الاختصاص : تسير الموارد البشرية .

المـادة : اقتصاد وتسيير المؤسسة .

عنوان الدرس : النشاط الاقتصادي. **رقم الدرس :** 01 .

الغرض البيداغوجي

في نهاية الحصة يجب أن يكون المتربصين قادرين على تحديد مفهوم وعناصر النشاط الاقتصادي

الوقت : 04 ساعات .

معدات وأدوات العمل

للأستاذ	للمتربص
– المئزر . – مخطط الدرس .	– المئزر . – كراس المادة .

الوسائل البيداغوجية :

- السبورة البيضاء .
- الأقلام الخاصة بالكتابة على السبورة البيضاء .

عناصر سير الدرس :

1. عموميات .
2. مفهوم الحاجة .
3. الندرة .
4. المشكلة الاقتصادية.
5. النشاط الاقتصادي .
6. أعمال موجهة .

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

المذكرة رقم 1 : **النشاط الاقتصادي l'activité économique :**

1. **عموميات :**

إن النشاط الاقتصادي يعني العمل والتفاعل مع المحيط . وهو يهتم بالتعرف على الحاجات غير المحققة وانتقاء الحاجات التي يمكن للمؤسسة تلبيتها وبذلك يمكنها اختيار المنتوجات المناسبة لذلك .

ولكي نفهم أحسن يجب أن نشرح المفاهيم الأساسية التالية :

2. **مفهوم الحاجة :**

تشكل الحاجة المفهوم الأساسي للنشاط الاقتصادي ويمكن تعريفها كمايلي :

* الحاجة هي شعور الإنسان بالرغبة في الحصول على شيء معين ، ويرافق هذا الشعور الإحساس بالحرمان ، ويزول بمجرد إشباعها .

* هي حالة نقص يعبر عنها الإنسان . وتتكون الحاجة من عنصرين هما :

أ/ إحساس مؤلم ناتج عن نقص ما **مثلا** : الجوع ، العطش هما شعوران مؤلمان ناتجان عن ضرورة التغذية الجسم .

ب/ الميل إلى وضع أو التقليص من هذا الألم ، بمعنى أن سبب هذا التصرف (أو الفعل) يكمن في النقص المادي والمعنوي للإنسان .

وللإنسان حاجات متنوعة تختلف من شخص لأخر باختلاف موقعه الجغرافي ، ومستواه المادي والثقافي والعصر الذي يعيش فيه ، هذه الحاجات قد تكون :

- **مادية** : كالسكن ، اللباس .
- **نفسية** : كالمطالعة ، السفر .
- **فيزيولوجية** : كالراحة ، النوم .

إن الحاجات البشرية عديدة ومعقدة (مركبة) . وقد حاول الكثير من الباحثين تعريف أهم الحاجات البشرية وخصائصها ووضعها في قائمة .

وفي الأربعينيات اقترح ((ماسلو)) مدرجه المعروف ذو الخمس طبقات والمعروف باسم **هرم ماسلو**

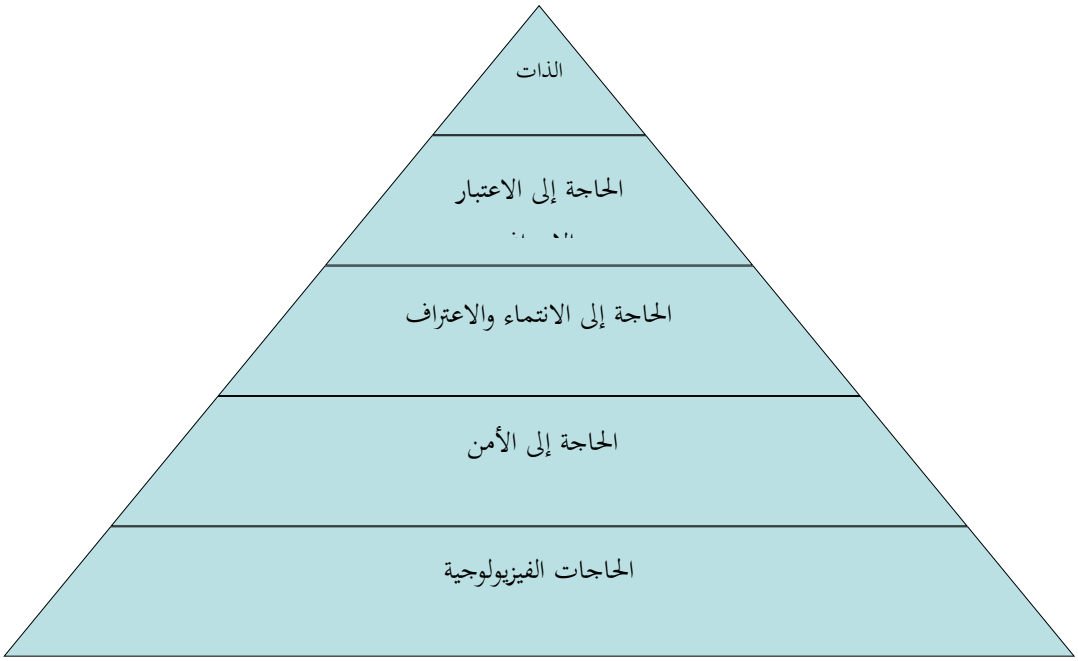
1- **الحاجات الفيزيولوجية** : وتتمثل في الجوع ، العطش ، .....إلخ والتي يجب أن تتحقق قبل الحاجات العليا في الهرم

2- **الحاجة إلى الأمن** : وهي تضم كل من الحماية والاستقرار ، .....إلخ .

3- **الحاجة إلى الانتماء والشعور** : وهي تعبر عن ضرورة القبول والاعتبار من طرف العائلة والأصدقاء .... .

4- **الحاجة إلى الاعتبار والاعتراف** : وتمثل كل من الرفاهية ، النجاح والثقة في النفس .

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : كالانبساط فيما يناسب ويلائم الإنسان (أي الحاجة إلى انبساط الشخصية) .



مدرج الحاجات عند (ماسلو)

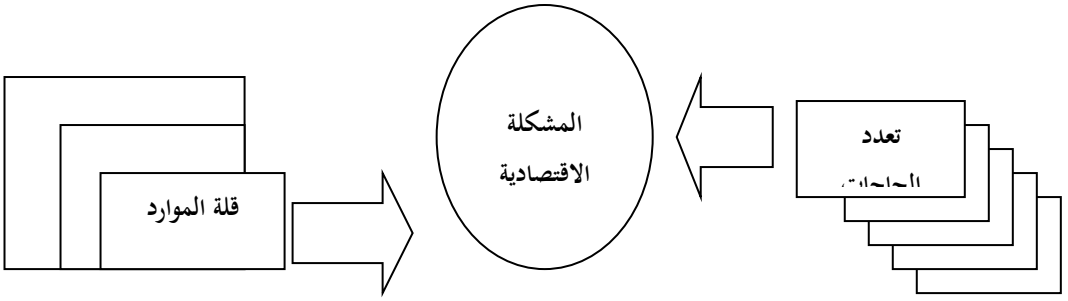
حسب هذا الطرح يجب أن تتحقق حاجات المستوى الأول قبل حاجات المستوى الثاني . فلا يمكن تحقق الحاجة إلى الأمن والحماية قبل تلك المتعلقة بالحاجات الفيزيولوجية (أي ما يضمن العيش من غذاء وماء ...) . غير أن الواقع أكثر مرونة من مدرج الحاجات ، وفي الحقيقة نحن دائما نسعى إلى تحقيق حاجات مختلفة في المستويات دون أن نتمكن من تحقيق كل حاجات مستوى معين بأكملها .

إن الشعور بالحاجة يدفع الإنسان إلى النشاط لتلبيتها ، فيصطدم بمحدودية كل من إمكانياته والموارد الطبيعية .

3. الندرة **la rareté** :

إن الإنسان – كما ذكرنا – لا يستطيع تلبية كل حاجاته نظرا لكثرتها وتعددها من جهة ، ومحدودية موارده جهة أخرى ، أي ندرتها نسبيا . هذا التناقض بين قلة الموارد وكثرة الحاجات يسمى : **بالمشكلة الاقتصادية** .

4. المشكلة الاقتصادية : تنشأ المشكلة الاقتصادية بسبب عدم توفر الموارد بالقدر المطلوب لتلبية كل الحاجات الاقتصادية ، وهي المشكلة التي تواجه جميع المجتمعات في جميع العصور بغض النظر عن أنظمتها الاقتصادية .



