة وذلك على الرابط الموالي: http://www.arabmn.com/archives/1658 ؛ تاريخ الإطلاع: 2016/12/15.
10. محمد الأمين تيور،" المقاربة السوسيو تقنية"، قسم علم اجتماع المنظمات، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
11. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج، ط1، 1999.
12. شمس الدين عبد الله شمس الدين، "مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية"، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، سوريا، 2005.

13. محمد عبد الله عبد الرحيم: "حل المشاكل وصنع القرار"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.

14. عصام الدين محمد علي، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس:"الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران"، جامعة أسيوط، مارس 2005.

15. علاء عبد الرزاق السالمي، "نظم إدارة المعلومات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

16. محمد الصيرفي، "نظم المعلومات الإدارية، منظمة حورس الدولية، القاهرة، 2005

17. صامويل عبود، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Christian HOHMANN ; LES TROIS EXPÉRIENCES DE TAYLOR, (2000); téléchargeable sur le lien suivant: http://unt.unice.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/encadre21.htm ; lien consulté le 15/12/2016.

2. Jean longate & Jaques Muller, "économie d'entreprise", 2eme édtion, DUNOD, 2002.