معنى كلمة اقتصاد : هذه الكلمة تعني التنظيم الجيد للبيت ، وهي كلمة مستعملة كثيرا في الحياة اليومية : اقتصاد الوقت ، اقتصاد الطاقة ، اقتصاد النفقات ، ..... ويعني ذلك تلك الصيغ والأساليب المتبعة للاستعمال العقلاني وغير المفرط للموارد .

علم الاقتصاد :مما سبق يمكن أن نفهم أن علم الاقتصاد هو العلم الذي يحاول إيجاد توفيق بين الموارد المحدودة والحاجات المتعددة والمتزايدة ، أي إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل الاقتصادية قصد الوصول بالمجتمع نحو الرفاهية .

يمكن تعريف علم الاقتصاد بأنه : العلم الذي يدرس النشاط الاقتصادي للإنسان في سعيه لإشباع حاجاته الكثيرة والمتزايدة بواسطة موارده النادرة والمحدودة.

5. النشاط الاقتصادي :

تعريفه : هو مجموعة من النشاطات تقوم بها مجموعة من الأفراد لهدف إشباع حاجيات هذه المجموعة .

إن الطبيعة لا تقدم للفرد بصفة مباشرة الأشياء الضرورية لسد حاجياته ، بل إن كل الأشياء التي نستهلكها هي بطبيعة الحال من إنتاج العمل البشري ، حتى تلك الأشياء التي تعتبر بصفة عامة كأنها طبيعية محضة **مثل** القمح ، البطاطا ، الفواكه ، .....

إذا الإنتاج واجب حتى يحدث الاستهلاك في هذا الإطار إن كلا من الإنتاج والاستهلاك هما القواعد الأساسية للنشاط الاقتصادي . إلا أن الإنتاج والاستهلاك لا يحدثان في نفس المكان والزمان **مثل** القهوة التي تم جنيها في البرازيل تستهلك في دول بعد عن البرازيل بآلاف الكيلومترات .

لذا من الواجب التوزيع على أماكن معينة خلال مدة زمنية معينة لهدف استهلاك ما تم إنتاجه في أماكن أخرى خلال مدة زمنية معينة تختلف عن مدة الاستهلاك .

الإنتاج والاستهلاك والتوزيع هم ظواهر اقتصادية يمكن أن تكون موضوع الدراسة العلمية .

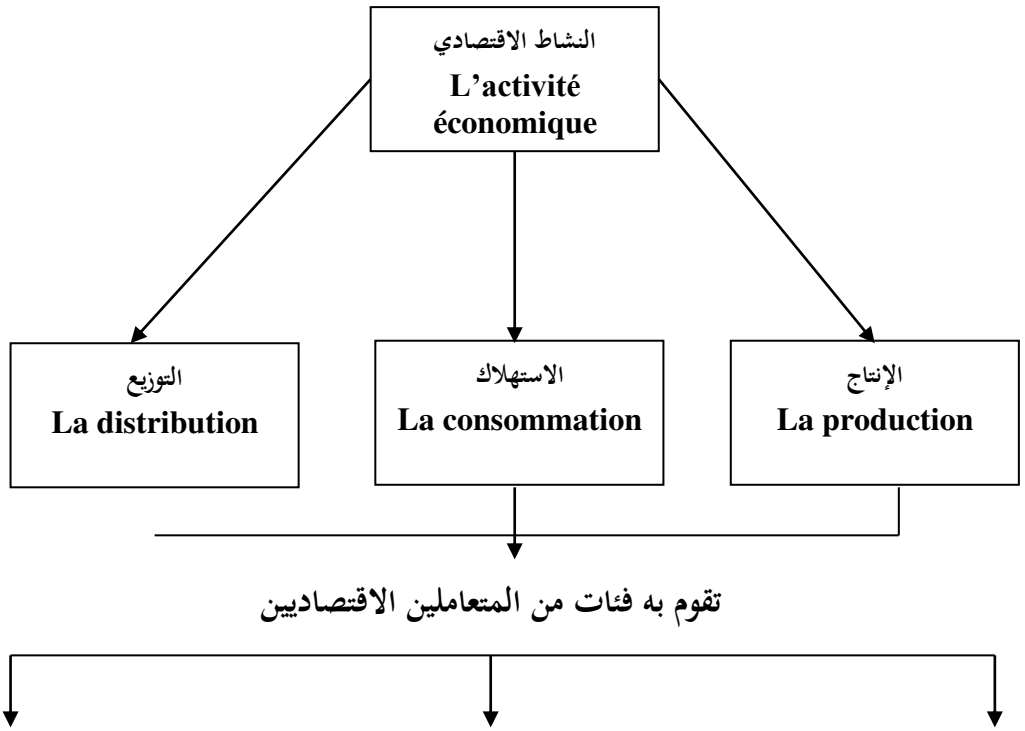
إن دراسة الاستهلاك وتحليله هو جد مهم لأن هذه المؤسسة تضمن توفير معرفة حسنة لحاجيات البشر وأحجام المنتوجات الضرورية التي يجب سدها .

إن التفاعلات التي يعرفها النشاط الاقتصادي هي حصيلة قرارات المتعاملين الاقتصاديين التي تتمثل في الأفراد والتجمعات والتكتلات وفي هذا الإطار نميز بين ثلاث فئات من المتعاملين هم :

المتعاملين الاقتصاديين Agent économiques :

1. **الأسر والعائلات** : وهي التي تضم مجموع الأشخاص الحقيقيين الذين يقيمون فوق المحيط الوطني ، بمعنى الأسر حسب العبارة العادية والسارية المفعول إضافة إلى المؤسسات العائلية والحرفية التي لا يزيد عدد عمالها عن خمسة (05) حسب قواعد المحاسبة الوطنية .
2. **المؤسسات Les entreprises** : وهي خلايا اقتصادية مشكلة لهدف إنتاج سلع وخدمات مخصصة للبيع .
3. **الإدارات Les administrations** : وتحتوى على كل الهيئات التي نشاطها ليس موجه لبيع السلع والخدمات **مثل** الدولة ، الجماعات المحلية ، النقابات ، وكل الجمعيات الأخرى التي لا تنشط لهدف تحقيق الربح .

إن مختلف الظواهر الاقتصادية ليست مستقلة عن بعضها البعض **مثلا** إن كل ارتفاع في الاستهلاك يميل نحو تحفيز الإنتاج . لذا نلاحظ ما يسمى ببعض الآليات الاقتصادية التي تعبر عن أنماط النشاطات المتبادلة التي تحصل بين الظواهر الاقتصادية فيما بينها .



الأسر Les ménages

الأشخاص الحقيقيون

النقابات مؤسسات أقل من

هدفها ليس الربح

05 أشخاص

المؤسسات Les entreprises

إنتاج سلع وخدمات

لهدف البيع

الإدارات les administrations

الدولة، الجماعات المحلية،

عملها ليس تجاريا

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الاختصاص : تسيير الموارد البشرية.

المـادة : تنظيم وتسيير المؤسسة.

عنوان الدرس : مفهوم المؤسسة ومواردها. **رقم الدرس :** 02.

الغرض البيداغوجي

في نهاية الحصة يجب أن يكون المتربصين قادرين على تحديد مفهوم ومصادر المؤسسة بطريقة صحيحة .

الوقت : 06 ساعات .

معدات وأدوات العمل

للأستاذ	للمتربص
– المئزر. – مخطط الدرس. – الآلة الحاسبة.	– المئزر. – كراس المادة. – الآلة الحاسبة.

الوسائل البيداغوجية :

- الصبورة البيضاء .
- الأقلام الخاصة بالكتابة على الصبورة البيضاء .

عناصر سير الدرس :

مقدمة .

1. تعريف.
2. موارد المؤسسة.
3. العناصر المستخلصة من هذا التعريف.
4. أهداف وخصائص المؤسسة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المذكرة رقم 1 : مفهوم المؤسسة Définition de l’entreprise

مقدمة:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية ، الغربية) ، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية ، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة ، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية ، كما يشمل تعاملها مع المحيط.

1. **تعريف المؤسسة:** لقد قدمت للمؤسسة عدة تعاريف في مختلف الأوقات ، وحسب الاتجاهات والمداخل ، وعليه سوف نقتصر على ذكر بعض التعاريف منها:

– المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين. بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه ، وتبعا لحجم ونوع نشاطه.

– **المؤسسة عون اقتصادي:** هي التي تقوم بتوليفة عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق ولذلك فهي تلبي حاجات أي تلبي طلب. **يرتكز هذا التعريف على العناصر التالية:** الحصول على إنتاج متمثل في السلع والخدمات. وجود مركز قرار للمؤسسة يظهر في سلطة إدارة.

– **المؤسسة تنظيم اجتماعي:** هي مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا وفق تنظيم مهيكل في إنتاج السلع. **يرتكز هذا التعريف على العناصر التالية:** توزيع المهام ، كيفية اتخاذ القرار (مركزي أو لا مركزي) حركات وتصرفات الأفراد.

– **المؤسسة نظام:** (**النظام** هو مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك) تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (الجزئية) التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف.

2. **عناصر النظام (موارد المؤسسة Ressources de l’entreprise)** إن المؤسسة تتكون من موارد بشرية وموارد مادية ومالية (مدخلات INPUT) ، تدمجها في مجموعة يتم تشغيلها عن طريق تنظيم دائم ، حيث تكون هناك إدارة وتسيير قادر على بلوغ الأهداف التي تحددها المؤسسة (مخرجات OUTPUT).

أ. المدخلات input:

– **مدخلات مادية:** وتشمل ما تختاره المؤسسة من المواد ، والآلات والمعدات والتجهيزات بطريقة تسمح بتكيفها مع المنتوج المطلوب صنعه من جهة ، وبمراعاة عناصر المردودية الاقتصادية من جهة أخرى.

– **مدخلات بشرية:** وتشمل الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات وعلاقات إنسانية.

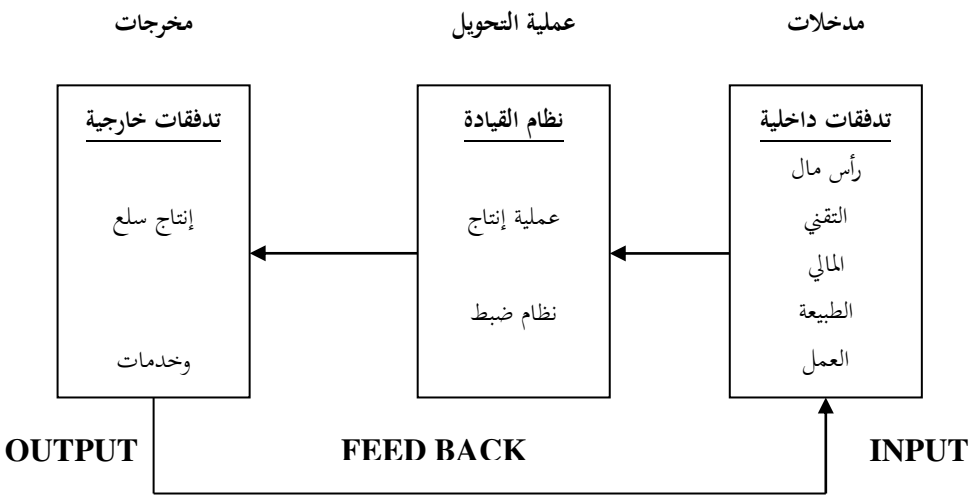
– **مدخلات معنوية:** تشمل الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.

– **مدخلات تكنولوجية:** أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة في التنظيم.

ب. عملية التحويل: عملية الاتصال ، قيادة ، اتخاذ قرارات ، جمع معلومات ، تحفيز ، رقابة ، تطوير وبحث ، أنشطة تحويل المواد.

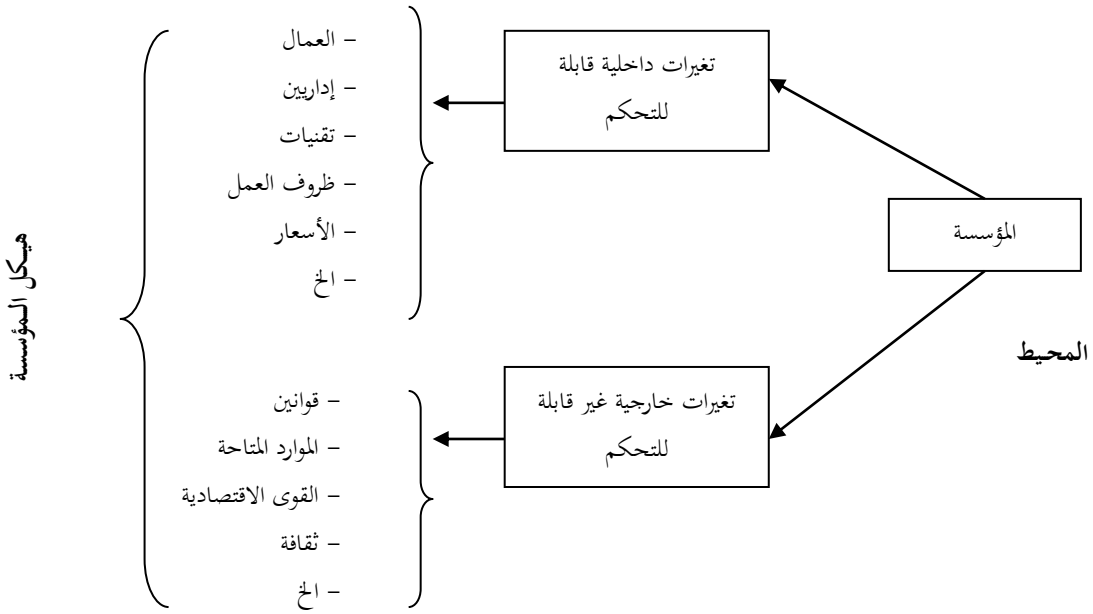
ج. المخرجات output: وتشمل الإنتاج المادي أو المعنوي (الخدمات).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



3. العناصر المستخلصة من هذا التعريف:

- ✓ التدفقات الخارجة هي نتيجة عن تشغيل النظام فهي تعكس الغايات والأهداف والنهايات التي حددها مركز القرار.
- ✓ يقود نظام القيادة المجموع (الكل) فيقدر التدفقات الداخلة ويضمن مدى مطابقة التدفقات الخارجة لما هو منتظر ومتوقع.
- ✓ التضبيط ضروري جدا للقيام بالتعديلات والتصحيحات الضرورية للتأقلم مع كل التغيرات الحادثة في محيط المؤسسة والتنبؤ بالانحرافات.



4. أهداف وخصائص المؤسسة:

إن أي مؤسسة اقتصادية تسعى بالضرورة إلى تحقيق أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف طبيعة وميدان نشاطها وكذلك أصحابها ، ولذا تتداخل هذه الأهداف فيما بينها:

- ✓ **أهداف المؤسسة:**

I. **الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1. **تحقيق الربح:** يتطلب استمرار المؤسسة في السوق تحقيق مستوى معين من الربح ، وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو لا يعتبر بالضرورة في جودة تسييرها ، أي أنه في بعض الأحيان يكون ناتجا عن التسيير الجيد وفي أحيانا أخرى يأتي نتيجة لوضعية المؤسسة في السوق كأن تكون في وضعية احتكار مثلا ، وعليه سوف تحقق ربحا لكونها الوحيدة في السوق دون منافس. ولهذا لكي يكون الربح مقياس حقيقي لتقييم نجاعة المؤسسة يجب أن يتم في ظل ظروف منافسة عادية (مثل المؤسسات الجزائرية في الثمانينيات عانت لكن الدولة عن طريق صناديق المساهمة غطت خسائرها وبدت رابحة ، وهذه النظرة السلبية للربح)

2. **تحقيق حاجات المجتمع:** عند قيام المؤسسة بعملية بيع منتوجاتها (سلع وخدمات) المادية والمعنوية (خدمات) فهي بالضرورة تغطي حاجات المجتمع ، سواء المحلي أو الجهوي أو الوطني أو الدولي ، فهي بذلك تحقق هدفين في نفس الوقت هما تلبية حاجات المجتمع وتحقيق الربح.

3. **عقلنة الإنتاج:** ويتم ذلك باستعمال الرشيد والأمثل لعوامل الإنتاج ، ورفع إنتاجها بواسطة عملية تخطيط الإنتاج والتوزيع ، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط في محاولة منها لعدم الوقوع في أي مشاكل اقتصادية أو مالية.

II. الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في:

1. **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يتقاضى العمال أجورا نتيجة عملهم بالمؤسسة فهم بذلك المستفيدين الأوائل من نشاطها ، ويعتبر هذا الأجر حقا مضمونا شرعا وقانونا وعرفا. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على اعتبار العمال عنصرا حيويا في المؤسسة.

2. **تحسين المستوى المعيشي للعمال:** تتزايد رغبات وحاجات العمال باستمرار نتيجة التطور التكنولوجي السريع في ظهور منتجات جديدة مما يؤدي إلى تطورهم الحضاري وتغيير أذواقهم وتحسينها وبالتالي تحسين مستوى استهلاكهم مما يتطلب تنويع وتحسن المنتوجات وفق إمكانيات مادية ومالية كبيرة سواء للعمال أو المؤسسة.

3. **إقامة أشكال استهلاكية معينة:** إن المؤسسات وهي تقوم بإنتاج منتجات جديدة تقوم بالضرورة بخلق أنماط استهلاكية لمختلف طبقات المجتمع ن وذلك من خلال التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والترويج مما يجعل المجتمع يكتب عادات استهلاكية صالحة أو غير صالحة في بعض الأحيان التي ترفع من مبيعات المؤسسات.

4. **توفير التأمينات ومرافق للعمال:** تسعى المؤسسات للمحافظة على عمالها من خلال توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل ، بإضافة إلى منح التقاعد وتخصيص مساكن وظيفية أو عادية وغيرها من المرافق العامة الأخرى كالتعاونيات الاستهلاكية والمطاعم .....الخ. وليس هذا فقط فالمؤسسة تعمل على توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها ، إضافة إلى تخصيص أوقات للرياضة لهم. ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتدريب عمالها المبتدئين ورسكلة القدامى تماشيا مع التطورات الحديثة في المكننة والتسيير.

III. الأهداف التكنولوجية: وتتمثل في:

1. **البحث والتطور التكنولوجي R.D:** مع تطور المؤسسات وظهور منافسة قوية في السوق لجأت المؤسسات إلى وضع قسم مختص في تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا ، وتضع ميزانيات كبيرة لهذا لما يكتسبه من أهمية كبرى في تحقيق مستويات عالية من الأرباح.

2. **مساندة السياسة الوطنية** في مجال الاهتمام بجانب البحث والتطوير التكنولوجي من خلال خطة الدولة ، وذلك بدعم الأبحاث ، والدراسات الخاصة بهذا المجال انطلاقا من مؤسسات البحث العلمي كالجامعات وغيرها.

✓ **خصائص المؤسسة:**

- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- خضوع المؤسسة لقوانين السوق؛
- السعي إلى تحقيق الربح؛
- يجب أن تكون المؤسسة مواتية لبيئتها وتتفاعل معها؛
- ضمان الموارد المالية حتى تتمكن من الاستمرار في نشاطها؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل ، والعمل على بلوغها؛
- ملكيتها تعود لشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يتخذون القرارات السياسية بما يطابق مصالحهم؛
- يشمل مصطلح المؤسسة فكرة الزوال إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها؛
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛

✓ **أدوار المؤسسة:** تلعب المؤسسة دورين أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي

1- **الدور الاقتصادي:** ويكون اتجاه ملاكها ، وعمالها ، ومستهلكيها.

♦ **بالنسبة لملاكها:** يعتبر تحقيق الربح من أهم الأدوار التي يجب أن تؤديها المؤسسة ، لأن هؤلاء الملاك قبلوا المخاطرة بأموالهم عندما قرروا إنشاء هذه المؤسسة؛

♦ **بالنسبة لعمالها:** فيجب على المؤسسة أن توفر لهم الظروف الجيدة من الناحية المادية والنفسية والمادية لأن قوة العمل هي عنصر رئيسي في عملية الإنتاج؛

♦ **بالنسبة للمستهلكين:** يتوجب على المؤسسة تلبية رغباتهم (حاجاتهم) من حيث الكمية والجودة وبأسعار مناسبة،

2- **الدور الاجتماعي:** تقوم المؤسسة بعدة أدوار اجتماعية نذكر منها:

♦ أنها مصدر للإبداع الذي يعتبر شرطا لتطوير الحضارة ، بحيث أن على المؤسسة ألا تتبع التقليد ، لأن ذلك يقلل من منافعها إذ ليس أمامها إلا سبيل الإبداع من جديد لتحقيق ربح جديد؛

♦ تلعب المؤسسة دور هاما في التربية عن طريق تكوين العمال مما يؤدي إلى تحسين وتجديد معلوماتهم وتنمية قدراتهم كما أنها مسؤولة نسبيا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع؛

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

الاختصاص : تسيير الموارد البشرية.

المـادة : تنظيم وتسيير المؤسسة.

عنوان الدرس : تصنيف المؤسسات. **رقم الدرس :** 03.

الغرض البيداغوجي

في نهاية الحصة يجب أن يكون المتربصين قادرين على تصنيف المؤسسات وفق عدة معايير

الوقت : 06 ساعات .

معدات وأدوات العمل

للأستاذ	للمتربص
– المئزر. – مخطط الدرس.	– المئزر. – كراس المادة.

الوسائل البيداغوجية :

- الصبورة البيضاء .
- الأقلام الخاصة بالكتابة على الصبورة البيضاء .

عناصر سير الدرس :

مقدمة .

1. تصنيف المؤسسات وفق معيار الحجيم؛
2. تصنيف المؤسسات وفق معيار نوع النشاط؛
3. تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني؛
4. التقويم (أسئلة)

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المذكرة رقم:03 تصنيف المؤسسات Les classifications générales des entreprises:

تختلف المؤسسات من حيث شكلها القانوني وحجمها وقطاع نشاطها ، هذه العناصر تؤثر على تصرفات أصحاب رؤوس الأموال والمستخدمين والمستهلكين ، وعلى التنظيم الداخلي للمؤسسة. أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات نجد:

I. **المعيار القانوني (الملكية)**: وتصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية القانونية لوسائل الإنتاج إلى:

I.1 **مؤسسات عامة**: وهي التي يكون رأسمالها بالكامل ملك للدولة أو أحد هيئاتها (الجماعات المحلية) ، كما أن سلطة القرار ترجع إليها. وفي الجزائر يمكن التمييز بين أنواع المؤسسات العمومية التالية:

I.1.1 **المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC)**: وهي تتمتع بالشخصية القانونية وتنشط في ميدان خاص لا تسود فيه المنافسة (احتكار مطلق) مع تميزها بوجود طاقة إنتاجية موحدة مثل (SONELGAZ) وتقدم هذه المؤسسات منتوج للسوق كما تؤدي خدمة عمومية ، وهي الآن تحاول تطبيق أسعار تتماشى مع تكاليفها ، مع استفادتها من مساعدات (إعانات) مالية من الدولة تساعد في تسييرها نظرا لدورها في تقديم خدمة عمومية.

I.2.1 **المؤسسة العمومية الاقتصادية (EPE)**: وهي مؤسسات يقارب عددها 400 مؤسسة تتمتع بالاستقلالية تنظيمها وتسييرها يكون بواسطة مجلس إدارة ، وتتميز بالمنافسة فيما بينها وكذلك بالحرية فيما يخص تسيير أموالها. ومثال ذلك المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM).

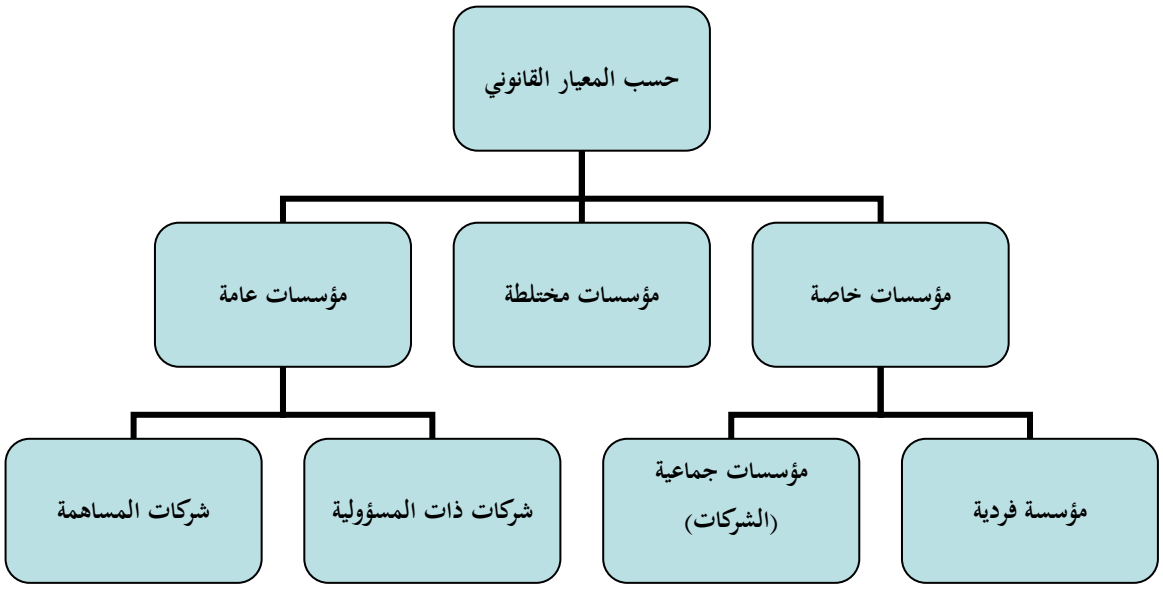
I.2 **المؤسسات الخاصة**: وهي التي تعود ملكيتها لشخص أو مجموعة من الأشخاص وتخضع للقانون الخاص ، وتتخذ عدة أشكال أهمها:

I.1.2 **المؤسسات الفردية**: وهي ملك لشخص واحد يعتبر رب العمل وهو صاحب رأس المال وقد يكون مسير للمؤسسة وهذه المؤسسة تتداخل فيها الشخصية القانونية وشخصية صاحب رأس المال ، وتضم التجار الصغار وأصحاب المهن الحرة وميدانها الفلاحة والحرف والصناعة والتجارة.

I.2.2 **المؤسسات الجماعية (الشركات)**: وتتفرع إلى شركات الأشخاص ، وشركات ذات المسؤولية المحدودة وشركات الأموال.

I.3 **المؤسسات المختلطة**: ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، أي بين الدولة الممثلة في المؤسسة العمومية والقطاع الخاص. **والأسباب التي أدت إلى ظهور هذا النوع هو** سعي الدول (النامية خاصة) للاستعانة برؤوس الأموال الخاصة (المحلية والأجنبية) والتكنولوجيا المتقدمة (آلات وطرق إنتاج ، خبرة اليد العاملة).

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



II. **تصنيف حسب معيار نوع النشاط**: وتقسم المؤسسات إلى:

1.II **مؤسسات صناعية**: وهي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة وتنقسم بدورها إلى:

1.1.II **مؤسسات الصناعات الثقيلة (الاستخراجية)**: وتعتبر أساس كل الصناعات تقريبا ، وهي مؤسسات صناعة التجهيزات الأساسية كمؤسسات الحديد والصلب ، مؤسسات المناجم ....

2.1.II **مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية)**: ينطوي نشاطها على تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو منتجات وسيطة ، كمؤسسات الغزل والنسيج ، مؤسسات الجلود ، مؤسسات منتجات الورق ، مؤسسات المشروبات ....

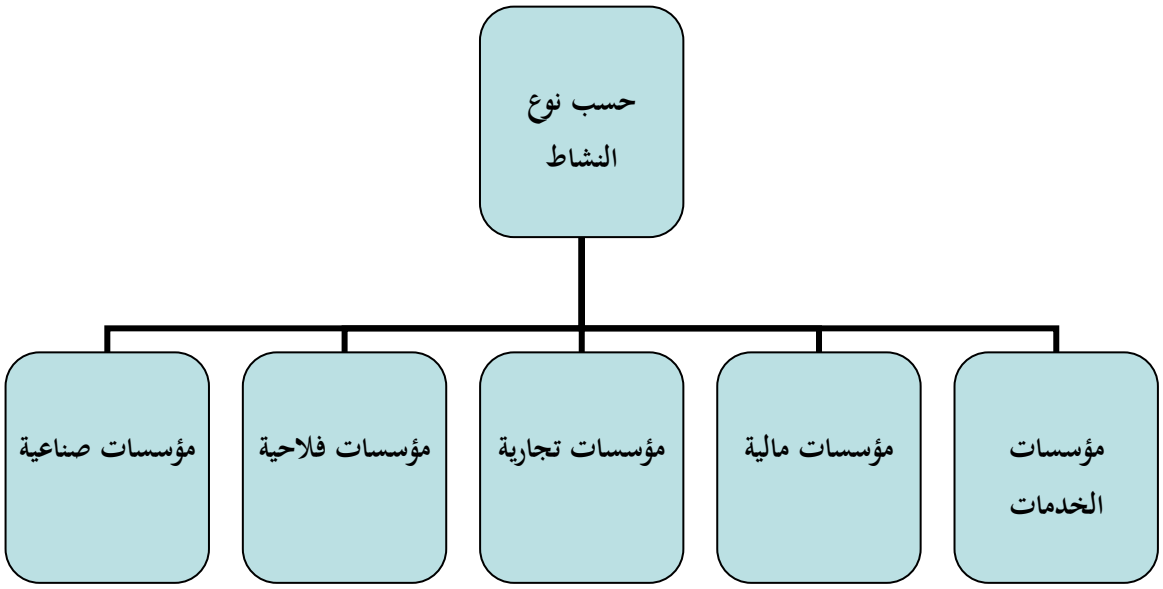
II.2 **مؤسسات فلاحية**: وهي تهتم باستغلال الأرض وتربية الحيوانات ، وتقدم ثلاثة أنواع من الإنتاج: إنتاج حيواني وإنتاج نباتي وإنتاج سمكي.

II.3 **مؤسسات تجارية**: وهي التي تسعى إلى توزيع وتسويق الإنتاج وتشمل مؤسسات البيع بالجملة ومؤسسات البيع بالتجزئة. مثل: المساحات الكبرى ، نقاط البيع لبعض المؤسسات.

II.4 **مؤسسات مالية**: وهي التي تقوم بالنشاطات المالية مثل: البنوك ، شركات التأمين.

II.5 **مؤسسات خدمية**: وهي التي تتولى خدمات معينة (إنتاج غير مادي) كمؤسسات النقل ومؤسسات الإشهار. كما يمكن تقسيم الخدمات إلى خدمات سوقية (لها قيمة سوقية) مثل النقل ، وخدمات غير سوقية (تقدم مجانا أو بثمن رمزي) مثل الخدمات المقدمة من طرف مصالح البلدية كاستخراج وثائق الحالة المدنية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



III. **تصنيف المؤسسات حسب الحجم**: يستعمل هذا المعيار عدة مؤشرات منها عدد العمال ، رقم الأعمال المساحة ، رأس المال. لا ينصح باستعمال هذه العناصر كل على حدة بل متكاملة ووفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات إلى:

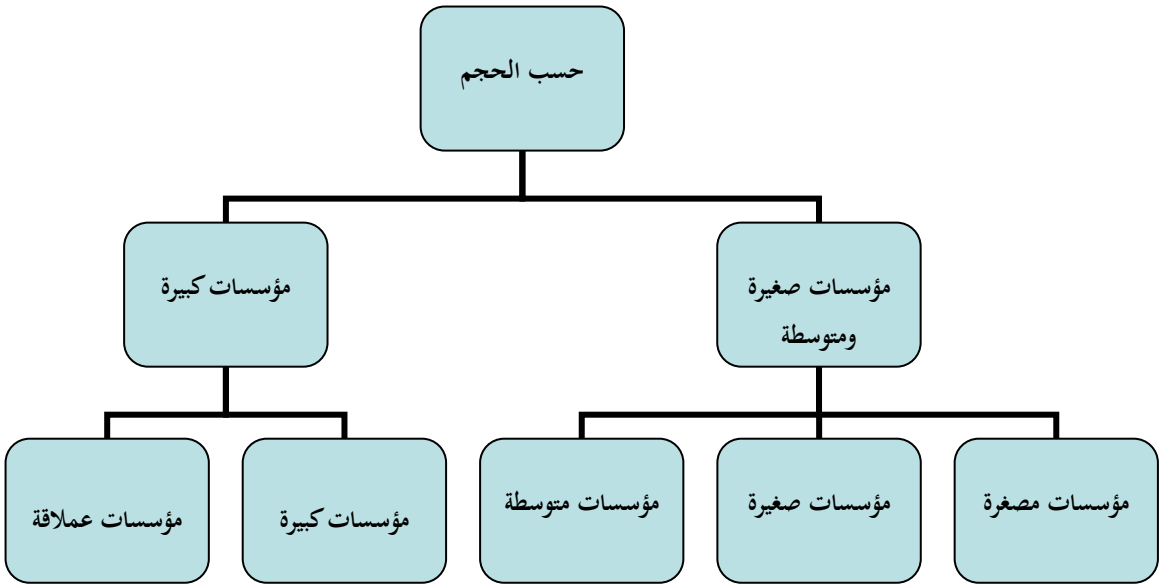
III.1 **مؤسسات صغيرة ومتوسطة PME**: وهي تلك المؤسسات التي تشغل أو يكون فيها أقل من 500 عامل وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أشكال هي:

مؤسسات مصغرة MICRO ENT: وهي التي تشغل من 1 إلى 9 عمال.

مؤسسات صغيرة PETITE ENT: وهي التي تشغل من 10 إلى 199 عامل.

مؤسسات متوسطة MOYENNE ENT: وهي التي تشغل من 200 إلى 499 عامل.

III. 2 **مؤسسات كبيرة**: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل ، وقد تكون محلية (وطنية) مثل سونطراك سونلغاز ، أو متعددة الجنسيات مثل: فورد ، IBM ، نستلي ، ببسي .....



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

IV. التقويم (أسئلة):

☜ **أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:**

1. تصنف المؤسسات وفق معيارين فقط. **خطأ**
2. الاعتماد على معيار الحجم حسب رقم الأعمال يبقى صحيح في كل أنواع المؤسسات. **خطأ**
3. تعتبر المساحات الكبرى مؤسسات خدماتية. **خطأ**
4. تعتبر مؤسسات صناعة الألبسة الجلدية كمؤسسات فلاحية. **خطأ**
5. يهتم تصنيف المؤسسات وفق المعيار القانوني على ملكية وسائل الإنتاج. **صحيح**

☜ **أتمم مايلي:**

1. تصنف المؤسسات وفق ثلاث معايير هي: **معيار الملكية (القانوني)** و **معيار الحجم** و **معيار النشاط**
2. تنقسم المؤسسات الصناعية إلى **مؤسسات الصناعات الثقيلة ومؤسسات الصناعات الخفيفة**
3. المؤسسة الخاصة ملكيتها تعود لشخص أو **مجموعة من الأشخاص**
4. تصنف المؤسسات وفق معيار الحجم إلى **مؤسسات صغيرة ومتوسطة** و **مؤسسات كبيرة**

☜ **ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:**

نوع المؤسسة / المساهمات	مؤسسة عامة	مؤسسة خاصة	مؤسسة مختلطة
شخص طبيعي		X	
الأفراد والولاية			X
الدولة	X		

☜ **من خلال دراستك لمفهوم المؤسسة. استعرض مايلي:**

1. المقصود بمؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص.

مؤسسات القطاع العام: هي عبارة عن مجموع المؤسسات الاقتصادية التي تعود ملكيته وسائل الإنتاج فيها للدولة وتقوم بتسييرها هيئة تمثل الدولة.

مؤسسات القطاع الخاص: هي عبارة عن مجموع المؤسسات التي تعتمد على المبادرة الشخصية في ممارسة نشاطها وتعود ملكية وسائل الإنتاج إلى الأفراد بهدف تحقيق الربح.

2. عناصر التشابه والاختلاف بين المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة.

التشابه:

– كلا النوعين يعتمد على أساس العمل الجماعي.

– في كلا النوعين يضيف العمال قوة عملهم إلى وسائل الإنتاج.

– كلاهما يشكلان الوحدة الاقتصادية الأساسية للإنتاج المادي.

– كلا هما تهدف إلى إنتاج السلع قصد بيعها.

الاختلاف:

3. أهداف المؤسسة الاقتصادية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأهداف:

- **خلق وتوفير السلع والخدمات؛**
- **تغطية متطلبات المجتمع؛**
- **ضمان زيادة مستمرة للإنتاج ومنه الربح؛**
- **تحسين مستوى معيشة الأفراد،**
- **توفير مناصب شغل والقضاء على البطالة؛**
- **تحقيق الاكتفاء الذاتي؛**

☜ **على ضوء دراستك لتصنيف المؤسسات** بين مزايا وعيوب كل من المؤسسة الفردية؟

مزايا المؤسسة الفردية: – سهولة التكوين؛ – سهولة اتخاذ القرار؛ – توفر الحافز الشخصي؛ – اعتماد السرية هو أحد عوامل النجاح؛

عيوب المؤسسة الفردية: – المسؤولية غير المحدودة اتجاه الغير؛ – صعوبة التوسع؛ – صعوبة الإدارة والإشراف؛ – عدم ترقية المستخدمين لأن التخصص محدود جدا؛ – ارتباط المؤسسة بحياة المالك؛

☜ **ما الغرض من تصنيف المؤسسات؟**

الغرض من التصنيف: له تأثير على سيرها وبالتالي على مستخدميها. المزايا المقدمة ، وضعية القطاع وما يقدمه للمؤسسة.

الاختصاص : تسيير الموارد البشرية.

المـادة : تنظيم وتسيير المؤسسة. **رقم الدرس :** 01.

المحورالثالث: المبادئ الكبرى للتنظيم les grands principes d'organisation.

عنوان الدرس: تاريخ تنظيم العمل Historique de l'organisation du travail

الغرض البيداغوجي

في نهاية الدرس يجب أن يكون المتربصين قادرين على تحديد المراحل التي مر بها تنظيم العمل حسب التسلسل الزمني

الوقت : 06 ساعات .

معدات وأدوات العمل

للأستاذ	للمتربص
– المئزر.	– المئزر.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- مخطط الدرس.	- كراس المادة.

الوسائل البيداغوجية :

- الصبورة البيضاء .
- الأقلام الخاصة بالكتابة على الصبورة البيضاء .

عناصر سير الدرس :

مقدمة .

1. نبذة تاريخية عن التنظيم؛
2. المدارس المختلفة في التنظيم والإدارة؛
   1.2 التقسيم الأول ومدارسه الستة
   2.2 التقسيم الثاني
3. الإدارة في الإسلام؛
4. التقويم (أسئلة)

تمهيد:

عرف الإنسان التنظيم منذ أن عرف كيف يوجد نفسه على شكل أسر وقبائل أو مجموعات ، قبل أن يتطور إلى ما نعرفه حاليا في المجتمعات المعاصرة في شكل أكثر وضوحا واتساعا في ما يسمى بالإدارة ، إذ في الواقع التنظيم اليوم يأخذ معنى جزئيا من الإدارة منذ أن جاء **فايول** بمبادئ وعناصر الإدارة في بداية القرن الماضي ، بينما الإدارة بالمعنى الذي قدمه نفس الشخص أيضا والذي لم يتغير في جوهره لحد اليوم ، هي مجموعة من الوظائف والمهام هي التخطيط ، التنظيم ، القيادة التنسيق والمراقبة.

وسوف نتطرق هنا إلى كيفية ظهور التنظيم بمعناه العام حتى يصل إلى معنى الإدارة العلمي الحديث في هذا القرن ، ثم نتعرض إلى مختلف المدارس التنظيمية حسب عدد من النقاط التي ترتكز على جانب المؤسسة.

1. نبذة تاريخية عن مبادئ التنظيم:

عند استقصاء التاريخ يمكن القول أن الإدارة أو التنظيم كعملية أو ظاهرة تمت ممارستها في الواقع قبل أن تكون علما مستقلا. وتعود هذه الممارسة إلى 5000 سنة قبل الميلاد ، ومن أوائل مستعملي قواعد التنظيم حكام مصر الفرعونية أين طبقوا مبدأ التنظيم المركزي المتمثل في فرض السلطة على الولاة بهدف تنفيذ قرارات المركز ، (وهو ما يقابل وحدة القيادة ووحدة الأمر لدى **فايول** مثلا) ،كما طبق آنذاك مبدأ الرقابة. ويكون وضع **حمورابي** لقانونيه الذي اشتهر به في حكمه لإمبراطورية بابل انطلاقة مهمة للتنظيم ، حيث تم وضع قواعد للمعاملات البيعية والرقابة وتحديد المسؤولية والقضاء ، مما أدى إلى الأمن والاستقرار ، وازدهرت حقبة من الزمن بانتشار صناعة النسيج وتنظيم العمل الزراعي وغيرها. وللرمان دور مهم في التنظيم البيروقراطي الذي ولد لديهم بشكل أكثر وضوحا ، إذ طبق في الجيش وفي مختلف الهيئات والتنظيمات بعد ذلك.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وقد انتقل التنظيم والإدارة إلى بقاع أخرى من العالم ، إذ استعمل الصينيون التخطيط والتوجيه والرقابة ومبدأ التخصص ، وبتضمن تعاليم **كونفوشيوس** (الفيلسوف الصيني) بعض المقترحات الخاصة بعملية الإدارة العامة ، والمؤكدة على اختيار قادة قادرين على تحمل المسؤولية في مختلف مواقع الدولة ، أعطى دورا مهما في فعالية الإنسان الأصفر بشكل عام ، سواء في السبق إلى اكتشاف وتطوير أدوات تكنولوجية في الصين كأول بلد سباق في ذلك ، يكون بذلك قد ساهم في وضع بعض المبادئ الأساسية للإدارة ، والتي يؤكد عليها المختصون على مختلف المستويات ، خاصة على مستوى المؤسسات والتنظيمات بشكل عام وما له من أثر على فعاليتها. من خلال قَطع اليابان وكوريا الجنوبية وحتى الصين حاليا خطوات عملاقة في ميدان التطور الاقتصادي انطلاقا من إرث المجتمعات الثقافي وانضباطها في المؤسسات وتحكمها في الإدارة.

ومع التطور البشري والمعاملات الاقتصادية ، وظهور شركات تجارية خاصة في ايطاليا في القرن 15 وانتشارها بعد ذلك في أوروبا عرف التنظيم تطورا ، فبعد أن كانت كلمة التنظيم في بداية ظهور المؤسسة الاقتصادية تعني جمع عوامل الإنتاج المختلفة (رأس مال العامل البشري والمواد الأولية وتوفير محيط نشاط لها للحصول على ربح من وراء ذلك للمنظم أو الرأسمالي). أصبحت هذه الكلمة ذات معنى أكثر اتساعا وتعقيدا مع كبر حجم المؤسسات والتطور التكنولوجي الذي شهدته البشرية وأصبح أكثر تخصصا في الأعمال التي يقوم بها القائد أو المسؤول الأول في المؤسسة الاقتصادية باستعمال تقنيات كمية وعناصر ذات جوانب نفسية سلوكية ومعنوية ، وبهذا يكون التنظيم درجات: **الدرجة الأولى** والتي بدونها لا تستطيع أن توجد مؤسسة ، وتتمثل في تنظيم واقعي ومحدد والذي يتضمن نوعا من الانسجام للعمل دون القيام بالدراسة أو تحقيق الظروف المثلى. **ودرجة أعلى** تفرض جهدا واعيا ومنهجيا وإن كان ممكنا عمليا لدراسة وتحقيق الشروط المثلى للعمل وهذه هي درجة التنظيم التي يميزها مصطلح الإدارة العلمية.

2. المدارس المختلفة في التنظيم والإدارة:

بعد كتاب آدم سميث في نهاية القرن الثامن عشر (1776) ظهرت عدة أعمال في مجال التنظيم والإدارة ، ابتداء من أعمال **فريدريك تايلور** (1856-1915) في الولايات المتحدة الأمريكية حول تقسيم العمل وتنظيمه ، و**فايول** (1841-1925) بفرنسا حول الإدارة وتنظيم المسؤوليات وتقسيم المسؤوليات وغيرها ، وكانت هذه الأعمال بداية لإعداد فرع خاص من العلوم ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والتقني ، وقد تتابعت الأعمال والبحوث مما كون عدة اتجاهات أو مدارس قد قسمت حسب عدة تقسيمات سوف نتطرق إلى 02 منها ، أحدهما يوزع المدارس إلى ستة والثاني إلى ثلاثة.

1.2. **التقسيم الأول ومدارسه ستة:** يرتب هذا التقسيم المدارس حسب التدرج الكرونولوجي أو الزمني ، انطلاقا من الكلاسيك إلى مدرسة الأنظمة.

1)- **المدرسة العلمية الكلاسيكية (1900)**: تعتبر أول المدارس التنظيمية ، ورواداها الأولون هم **ف. تايلور** و**آدم سميث** و**فايول** الذي تزامنت أعماله في الإدارة مع أعمال تايلور في تقسيم العمل وقياسه في مستوى الإنتاج. تتميز هذه المدرسة بالعمل على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات على مختلف المستويات من أجل ضمان أكثر مردودية للإنتاج. وبأخذ معنى الإدارة لدى تايلور بالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل **هنري بابيج** و**اندروا مور** في مجال تنظيم الأساليب والفعاليات الإنتاجية في الصناعة ، وكذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام بها زملاؤه في نفس الفترة و النتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل **هنري كانت** و**فرانك** و**ليليليان جلبيرث** إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية والذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره كتاب " أصول الإدارة العلمية " سنة **1911** وقد قام **تايلور** بمجموعة من التجارب و الأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها حيث اعتمد على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل و زيادة الإنتاجية ، و قد ركز في دراساته على التنظيم على مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة المدراء و مشرفي العمليات الإنتاجية و العمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال. وقد لخص تايلور المبادئ الأساسية العلمية التي يجب أن تميز عملية تسيير الإدارة فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص؛
- اختيار و تدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع غلى أسس علمية و ذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرب نفسه لوحده ؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- وضع نظام صارم للمراقبة و إجراءات توزيع المهام؛
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما؛

وقد توصل إلى أن هناك " أحسن طريقة لأداء العمل " تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال ، وقد نادى بضرورة الالتزام بها لكي يتم تحقيق النتائج الكفؤة ، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نضام لدفع الأجور بالقطعة ، سمي باسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحسب الطريقة العلمية التي توصل إليها.

ب /أعمال هنري فايول:

في الوقت الذي انتشر فيه استخدام أسلوب تايلور خارج الولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع القرن **20** ، كان رجل الأعمال الفرنسي **هـ.فايول** منهمكا في وضع الأسس العامة للإدارة والتنظيم ، معتمدا في ذلك على خبراته الطويلة وملاحظاته المباشرة ، وإذا كان تايلور قد ركز جهوده في دراسة تنظيم العمل على مستوى المصنع ، فإن **فايول** قد حاول بناء نظرية متكاملة في الإدارة العامة تصلح لكل أنواع المؤسسة وبدأت أفكاره تظهر وتنتشر منذ أن نشر كتابه تحت عنوان "**الإدارة الصناعية والعامة** " سنة **1916** ، ومع ظهور أفكاره بدأ الفكر الإداري ينمو ويتخذ طابع الشمولية والدقة في وصف ومعالجة مختلف جوانب التنظيم ، لقد لاحظ أن جميع المؤسسات الصناعية المعقدة تشمل على ستة أنواع من النشاطات أو الوظائف الرئيسية التالية:

- ✓ النشاط الإداري : يتضمن عمليات التخطيط – التنظيم والتوجيه — التنسيق — الرقابة.
- ✓ النشاط المادي : يتضمن الاستثمارات ، الموارد — المصاريف.
- ✓ نشاط المحاسبة : يتضمن مختلف العمليات الحسابية والإحصائية.
- ✓ النشاط التجاري : يتضمن مختلف عمليات بيع وشراء المواد المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- ✓ النشاط الفني : يتضمن تحضير عمل الإنتاج وكيفية تنفيذه.
- ✓ نشاط الأمن : يتضمن حماية الأفراد والممتلكات التابعة للمؤسسة.

مبادئ التنظيم عند فايول:

حدد فايول في الجزء الثاني من كتابه عدد من المبادئ الإدارية التي توصل إليها من خلال خبرته العملية والتي توفرت الفرصة لديه لاستخدامها أثناء عمله كمدير شركة مناجم الفحم الفرنسية ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- ♦ **مبدأ تقسيم العمل**: ويقصد به التخصص في أداء العمل وهو ضروري لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ♦ **مبدأ السلطة والمسؤولية**: والسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر ، والمسؤولية تتبع السلطة ويجب أن يكون هناك توازن بينهما ، وهناك نوعين من السلطة ، الأولى تكون رسمية مستمدة من مركز المدير الرسمي ، والثانية تنبع من قابليته وقدراته وشخصيته وقيمه الخُلقية.
- ♦ **مبدأ النظام أو الانضباط** : ويركز هذا المبدأ على أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل وتطبيق نظام التأديب ، ومن أجل تطبيق النظام يرى **فايول** أنه من الضروري وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بقدرات كفئة للمحافظة عليه وفرض العقوبات العادلة.
- ♦ **مبدأ وحدة القيادة** : يفرض هذا المبدأ ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.
- ♦ **مبدأ وحدة التوجيه**: إن كل مجموعة من الأنشطة يجب أن يكون لديها هدف واحد مشترك وخطة واحدة تحدد إطار عملها ويكون لها رئيس واحد يكون مسئول عن توجيه تلك الأنشطة نحو الهدف المحدد لها.
- ♦ **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** : يجب أن لا يفضل الأفراد مصالحهم الشخصية على مصلحة المشروع ، وعندما يكون هناك تعارض بين المصلحتين فعلى الرؤساء والمشرفين أن يوفقوا بين الاثنين عن طريق العدالة والقدوة الحسنة والإشراف الكفء المستمر.
- ♦ **مبدأ المكافأة** : تعتبر المنظمة المكافآت والتعويضات العادلة ضرورية للأفراد ، حيث توفر قدرا كبيرا من الرضا للعاملين ولصاحب العمل في نفس الوقت.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ♦ **مبدأ المركزية** : يرى **فايول** أن درجة المركزية في السلطة تتحدد في ضوء الظروف والمواقف المستجدة في المشروع.
- ♦ **مبدأ تدرج السلطة** : ويقصد به تسلسل أو تدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ، والالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة ضروري لإجراء الاتصالات في داخل المشروع بصورة فعالة.
- ♦ **مبدأ الترتيب** : أن يكون مكان معين لكل شيء ولكل شخص ، والأول يشير إلى ضرورة الترتيب الاجتماعي.
- ♦ **مبدأ المساواة** : على المدراء أن يوفروا العدالة والمساواة عند التعامل مع المرؤوسين لأنها تساهم في رفع معنوياتهم في العمل.
- ♦ **مبدأ استقرار العاملين** : إن استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم ضروري للمشروع ، وعلى عكس ذلك فإن دوران العمل السريع يسبب خطورة للمشروع وكلفة عالية في التشغيل ، وعلى إدارة المشروع أن تسعى لتوفير الظروف الملائمة من أجل استقرار العمالة بدرجة مناسبة.
- ♦ **مبدأ المبادأة** : من الضروري أن تتوفر في المشروع روح المبادأة والابتكار في وضع الخطة وتنفيذها ، ومن الواجب أن يتم إشراك المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات لمنحهم الثقة والشعور بالرضا في أداء أعمالهم.
- ♦ **مبدأ التعاون أو روح الفريق** : يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وخلق التعاون فيما بين العاملين ، ويؤكد **فايول** على أن في الإتحاد قوة وعلى الإدارة أن تبذل الجهود لتشجيع روح الجماعة لما لها من أثر فعال في تحقيق النتائج في المنظمة.

2)- **مدرسة العلاقات الإنسانية (1930)**: جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تتماشى أفكارهم مدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الاتجاه اللاإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة. وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي ، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين ، كما أن رواد هذه المدرسة اهتموا بدراسة الدوافع الشخصية للفرد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب ، وبدأت هذه النظرية مع البحوث التي أجراها **التون مايو** على عمال مصنع **هاوتورن** التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927 و1932.

أعمال التون مايو: يمكن حصر أهم الأفكار والاستنتاجات التي توصل إليها **التون مايو** من خلال تجاربه والتي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية كما يلي:

- ✓ أن الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم ، و لهم رغبات وحاجات وأهداف ودوافع فريدة ومتباينة ، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.
- ✓ إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم كفاءة ، إن التقسيم الدقيق للعمل يؤدي إلى الملل والسأم في الكثير من الأحيان ، ويجعل العامل يعيش في الانعزالية والوحدانية مما يؤثر ذلك على إنتاجيته في العمل.
- ✓ تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل السلوك الإنساني وتحديده ، وأن الفرد العامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط وأنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا.

يلعب المدراء و المشرفين دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات الأداء للأفراد و مستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه . وهناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لتهيئة القناعة والرضا وإذكاء روح الجماعة وعمل الفريق لكي تتحقق أهداف المنظمة بصورة سليمة . يؤثر التنظيم غير الرسمي والذي أسماه مايو بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المنظمة و على حركة التنظيم عموما . ويستند هذا التشكيل الاجتماعي على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى هذه الاستنتاجات التي توصل إليها مايو من خلال دراسته ، فأن مدرسة العلاقات الإنسانية حددت عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي:

1-القيادة

2-الاتصالات

3-المشاركة

أن هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال . و هي بهذا قد فتحت الطريق أمام دراسات لاحقة للبحث عن علاقة ظروف العمل المادية بمعدلات الإنتاج بهدف التحقق من صحة الافتراضات التي قدمتها

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

النظرية الكلاسيكية . لقد قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية استنتاجات مهمة على صعيد الاهتمام بالعوامل الإنسانية والاجتماعية في دراسة التنظيم.

3)– المدرسة الرياضية (1945): لقد سمح تطور المؤسسات والأعمال إلى دخول مجموعة من الوسائل التقنية والكمية من طرف رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم Morgenstern ، بهدف التحكم أكثر في التسيير والإدارة ، ومراقبة نشاط المؤسسة. ودخلت بذلك عدة تقنيات كمية في التسيير ، مثل البرمجة الخطية والطرق الإحصائية والتي أصبحت بعد ذلك سند مهم في الإدارة ، غير أن الاهتمام بالجانب العلمي وإهمال الجانب الإنساني الذي له دور مهم في المؤسسة وعناصر مرتبطة به لا يمكن قياسها فقط كميا من طرف هذه المدرسة جعلها تفتقر إلى الشمولية.

4)– المدرسة الاجتماعية (1950): لقد جاءت أفكار أصحاب هذه المدرسة وعلى رأسها Herbert Simon التي اهتمت بالجانب الاجتماعي للعمال كرد فعل لأفكار المدرسة الرياضية ، وقد أخذت بعين الاعتبار الجماعات غير الرسمية في المؤسسة ، وردت الاعتبار إلى الجانب الإنساني فيها ، واستفادت في ذلك من رفع الإنتاجية بتحسيس العمال بمسؤولياتهم ، إلا أن هناك من يعيب عليها أنها لا تهدف إلى إشباع حاجات العمال من عملهم ، بل بغرض رفع الأرباح رغم مبادئها المتجهة إلى عدم الاستغلال.

5)– المدرسة الكلاسيكية الحديثة (1955): لقد استفادت هذه المدرسة من مختلف الأفكار التي جاءت في سابقاها ، إذ جمعت بين الجانب الكمي والجانب الإنساني ، ونجحت في ولادة الإدارة بالأهداف بإشراك الإداريين والعمال في الإدارة وذلك عن طريق محاولة ربط أهداف كل منهما ببعض والتقائها بأهداف المؤسسة ككل ، وهي طريقة لربط العمال بمؤسستهم ، ولقيت أفكار هذه المدرسة رواجا سريعا لتميزها بالجدية والاستعمال المفيد ، كذلك من روادها كانوا من العاملين في الميدان كإداريين وإطارات أو مهندسين (م روادها Gelinier ، Sloan ، Drucker). وهي الأكثر اتجاها نحو عقلنة الإنتاج والتسيير.

2.2. **التقسيم الثاني**: يضم هذا التقسيم حسب بعض المختصين ثلاثة فروع أو اتجاهات هي:

1)– الاتجاه الإداري: يمثل النظريات الكلاسيكية والكلاسيكية الحديثة ونظريات الأنظمة الاجتماعية ونظريات الإدارة الإستراتيجية.

2)– الاتجاه السوسيولوجي (الاجتماعي): ويشمل النظريات التي تبحث لإيجاد المتغيرات الأساسية التي تحدد بشكل موضوعي الهياكل (في المؤسسة).

3)– **الاتجاه الثالث**: يتعلق بالنظريات الخاصة بسيكولوجية المنظمات.

إن الإدارة والتنظيم تتجه اليوم إلى أن تصبح عملا جماعيا ، إذ يتم فيها مشاركة أو مساهمة مختلف المختصين في فروع متعددة من العلوم والمعرفة ، من بحث علمي وتقني ، صناعة ، إدارة ، مالية ، تجارة ، زراعة وغيرها ، وقد أصبحت الإدارة ذات تطبيق عالمي.

الإدارة في الإسلام:

في هذا المقام نسجل اعتراف اثنين من أكبر علماء الإدارة الأمريكيين هما الأستاذان «**لوثر جولك**»و«**جيمس بولك**» وذلك في صدر تقريرهما المقدم في جويلية 1967 بشأن تنظيم الأداة الحكومية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر