



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بوعنينة وهيبة أستاذة محاضرة قسم ب
مطبوعة بعنوان

تسيير مؤسسة

السنة الجامعية: 2018/2017

الفهرس

4.....	التقديم
5.....	الفصل الأول: تكوين و تطور المؤسسات
5.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية قبل الثورة الصناعية
6.....	المطلب الأول: مرحلة الإنتاج الأسري البسيط
6.....	المطلب الثاني: مرحلة الوحدات الحرفية
7.....	المطلب الثالث: مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي
7.....	المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية بعد الثورة الصناعية
7.....	المطلب الأول: مرحلة ظهور المانيفاكتورة
9.....	المطلب الثاني: مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية
10.....	المبحث الثالث: التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات
10.....	المطلب الأول: التكتل الكارتل ، التروست ، الهولدينغ
11.....	المطلب الثاني: الشركات المتعددة الجنسيات
13.....	الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية مفهوم و تصنيف
13.....	تمهيد:
14.....	المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية
14.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
15.....	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة
16.....	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
18.....	المبحث الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
18.....	المطلب الأول: تصنيف المؤسسة وفق معيار الملكية
19.....	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة وفق معيار طبيعة النشاط

20.....	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة وفق معيار الحجم
21.....	المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة وفق المعيار القانوني
27.....	الفصل الثالث: وظائف التسيير في المؤسسة
27.....	تمهيد:
28.....	المبحث الأول: وظيفة التخطيط
28.....	المطلب الأول: تعريف التخطيط
29.....	المطلب الثاني: أهمية التخطيط
30.....	المطلب الثالث: مبادئ التخطيط
31.....	المطلب الرابع: أنواع التخطيط
33.....	المطلب الخامس: مراحل التخطيط
34.....	المبحث الثاني: وظيفة التنظيم
34.....	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
34.....	أولا: تعريف التنظيم
35.....	ثانيا: أهمية التنظيم
36.....	ثالثا: خطوات التنظيم
36.....	رابعا: مبادئ التنظيم
38.....	خامسا: أنواع التنظيم
40.....	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي
40.....	أولا: تعريف الهيكل التنظيمي
40.....	ثانيا: محددات الهيكل التنظيمي
41.....	ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية
43.....	رابعا: الخرائط التنظيمية
44.....	المبحث الثالث: وظيفة التوجيه
44.....	المطلب الأول: مفهوم التوجيه
44.....	أولا: تعريف التوجيه

45.....	ثانيا: أهمية التوجيه.....
47.....	ثالثا: مبادئ التوجيه.....
47.....	رابعا: الأسس العامة للتوجيه.....
48.....	المطلب الثاني: مكونات التوجيه.....
48.....	أولا: القيادة.....
53.....	ثانيا: الدوافع و الحوافز.....
61.....	ثالثا:الاتصال.....
70.....	المبحث الرابع: وظيفة الرقابة.....
70.....	المطلب الأول: تعريف وظيفة الرقابة و أهميتها.....
72.....	المطلب الثاني: خطوات الرقابة.....
76.....	المطلب الثالث: أنواع الرقابة.....
78.....	المطلب الرابع: أدوات وأساليب الرقابة.....
80.....	المطلب الخامس : خصائص الرقابة الفعالة.....
82.....	الفصل الرابع: نظرية اتخاذ القرار (العمليات و النماذج).....
82.....	تمهيد:.....
83.....	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....
83.....	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار.....
84.....	المطلب الثاني: أنواع القرارات.....
85.....	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار.....
86.....	المبحث الثاني: نظريات اتخاذ القرار و خطواته.....
86.....	المطلب الأول: نظريات اتخاذ القرار.....
93.....	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار.....
96.....	قائمة المراجع.....

التقديم

موجهة هذه المطبوعة خصيصا لطلبة السنة الثانية LMD في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير إذ ترتبط بمقياس أساسي من المقاييس الأساسية المبرمجة لطلبة السنة الثانية و هو تسيير المؤسسة الذي رغم بساطته نجد فيه أن الطلبة يعانون صعوبة في فهمه و خاصة حفظه على أساس انه يغلب عليه الجانب النظري لاهتمامه بكل ما يخص المؤسسة على اعتبارها تقع في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر، فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، حتى الحياة الاجتماعية، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلالها التطبيقات الإدارية.

كما إن التنوع في الحقائق اليومية للمؤسسات وفي النظريات التي تقودها يزيد من أهمية وفائدة تسيير المؤسسة، فالمؤسسات تتنوع وفقا لعدة معايير منها مجال النشاط، الحجم، الوضعية القانونية، نمط الإدارة....

من أجل ذلك فإن التسيير الحسن للمؤسسة يفترض إيجاد التنظيم المناسب من خلال اختيار الهيكل المناسبة التي تسمح بتحديد المسؤوليات والواجبات لكل فرد داخل المؤسسة، مع تصميم نظام معلوماتي يسمح باتخاذ القرارات الرشيدة وشبكة للاتصالات تسمح بتحديد سياسة عامة للمؤسسة وإستراتيجية مكيفة مع البيئة الداخلية والخارجية، خاصة وأن منذ حوالي ثلاثون سنة كان العالم الاقتصادي مسرحا لتحولات عميقة ساهمت في تحويل معطيات المنافسة والمتطلبات في مجال التنافسية، عولمة الأسواق، اكتشافات علمية والإبداع التكنولوجي.

لذا صيغت هذه المطبوعة بأسلوب بسيط و مختصر محاولة لتبسيط المعلومات حتى يسهل فهمها و استيعابها بطريقة جيدة من قبل الطلبة و في نفس الوقت زيادة تنمية مهاراتهم و أفكارهم في هذا الجانب.

الفصل الأول: تكوين و تطور المؤسسات

تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها اليوم لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كانت نتيجة لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازية، مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، و بدا في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية و الفكرية، و يكمن القول أن احتياج الإنسان لبلوغه هدف معين من اجل تلبية احتياج معين، هو الذي أدى إلى تطور المؤسسات بالشكل الذي نراه حالياً.

و عليه سيتم التعرف على مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية قبل الثورة الصناعية
المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية بعد الثورة الصناعية
المبحث الثالث: التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات

المبحث الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية قبل الثورة الصناعية

المطلب الأول: مرحلة الإنتاج الأسري البسيط

ظهر هذا النوع من الإنتاج لأول مرة 1000 سنة قبل الميلاد في الشرق الأوسط، في إطار تقسيم أولي للعمل بين الحرفيين و الفلاحين، أي نتيجة ظهور المدن حيث سادت الحياة البسيطة مند وجود الإنسان حتى ظهور الثورة الصناعية، ولقد تميزت هذه الفترة بالركود و الإكتفاء بالفلاحة، حيث أعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي، من أهم النشاطات لأنها كانت مورداً لحياته، و لقد استعمل الإنسان البدائي بعض الأدوات البسيطة التي كانت تنتجها كبار الأسر، الذين أهلتهم في ذلك حنكتهم و تجربتهم في الحياة.(1)

وعادة ما تتم مبادلة هذه المنتجات بالمقايضة، لأنه لم تكن تعرف التجارة بعد آنذاك، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة.

ومن مميزات المجتمع البدائي سيطرت الإقطاعية، و استغلالها للأسر في الفلاحة حيث كان كبير الأسرة هو صاحب السلطة، و من أهم الحرف اليدوية السائدة في هذه المرحلة نجد : النجارة، الحدادة و الدباغة...

ومع إزدياد عدد السكان و تجمع مختلف الأسر حول الأراضي الفلاحية تكونت المدن والتجمعات الحضرية والتي كان لها انعكاسات في تحرير العمال من الحقول، و إستقلالهم في ممارسة بعض الحرف.

المطلب الثاني: مرحلة الوحدات الحرفية

بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية، وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج، و ظهور عمال بدون عمل و بأعمال مستقلة أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل الإنتاج، تحت إشراف قدامائهم، وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية للنجارة، الحدادة والنسيج (2) ...

(1) (2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 2، دار المحمدية العامة الجزائر، 1998، ص ص 22-25. " بتصرف"

فكون أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساواة بين معلمي الحرفة، كما أنها كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة، رغم أن هذه الورشات كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار، وذلك من أجل حماية المستهلك، إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشي مع التغيرات التي سبقت الثورة الفكرية و الصناعية، مما أدى إلى ظهور إتجاه عام نحو التطور الدنيوي ، ساعد على إضعاف نظام الوحدات الحرفية، إلا أنه لم يختفي نهائيا إلا بعد الثورة الصناعية و من أسباب تدهور هذا النظام نجد :

- حرفين مستقلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع من الانضباط الجماعي للمعلمين.
- و مع إتساع الأسواق وإرتفاع الطلب، تحولت بعض التجمعات الحرفية إلى تجمعات تجارية، مما أدى إلى ظهور طبقة غنية من التجار، جاءت ممهدة للنظام الرأس مالي.

المطلب الثالث: مرحلة الإنتاج الحرفي المنزلي

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين، كحلقة وسط بين المنتجين والمستهلكين، إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل، حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل، و رؤوس الأموال، وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار، حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على إستعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة، من أجل تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية، و تحسن ظروف المعيشة. (1)

ولقد كانت بداية نظام الإنتاج الحرفي المنزلي ببريطانيا، في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة و ليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن الخامس عشر و منتصف القرن الثامن عشر.

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية بعد الثورة الصناعية

المطلب الأول: مرحلة ظهور المانيفاكتورة

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص26 . " بتصرف"

و يعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة، أي الإنتاج الحرفي المنزلي، وكذلك الأثار التي كانت للتجارة ، وارتفاع الطلب من جهة و تطور المستوى الحضاري و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى، إضافة إلى الإستكشافات الجغرافية وآثارها على تراكم الثروة وإستيراد المواد الأولية مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين إمتلكوا أدوات الإنتاج، و قاموا على جمع عدد من الحرفين تحت سقف واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم و يضمّنوا الإستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، و هكذا ظلت المصانع في شكلها الأولي أي "المانيفاكتورة " ، و تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو الذي يتحكم في عملية الإنتاج و التمويل و التوزيع و كان للمانيفاكتورة شكلان: (1)

* الشكل الأول : يضم عددا من العمال لهم نفس الحرفة، يقومون بتنظيم مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.

* الشكل الثاني : يجمع بين عمال لهم حرف مختلفة، مكملة لبعضها البعض بحيث يشارك جميعهم في تنفيذ مراحل الإنتاج كل في تخصصه.

و من بعض الأمثلة عن المانيفاكتورة في أوروبا نجد: المانيفاكتورة الملكية لصناعة الزرابي، التي أسسها ملك فرنسا " هنري الرابع " HENRI VI مع بداية القرن السابع عشر ، و مانيفاكتورة " ميسون " Meissen لصناعة السيراميك بألمانيا، و يعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأس مالي، و تاريخ المؤسسة الإقتصادية.

ولكن تقادم الوضع داخل المانيفاكتورة، مع نهاية القرن السابع عشر لعدم إنضباط العمال بسبب الإستغلال الكبير لهم، وارتفاع الطلب على المنتجات بالإضافة إلى الإستكشافات العلمية التي أدت إلى إدخال وسائل إنتاج أكثر تطورا مما أدى إلى زوال المانيفاكتورة، و ظهور مؤسسات صناعية آلية.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص27. " بتصرف".

المطلب الثاني: مرحلة المؤسسة الصناعية الآلية

يعود ظهور المؤسسات الصناعية الآلية مع بداية القرن الثامن عشر إلى ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من إكتشافات علمية و تطور في وسائل الإنتاج، و إتساع الأسواق بالإضافة إلى الدور الهام الذي لعبه الجهاز المصرفي في التطور الإقتصادي و ظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات و مطاحن مائية، أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت في إنجلترا على يد " ريشارد أركرايغ " Arkwright Richard في مجال صناعة النسيج.

و امتاز هذا النوع من المؤسسات بإعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية، بدلا من وسائل العمل اليدوية التي إعتدت عليها المانيفاكتورة. ويرجع الإقتصاديون نشوء و تطور هذه المؤسسات إلى إرتفاع مردوديتها و إنخفاض التكاليف ، وبالتالي تطبيقها لأسعار تنافسية.

ومن جهة أخرى فإنه لا يمكن إغفال أن ظهور المؤسسات الآلية وتطورها، كان ضمن الحركة التاريخية للنظام الرأسمالي و انفصال الكنيسة عن الحياة الإقتصادية، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى وهي:

- ظهور الشركات التجارية الملاحية إبتداءا من القرن السادس عشر ، مثل الشركة الإنجليزية للهند الشرقية والشركة الفرنسية " سان قوبان " Saint-Gobain لصناعة الزجاج.

- نشوء المؤسسات المالية الحديثة، مثل بنك أمستردام سنة 1608 ، و بنك إنجلترا سنة 1694 حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الإقتصادية.

- الثورة الفكرية و انفصال الكنيسة عن الحياة الإجتماعية و الإقتصادية.

- ظهور الإختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن التاسع عشر و إستعمالها في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الإقتصادي.

- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوروبا مع بداية القرن الثامن عشر.

وكانت للحربين العالميتين الأولى والثانية، دورا هاما فيما يتعلق بتطور الصناعات الحربية، و تنظيم المؤسسات الإقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929.

المبحث الثالث: التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات

المطلب الأول : التكتل الكارتل ، التروست ، الهولدينغ

مع التطور المعتبر الذي شهده الإقتصاد الرأس مالي، ظهرت التكتلات الإقتصادية مع نهاية القرن التاسع عشر ، و بداية القرن العشرين كحل إستراتيجي إنتهجه بعض المؤسسات الإقتصادية بهدف التحكم في الأسواق، و بالتالي القدرة على مواجهة المنافسة، ومن هذه التكتلات نجد:

1- الكارتل : هو عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات في نفس القطاع، بهدف التقليل أو حذف المنافسة وتحديد كميات الإنتاج في السوق وذلك، عن طريق التحكم في وسائل الإنتاج و التوزيع، و هذه الطريقة تسمح بإقتسام الربح الزائد، حيث أن الكارتل يفرض أسعار مرتفعة مقارنة مع أسعار الأسواق التنافسية .

وتحتفظ المؤسسات في الكارتل، بإستقلالية المالية و القانونية و ظهر الكارتل لأول مرة بألمانيا وذلك منذ سنة 1870 ، في مجال الصناعات الثقيلة حيث نجد كارتل الحديد و الصلب نقابة الفحم و شركات البترول الأمريكية ومع بداية القرن العشرين و إندلاع الحرب العالمية الثانية شجعت الحكومة الألمانية تكوين كارتلات التي كانت تسهل التحكم في الصناعة الحربية .

2- التروست : هو عبارة عن تكتل يجمع بين عدة مؤسسات، بحيث تفقد كل واحدة منها على أثر ذلك إستقلاليتها المالية و شخصيتها القانونية، و قد ينشأ التروست نتيجة إندماج بين مؤسستين، أو شراء مؤسسة لأخرى و التروست عبارة عن إتفاق قانوني تجمع فيه الأسهم، مع حق المؤسسات في الإنتخاب داخل مجلس الإدارة وظهر لأول مرة في الولايات المتحدة مع نهاية القرن التاسع عشر ، وإنتشر بها وذلك من أجل الزيادة في قوة الشركات و السيطرة على مختلف الصناعات، بغرض تخفيض التكاليف و رفع حجم المبيعات، و من أهم التروستات نجد:

شركة " أفانتيس " Aventis الفرانكو الالمانية لصناعة الأدوية، التي نشأت بإندماج مابين شركة " رون بولانك " Rhône-Poulenc الفرنسية، وشركة " هوشوست " Hoechst الألمانية.

ولكن الإستعمال الواسع لهذا النوع من المؤسسات في هذه الفترة أدى في نهاية الأمر إلى ظهور مجموعة من القوانين مضادة للتروستات، و التي مازالت سائدة إلى حد الآن .

3- الهولدينغ (الإمتلاك) : مع توسع الأسواق المالية و ظهور ميكانزمات معقدة للمعاملات ما بين البنوك و المؤسسات من خلال البورصة، ظهرت هناك تجمعات ناتجة عن شراء البنوك لأسهم

المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة حيث تصبح أصولها متكونة من رؤوس أموال شركات أخرى فتكون شبكة تحت إستراتيجية و توجيه الممتلكين الماليين، دون أن تفقد إستقلالها القانوني، و كثيرا ما يطلق مصطلح الشركة الأم على المسيرين بينما يطلق إسم الفروع على الشركات المسيرة، و من أمثلة الهولدينغ نجد:

بنك " باريبا " Paribas الذي نشأ عن طريق إمتلاك بنك باريس لجزء من رأس مال بنك هولندا.

ونفرق بين الهولدينغ المالي و الهولدينغ الصناعي حسب إمكانية التقرير والتي تنطبق على التسيير المالي في عدة مجالات مثل الإشهار و التموين.

المطلب الثاني : الشركات المتعددة الجنسيات

1- تعريف : الشركات المتعددة الجنسيات هي تلك الشركات التي تمارس نشاطها في عدة بلدان حيث تتكون من شركة أم في البلد الأصلي و فروعاً في البلدان المضيفة. (1)

كما يمكن إعطاء تعريف حسب رأي الدكتور بن عامر تونسي " بأنها مؤسسة ذات مصالح عالمية تنشط في عدة دول لزيادة أرباحها ، و هدف الربح هو الذي يفرقها عن الهيئات غير الحكومية". (2)

و من أكبر هذه الشركات نجد: شركة " جنرال موتورس General Motors " الأمريكية وشركة " فولسفاكن Volkswagen الألمانية.

2- أسباب نشوءها : لقد قامت العديد من النظريات فيما يتعلق بنشوء الشركات المتعددة الجنسيات حيث نجد:

نظرية المراحل حيث تختصر عملية تطور المؤسسات إلى 3 مراحل :

(1) leschristiamilli , micheldelapir,vuibert,geographie économique, firmes, multinational(France)1995 p13.

(2) بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005 ، ص 30.

المرحلة الأولى : وهي مرحلة إنطلاق و تأسيس المؤسسة.

المرحلة الثانية : إتساع المؤسسة و زيادة الإنتاج .

المرحلة الثالثة وعند وصولها إلى مستوى التوسع تجد المؤسسة نفسها مضطرة لتحويل نشاطها نحو الخارج، بالإضافة للأسباب التي تدفع بالمؤسسات بالتحول إلى شركات متعددة الجنسيات نجد: (1)

- ضمان التمويل الدائم من المواد الأولية.
- نقص تكاليف الإنتاج في بعض الدول، لرخص اليد العاملة فيها و إنخفاض الضرائب.

والشركات المتعددة الجنسيات ليست ظاهرة جديدة، لأن العديد منها ظهرت مع بداية القرن العشرين ، وللبعض منها جذور جد قديمة مثل شركة الهند الشرقية، التي مهدت لإنطلاق عالمية المؤسسات، و بنشوء العديد من المؤسسات الكبيرة و الإحتكارات، إتجهت العديد منها إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية و إنتشرت عبر العالم.

و حسب الأمم المتحدة هناك 40.000 شركة تخضع لشروط تعدد الجنسيات والتي تجمع شبكة 300 . 000 فرع و 45% من هذه الشركات ذات جنسية أمريكية %16 يابانية، %10 فرنسية... يمكن القول أن ظهور و تطور المؤسسات الإقتصادية، جاء نتيجة لما عرفته البشرية من تطورات وإنعكاساتها على الإقتصاد، حيث أنه مع تزايد الوعي وحاجات الإنسان قام هذا الأخير بإنتاج هذه الحاجات، فظهرت أولا المؤسسات الحرفية الصغيرة لتلبيتها ، ومع إزدياد الطلب و المبادلات التجارية ظهرت طبقة رأس مالية ممهدة لظهور الثورة الصناعية، و محددة للتطور نحو منهج إقتصادي موجه عن طريق التبادل الحر .

وأدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي صاحبها إلى تغير جذري في كيفية الإنتاج و التوزيع فنشأت أولا المؤسسات الحديثة على شكل مؤسسات آلية، لتصبح على الشكل الذي نراها فيه اليوم.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص33. "بتصرف".

الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية مفهوم و تصنيف

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسات و لا تزال حيزا معتبرا من كتابات و أعمال الكثير من العاملين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع و نظرا للتحويلات و التطورات التي تشهدها المؤسسات ،فإنها أنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسات الحالية فبالإضافة إلى تنوع أشكالها و مجالات نشاطها، فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة، و التخلي عن المنهج التقليدي الذي يعالج النظام ككل بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينهما، و محيط النظام فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة و التفصيل و تجنب المعالجة العامة .

و عليه سيتم التعرف على المؤسسة الاقتصادية و تصنيفاتها من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

هي اللبنة الأولى في النشاط الاقتصادي ونواته في المجتمع، فالمؤسسة تعرف كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني.(1)

كما يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية طبيعية كانت أو مادية أو غيرها و التي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين و توليفة محددة قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع " (2).

كما يمكن النظر للمؤسسة من خلال عدة أبعاد هي البعد الاقتصادي البعد الاجتماعي و المؤسسة كنظام.

1- المؤسسة كبعد اقتصادي: حيث تقوم المؤسسة بمزج مختلف عوامل الإنتاج، بهدف إنتاج سلع و خدمات موجهة للسوق إذن فالمؤسسة تعمل على خلق المنفعة و إشباع حاجات الجماهير مقابل ثمن اقتصادي هو السعر، و كما " تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة و تسجل تحت أهدافها " (3)

و قد كان مفهوم المؤسسة كنظام اقتصادي يلحق فيه الإنسان إلى حد كبير بالمؤسسة من أجل رفع المردودية و النوعية بها.

2- المؤسسة كبعد اجتماعي: في إطار النشاط و المهمة اليومية للإدارة بالمؤسسة، يقوم هذا الأخير بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تنظيم و تنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام، من بين هذه الأعمال تحقيق و انجاز الأعمال الصادرة من المدير إلى نائبه أو من رئيس القسم إلى مرؤوسيه و هكذا.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2013، ص 28.

(2) احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص33. " بتصرف".

3- المؤسسة كنظام: يعرف النظام على انه " مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما و متساندا بغية تحقيق هدف مشترك " (1) والمؤسسة توصف لأنها نظام لأنها تعتمد على مجموعة من الوسائل التقنية و تجهيزات و الأدوات، بهدف استعمالها في العملية الإنتاجية لتحقيق مختلف المنتجات و الخدمات و لها حدود تفصلها على المحيط الخارجي لكنها تتكيف معه.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة (2)

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و عمالة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4- التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها سواء أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج وتحقيق رقم أعمال معين...

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

6- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب 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 و تفسد أهدافها.

7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

(1) خليفي عيسى، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، مكتبة المنار، 2014، ص 3.

(2) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص ص 25-26.

8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة مفكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها ونستطيع تلخيصها فيما يلي:

- الأهداف الاقتصادية.

- الأهداف الاجتماعية.

- الأهداف الثقافية والرياضية.

- الأهداف التكنولوجية.

1- الأهداف الاقتصادية :

1- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة. (1)

2- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج. (2)

3- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.

4- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

5- تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

6- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.

7- إنتاج سلع معتدلة الثمن.

8- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

(1) (2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، " بتصرف"، ص ص 17-18.

ب- الأهداف الاجتماعية: (1)

- 1- ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعبر العمال عن العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- 2- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.
- 3- إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سوءا لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- 4- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ
- 5- امتصاص الفائض من العمالة.

ج- الأهداف الثقافية والرياضية: (2)

- 1- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية مثل المسرح، المكتبات والرحلات نظرا لما هذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- 2- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد عقلا، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة

(1) (2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، " بتصرف" ، ص ص 18- 20.

في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يدعو إلى استعمال الكفاءات جيدا.

3- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعمل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

د- الأهداف التكنولوجية: (1)

1- البحث والتنمية: تطور المؤسسات أدى إلى توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتحصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

2- كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير التكنولوجي، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات و مؤسسات البحث العلمي.

المبحث الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالاً مختلفة و متعددة و تصنف بهدف معرفة نسبة مساهمة المؤسسات في التنمية الاقتصادية، و يسهل عملية دراسة المؤسسات على المستوى الوطني مثل حساب الإنتاج، أو محاولة عد العمال الذين يشتغلون في أنواع معينة من المؤسسات أو تحديد ما تساهم به مجموعة معينة من المؤسسات في الدخل الوطني، و توجد عدة أصناف للمؤسسة الاقتصادية، و يقوم هذا التصنيف على أساس عدة معايير يتم عرضها كمايلي:

المطلب الأول: تصنيف المؤسسة وفق معيار الملكية

(1) ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

نجد عدة أنواع هي: (1)

1- **المؤسسات الخاصة:** و هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الفرد أو مجموعة أفراد سواء لشركات الأموال أو الأشخاص.

2- **المؤسسات المختلطة:** و هي المؤسسة التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع العام.

3- **المؤسسات العمومية:** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاءون، و لا يحق لهم بيعها لو إغلاقها إلا اذا وافقت الدولة على ذلك و الأشخاص الذين ينيبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العمومية، مسؤولين عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة، و تهدف من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و ليس هناك أهمية كبيرة للربح، و إنما يعمل من اجل تحقيق ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج، أو تحقيق نصيبها المحدود من الخطة الوطنية و من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح فالربح في المؤسسة العمومية لا يكون دائما هدفها بحد ذاته.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسة وفق معيار طبيعة النشاط

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه و عليه نميز هذه الأنواع التالية:

1- **المؤسسات الصناعية:** في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط و تشمل الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية، و هي المتخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية و وسائل الإنتاج و تتميز بالضخامة و النفور مثل: مؤسسات الحديد و الصلب و تحتاج إلى أموال كبيرة و توفير مهارات و كفاءات عالية و الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

2- **المؤسسات الفلاحية:** هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي و ذلك بزيادة الإنتاجية للأراضي و إصلاحها، و تقوم بتوفير ثلاث أنواع من الإنتاج و هي الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني و الإنتاج السمكي.

(1) عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28-29

3- المؤسسات التجارية: و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري للمؤسسة كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية و مؤسسات سوق الفلاح.(1)

4- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.

5- المؤسسات الخدمائية: و هي مؤسسات تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل و البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية و مؤسسات الأبحاث العلمية.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة وفق معيار الحجم

يعتبر حجم المؤسسة من العناصر التي غالبا ما ترتب على أساسها المؤسسات، إلا أن هذا الحجم قد يقاس بعدة مؤشرات، منها ماهو ذو معنى و منها ماهو اقل أهمية أو عديم الأهمية و من بين هذه المؤشرات نذكر:

1- رقم الأعمال: تحتوي فكرة رقم الأعمال على جميع مبيعات المؤسسة و تحدد من طرف المحاسبة العامة.

2- العمالة: يعتبر عدد عمال المؤسسات أداة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة و هو الأكثر شيوعا و استعمالا.

3- كمية الإنتاج: إن عدد الوحدات المنتجة دليل على كبر أو صغر المؤسسات فكلما كان حجم الإنتاج كبير، كلما اعتبرت المؤسسة كبيرة و العكس صحيح.

4- القيمة المضافة: عندما تبيع المؤسسة إنتاجها تحقق القيمة التي تكونت أثناء نشاطها بتحويل العوامل الإنتاجية المختلفة، إلى منتجات تامة الصنع و تساوي القيمة المضافة قيمة الإنتاج منقوصة منه الاستهلاكات الوسيطة.

5- رأس المال: قوة رأس المال أو ضئالته يعبر عن ضخامة المؤسسة أو صغرها، و هو المقياس الموضوعي و الواقعي في تصنيف المؤسسات.

و حسب القانون التوجيهي الجزائري لتصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2001 نجد

التصنيف التالي:

(1) عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص30- 31.

الجدول رقم (1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القانون التوجيهي الجزائري
2001

متوسطة	صغيرة	مصغرة	فرع المؤسسة
50 - 250	10 - 49	1 - 9	عدد العمال
مليار 2 – مليون 200	مليون 200 - 20	مليون 20 – 10	رقم الأعمال دج
مليون 100 – 500	مليون 100 – 10	ملايين 10 - 01	الحصيلة السنوية دج

المصدر: بناء على المعطيات الواردة ضمن المواد 5، 6، 7، من المرسوم التشريعي رقم 01 / 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 77، ص 6.

و هذا النوع من المؤسسات موجود في مختلف الدول و في مختلف الفروع و التخصصات الاقتصادية، و ميزة هذه المؤسسات أنها تتكون في شكل مؤسسات عائلية بسيطة الهيكل التنظيمي، و تستعمل طرق تسيير غير معقدة.

أما المؤسسات الكبيرة فهي ذات استعمال يد عاملة كبيرة تفوق 250 عامل و هي ذات دور معتبر في الاقتصاد الرأسمالي المتطور، خاصة من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي، أو على مستوى السوق الدولية .

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة وفق المعيار القانوني نستطيع أن نميز بين نوعين هما:

1- **المؤسسات الفردية:** هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة و يمكن هذا الشخص الذي يؤسس هذه المؤسسة، أن يورثها أو يشتريها من الغير و يقوم في نفس الوقت بتقديم رأس المال و العمل، من جهة أخرى هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال الشركة و تتميز بسهولة اتخاذ القرارات فيها ،و كذلك تنظيمها لكن ما يعاب عليها هو قلة رأسمالها و صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

2- المؤسسات الجماعية (الشركات) : تمتاز الشركات بالإدارة و التعاون بين شخصين أو أكثر و الشركة معنوية، لها ملكية خاصة عن ملكية كل أعضاء الشركة و الشركاء كما أن لها اسم و إقامة و يجب الإشارة، إلى أن هذه الشركات لا يمكن قيامها إلا بتوفر بعض الشروط طبقا للقانون التجاري مثل: (1)

- توفر الرضا بين الشركاء و الذي يشمل موضوع نشاط الشركة.
- تصريح ما يقدمه كل شريك كحصة في رأس المال، و أن يكون خاليا من المغالطة و التدليس أو الإكراه.
- يشترط وجود محل لنشاط الشركة.
- أن يكون النشاط مشروعاً و غير مخالف للنظام أو الآداب العامة.
- وجود السبب وهو رغبة الشركاء في تحقيق الأرباح من وراء إنشاء المؤسسة .
- الأهلية اللازمة للإمكانية تصرف الشركاء و القيام بواجباتهم و تحمل ما يمكن أن ينشأ من ضرر.

و يمكن تقسيم هذه الشركات إلى ثلاثة أقسام وهي :

1- شركات الأشخاص: يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، وبالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي، و تتكون شركات الأشخاص حسب القانون التجاري و تنقسم بدورها إلى:

* **شركات التضامن** : وتعد هذه الأخيرة من أهم شركات الأشخاص، يقدم فيها الشركاء حصصاً قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر في القيمة أو طبيعة الحصة، حيث تأخذ هذه الأخيرة شكلاً نقدياً أو عينياً (مبنى، أو آلة، أو أصل حقيقي آخر) أو حصة عمل، في حين أن إلزامهم بواجبات المؤسسة نحو المتعاملين معها تفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة و هذه أهم ميزة في هذه الشركة.

كما أن إدارتها وتسييرها قد يقوم بها شخص أو أشخاص من بين الشركاء أو أجنبي عنهم،

(1) ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

بحيث تكون ممارسة التسيير باسم الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة أو قد يكون اسم أحد الشركاء مع الإشارة إلى وجود شركاء له (فلان وشركائه مثلاً)، أو قد يحمل اسماً تجارياً معيناً، و يمكن أن يكون نشاطها في القطاعات الاقتصادية المختلفة دون أن يكون مخالفاً للقانون أو الآداب أو النظام العام و غالباً ما تكون ذات أحجام صغيرة أو متوسطة، و يتقاضى الشركاء أرباحهم بنسبة ما قدموه من حصص في رأسمالهم و بنفس النسب يتحملون الخسائر إن حدث.

* **شركات المحاصة:** وهي نوع خاص من الشركات، إذ رغم توفر الشروط الأساسية للشركة فهي لا تتمتع بشخصية اعتبارية، ولا رأسمال و لا عنوان، فهي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع اقتصادي بتقديم حصة مالية أو عمل بهدف اقتسام ما ينتجه المشروع من أرباح أو الخسائر، دون أن تشهر أو تكون معلومة لدى الغير وبهذا فإنها تنظم تنظيمًا خاصاً على أساس الزمة المالية للشركاء، فإذا كان أحدهم مدير فإنه يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص، حيث يعتبر الآخرون على توظيف أموالهم في أعمال الشركة في حين يمكن أن تدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء أو من طرف شخص خارجي عنهم، وفي كل الحالات يتعامل المدير (المدراء) كأنهم يعملون لحسابهم الخاص، ولا يذكرون أسماء الشركاء الآخرون. (1)

* **شركات التوصية:** و هي شركة تتكون من طرفين، شركاء متضامنين و هم مسئولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية بمقدار ما يملكون، بالإضافة إلى حصصهم وهناك في رأسمال، و شركاء موصين أي تتحدد مسؤوليتهم بمقدر حصصهم و هناك نوعان من شركة التوصية :

الأولى هي شركة التوصية العادية، حيث الشركاء الموصين لا يمكن لهم تداول حصصهم، في حين أن الثانية هي شركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم و هي قابلة للتداول. (2)

و في هذه الشركة لا يمكن للشريك الموصي أن يقوم بإدارة الشركة، كما أنه لا يظهر اسمه في اسم الشركة، وبمقارنة الموصي مع المدين لهذه الشركة فهم يتشابهان، إلا أن الأول ليس له

(1) (2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 56.

ضمان لما يقدمه في رأس المال لأنه يهدف إلى المشاركة، أي قسمة الأرباح و الخسائر في حالة حدوثها في حين يستطيع أن يتحصل الموصي على امتيازات عن الشركاء المتضامنين مثل ضمان الأرباح بنسبة ثابتة و تقدمها المؤسسة حتى و أن لم يتحقق أرباحا حقيقية فهي تتحملها في سنوات مقبلة.

* المؤسسات ذات مسؤولية المحدودة: (1)

تعتبر هذه الشركة أقل قدما بالنسبة للأنواع الأخرى وقد تختلف في تحديد مكان هذا النوع من الشركات، فمنهم من يضعه ضمن الشركات الأشخاص و منها من يضعه ضمن شركات المساهمة أو الأموال نظرا للشبه الذي يوجد بينه وبين النوعين الآخرين.

وحسب القانون التجاري الجزائري فإن هذه الشركة تؤسس بين شركاء لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص، فهذه الشركة تتميز إذن بمحدودية مسؤولية الشريك بمقدار الحصص التي يقدمها و التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول، كما أنها تتميز بأن رأسمالها محدود (لا يجب أن يكون أقل من مبلغ معين و ينقسم إلى حصص ذات قيمة متساوية، ومبلغها الأدنى محدد بالدينار الجزائري)، وعدد الشركاء فيها بالتالي محدود ولا تتم عملية الإكتتاب بشكلها العام، أما الإدارة فيها فتكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص خارجي عنهم، إذن يقوم بأعمال الإدارة و يرأس جمعية الشركاء التي تتناقش حسابات وميزانية الشركة و تصادق عليها، و تتخذ القرارات التي تراها لازمة ويكون التصويت تبعا لعدد الحصص التي يشارك بها (عدد الحصص يقابل عدد الأصوات).

نلاحظ أن أهمية هذه الشركة في تكمن في احتوائها على مزايا شركات الأشخاص من ناحية قلة عدد الشركاء، وعدم جواز تبادل الحصص بدون قيود، و على مزايا شركة المساهمة من ناحية تحديد المسؤولية على قيمة الحصص المكتتبه و كذلك عدم انحلالها وفقا للاعتبارات الشخصية، وهذا ما جعلها تنتشر بكثرة في الميدان الاقتصادي بالمقارنة مع الأنواع الأخرى غير أنها غالبا ما تتخذ حجما متوسطا نظرا لمحدودية الشركاء فيها، و بالتالي قد واجهت هذه

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57.

الناحية بتحولها إلى شركات مساهمة من أجل زيادة رأسمالها و نظرا لأن هذه العملية قد سمح بها القانون التجاري الجزائري.

ب- شركة الأموال (المساهمة): (1)

شركة الأموال أو شركة المساهمة هي شركة تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية و قابلة للتداول و يشتريها المساهم عند التأسيس أو بواسطة الاكتتاب العام، و المساهم أو الشريك لا يتحمل الخسائر إلا بمقدار قيمة الأسهم، في حين أن الشركاء يتقاضون مقابلات أسهمهم على شكل أرباح موزعة (إن تحققت)، إذن فعائدات الأسهم تتغير حسب تغير نتائج هذه المؤسسة ولا أعباء ثابتة لها.

وتداول الأسهم يتم في الأسواق المالية الثانوية في البورصات حيث تتغير أسعارها السوقية طبقا لتغيرات نشاط المؤسسة و نتائجها و بالتالي شهرتها، كما أن قيمة هذه الأسهم تتغير بارتفاع قيم أصول الشركة عند إعادة تقديرها، و تضمن هذه الأسهم للشريك المساهمة في إدارة المؤسسة و ذلك بحضور الجمعيات العامة للمساهمين و التصويت على القرارات، إلا أن المساهمين لكثرتهم فعادة ذوي الأسهم القليلة لا يحضرون الاجتماعات، وقد يحدد ضمن القانون التأسيسي للشركة عدد الأسهم الأدنى الذي يستطيع صاحبها التصويت، و يقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة و الذي تختاره جمعية المساهمين ويكون على رأسهم المدير الذي يعين سواء من ضمن المساهمين أو خارجي عنهم.

إن أهمية هذه الشركة تكمن في سهولة تكوين رأسمالها و في إمكانية تجنيد رؤوس أموال معتبرة، بعد الاتفاق بين المؤسستين و الذين يوفون جزءا معينا من رأس المال ثم يطرح الباقي للاكتتاب العام، بحيث صغر قيمة الأسهم تجعل الموفرين الصغار بمختلف درجاتهم يشترون هذه الأسهم، كما أن هذه الشركات عند طرحها للسندات والتي تشكل قروضا لها فهي تعمل على تجميع الأموال و استعمالها خاصة و أن السندات تتميز بنسبة فائدة ثابتة بغض النظر عن نتيجة الشركة، و بهذه المميزات فقد شغلت هذه الشركات مجالا واسعا في

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57- 58.

النشاط الاقتصادي في الدول الرأسمالية خاصة، حيث تزيد نسبتها غالبا عن 70% من مجموع المؤسسات الصناعية أساسا و المؤسسات التجارية بالجملة بينما ينخفض عددها في القطاع الزراعي نظرا لطبيعته.

الفصل الثالث: وظائف التسيير في المؤسسة

تمهيد:

يعتبر التسيير عملية قديمة قدم الإنسان و قد أعطاه العديد من الكتاب و الباحثين الكثير من الاهتمام، و هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، و ذلك عن طريق عمليات أساسية هي التخطيط التنظيم و التوجيه و الرقابة. و عليه سيتم التعرف على الوظائف التسييرية للمؤسسة الاقتصادية من خلال أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: وظيفة التخطيط

المبحث الثاني: وظيفة التنظيم

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة

المبحث الأول: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى و له الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

المطلب الأول: تعريف التخطيط

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرض للبعض منها:

يعرف "التخطيط عملية إعداد القرارات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فاعلية عالية". (1)

كما يعرف " هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات و أهداف مرغوب فيها و يشمل التنبؤ و تحديد الأهداف و الاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة، و رسم السياسات و الإجراءات و وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال " (2)

كما يعرف " بأنه الاستثمار الأمثل و التوجيه السليم للموارد البشرية و المادية لأقصى حد لتحقيق الأهداف المرسومة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، من خلال استخدام الوسائل و الأساليب العلمية لضمان تحقيق و نجاح الخطة، و لا يقتصر التخطيط على مستوى الدولة فقط فالفرد يخطط والمؤسسة تخطط و المشروع يخطط لذا فان التخطيط يمتاز بالاستمرار و التجديد و الشمولية، لتختلف النشاطات مما يتطلب أن تكون أهداف الخطة متناسقة و أكثر فاعلية في تحقيق اكبر نتيجة " (3)

(1) ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2007 ، ص 86.

(2) إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار البشير مؤسسة الرسالة بيروت، 1998 ، ص 80.

(3) إبراهيم طلعت، استراتيجيات التخطيط الاقتصادي، دار الكتاب الحديث، 2009 ، ص 69 .

المطلب الثاني: أهمية التخطيط

1- التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد : يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول إلى غاياتها و أهدافها ، و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

2- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة : التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و وضع خطة مناسبة لهذه الأهداف ، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف لمؤسسة.

3- التخطيط يوفر النفقات : إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية باكفاء الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

4- التخطيط أساس للرقابة: أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

5- التخطيط يقلص من المخاطر : بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل، لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهودات نحو تحقيق الأهداف، و الاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم.

6- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة : فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة و تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها ، فالتخطيط يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .

7- الاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل الطرق و الوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصة بالتنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة و الصحيحة و وضع أولويات العمل و ترتيبها وفقا لاتفاقها مع الحاجات. (1)

8- يساعد التخطيط في عملية الاتصال : حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.

المطلب الثالث: مبادئ التخطيط

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل، التي يمكن ترجمتها بمجموعة من المبادئ التي لا بد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية و من أهمها:

1- أولوية التخطيط: يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة ، لان التخطيط هو الذي يحدد أهداف المؤسسة و طبيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي.

2- الواقعية : لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكاناتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات. 3- الشمولية : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تتبثق من خطط المستوى الأعلى.

4- التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها، و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

(1) مصطفى مدوكي، عموميّات حول التخطيط، الجزائر جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014، ص 7. بتصرف.

- 5- المرونة: لابد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم و أن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف.
- 6- الإلتزام : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون في تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير وتيرة النمو و التطور في المؤسسة ، لذلك لابد من المسائلة و المحاسبة حتى يتم تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي.

المطلب الرابع: أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها:

1- التخطيط حسب المدى الزمني

- 1- التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء و نظرا للتغيرات المحتملة خلال الفترة الطويلة، و التي يمكن أن تمر بها الخطة طويلة الأجل فقد يحتاج هذا النوع من الخطط المزيد من المعلومات و تصور الكثير من الاحتمالات و التحوط للمستقبل. (1)
- 2- التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة الوسطى ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط طويل الأجل.
- 3- قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و متوسطة المدى و هذا لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

(1) ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

ب- التخطيط حسب نطاق التأثير

1- **التخطيط الاستراتيجي**: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و القيود المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و من أمثله التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد.

2- **التخطيط التكتيكي** : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة الوسطى و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثله : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

3- **التخطيط التشغيلي** : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط لأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و معايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثله : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد و قطع الغيار.

ج- التخطيط حسب الوظيفة:

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها و هي: الإنتاج ، البيع ، المالية ، التموين.

1- **تخطيط الإنتاج** : يتعلق بتخطيط العملة الإنتاجية في المؤسسة و تحقيق التوازن بين حجم إنتاج السلعة و حجم الطلب المتوقع، و يختص أيضا في تحديد كمية الإنتاج المطلوب و مستوى الجودة و التكاليف و مراقبتها بحيث لا تزيد عن نسبة معينة من قيمة الإنتاج. (1)

(1) ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 96.

إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تتبؤ بجميع مراحل الإنتاج و احتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

2- **التخطيط المالي:** و هو عبارة عن خطط تختص في النواحي المالية للمؤسسة من حيث توفر رأس المال، و طرق التصرف في الأموال و تخطيط النسب المالية المرغوب بها و العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية و المساهمين. (1)

3- **تخطيط البيع :** تقوم المؤسسة بالتخطيط للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها ، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة.

4- **تخطيط التموين:** هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها.

المطلب الخامس: مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل نذكرها كمايلي: (2)

- **الخطوة الأولى:** نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و كذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات.

- **الخطوة الثانية:** عند تحديد الظروف البيئية نستطيع أن نحدد الأهداف بشكل واضح والتي يجب أن تكون محددة بفترة زمنية معينة و واضحة وقابلة للقياس و مثيرة للتحدي.

- **الخطوة الثالثة:** بعد تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها نستطيع تحقيق هذا الهدف أي بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة.

- **الخطوة الرابعة:** بعد وضع عدد من البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل، من خلال معرفة و تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف و كلما كان البديل اقرب

(1) ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص95.

(2) موسى يوسف حميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق الأردن، 1999 ، ص ص26-27.

- إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر، أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف و عمل قائمة بناء على المزايا و العيوب.
- **الخطوة الخامسة:** اختيار و تحديد البديل الأفضل في هذه الحالة نختار البديل الذي يحقق هدفها و ينسجم مع السياسة المتبعة و تكون مخاطره قليلة.
- **الخطوة السادسة:** في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ، و تكون الأنشطة على شكل سياسات و إجراءات و قواعد و برامج و ميزانيات يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يكمن ضمان حسن التنفيذ.
- **الخطوة السابعة:** مراقبة و تقييم النتائج للتأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها و إجراء التعديلات اللازمة لها.
- المبحث الثاني: وظيفة التنظيم**
- المطلب الأول: مفهوم التنظيم**
- التنظيم هو عملية ترتيب و إسناد العمل إلى أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة فهو يتميز بعدة خصائص و مميزات كما أن هناك عدة عوامل تؤثر فيه.
- أولاً: تعريف التنظيم**
- يعرف التنظيم داخل المؤسسة على أنه "تجميع و تقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط فيما بينها بعلاقات و تدخلات محققة، كمجموعة واحدة معتمدة بعضها على البعض هادفة لتحقيق أهداف معينة بأقل كلفة و جهد ممكن". (1)
- و تعتبر دراسة التنظيم من الناحية الإدارية عملية هامة جداً حيث أنها تضع الأسس و القواعد التي يتم على أساسها البناء التنظيمي في المنظمة، و كذلك توضح الأسباب و المبررات التي تدعو إلى إعادة التنظيم أو المشاكل التي تترتب عن تلك التغيرات أو التعديلات، و العملية التنظيمية تتضمن الأسلوب الذي يتم على أساسه ترتيب و تنسيق العلاقات المختلفة بين عناصر المنظمة من أفراد، موارد مالية، أهداف، قواعد ... الخ.

(1) ضرار العتيبي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص114.

كما يعرف التنظيم بأنه " توزيع للعمل و رسم للعلاقات و تحديد للسلطات و ذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاءة اقتصادية جيدة " .(1)

كما يعرف على انه تحديد طبيعة العلاقات بين تلك العناصر و توضيح دور كل منها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها المنظمة (2) .
و عليه فعملية التنظيم هي طريقة ترتيب و إسناد العمل إلى أفراد المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة (3) .

كما يعتبر التنظيم تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق ومن ثم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها. (4)
ثانيا: أهمية التنظيم (5)

1- يساعد التنظيم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن كفاءة ممكنة عن طريق التنسيق وحسن استغلال للموارد المادية المتاحة.

2- يؤدي إلى خلق الجو ملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.

3- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين المجموعات العمل في الإدارة.

4- يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة .

5- يساعد على الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما يرفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات.

(1) بياز هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1 ، مكتبة روعة للطباعة، الأردن، 2000، ص 120.

(2) جازية زعتر ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين شمس ، مصر ، القاهرة، ط2، 1997 ، ص 250.

(3) محمد عبد الله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة و التنظيم ، مكتبة القاهرة ، ط 2، 1992 ، ص 199.

(4) ذكي مكي إسماعيل، أصول الإدارة و التنظيم، شركة مطابع السودان العامة المحدودة، ط 2، 2009، ص 151.

(5) محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية، ط1 ، 2005 ، ص 114 .

6- يؤدي إلى الاتصال بشكل واضح ومحدد بما يحقق استمرار ونظام العمل داخل الجماعات الرئيسية المختلفة .

7- تأكيد أولوية العمل والمنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة ، منعا للاجتهادات الشخصية الارتجالية غير المدروسة.

8- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.

9- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أداؤها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة. (1)

ثالثا: خطوات التنظيم (2)

1- تحديد طبيعة النشاطات التي ينبغي القيام بها ، بالاستناد على أهداف المنظمة.

2- تحقيق هذه النشاطات لمواقع معينة (إدارات ، أقسام ، وحدات) وأفراد يكلفون بانجاز المهام التي تتضمنها هذه النشاطات.

3- تعيين مدير (مسئول) عن كل نشاط وتحويله سلطات المناسب الإشراف على مرؤوسين وانجاز المطلوب.

4- الربط والتنسيق بين الإدارات والأقسام وتحديد أسس العلاقات الرسمية فيما بينها. 5- توفير الوسائل والموارد المناسبة للقيام بالعمل في أفضل صورة ممكنة.

رابعا : مبادئ التنظيم (3)

1- نطاق الإشراف : يقصد بنطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليه شخصيا بكفاءة وفعالية ، ولا يستطيع احد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد ، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (10) إلى (30) بالنسبة للعاملين الموظفين ، و(3)

(1) صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008 ، ص ص 118-119

(2) نفس المرجع، ص ص 120-121

(3) حسين التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب 2009 ، ص ص 161-177

إلى (8) بالنسبة للعاملين الإداريين ففي الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يدرّب الأفراد عادة لتأدية نواحي نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الإشراف ذا الطبيعة روتينية إلى حد ما.

2- وحدة الأمر (وحدة القيادة) : يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس الرئيس واحد وليس الرئيسين أو أكثر ، فالشخص الذي يجبر على إرضاء رئيسين أو ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة ، لا يستطيع في الحقيقة أن يبذل كل جهده ، وإذ يصبح الأمر مختلفاً عليه ، ويحاول المماثلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم إتباع أوامره كما ينبغي ، مما يغير الفوضى وتشيع المسؤولية الازدواجية والتعارض داخل التنظيم .

3 - المركزية ولا المركزية : يتحقق توزيع السلطة الإدارية في المنظمات عن طريقتين ، الطريقة الأولى يتمثل في المركزية والطريقة الثانية هي اللامركزية ، وتعني المركزية تركيز السلطة في المستوى الإداري الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة ، وتوحيد الجهة التي لها سلطة الأمر ، في حين تعني اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها من الهيئة المركزية الممثلة في المستوى الإداري الأعلى والهيئات الأخرى غير المركزية حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى. ومع كبر حجم المنظمات و

التوسع في أنشطتها وانتشار فروعها يصبح من الصعب على الهيئة المركزية في المنظمة، أن تهمين على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التي تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى إتباع سياسة اللامركزية التي تتيح وفراً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

4 - تفويض السلطة : يقصد بالسلطة الحق في توجيه جهود الآخرين ، أو الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات ، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفة أعلى وأخرى أدنى وتستمد السلطة من مصدرين ، أحدهما رسمي وثانيها غير رسمي ، والمصدر الرسمي يستمد من الوظيفة التي تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمي يستمد من قوة إعجاب المرؤوسين بحكمته أو تأثير القائد الإداري.

5-التنسيق : عند تجميع الهيكل التنظيمي في وحدات إدارية وأقسام معينة ، تأتي خطوة تالية تضمن تعاون الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها ، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك ، وتلك الخطوة تتمثل في التنسيق ضمانا لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت .

6 - السلطة والمسئولية : السلطة هي حق إصدار الأوامر إلى الآخرين ، وحق التعرف أو عدم التصرف بالطريقة التي يراها صاحب السلطة أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والسلطة في المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دورا انطلاقا من الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وبالتالي فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هي مقيدة بهدف يرجى تحقيقه من وراء ممارستها ، فهي سلطة مشروطة بالموقع التنظيمي التي حددتها الوظيفة وتعطي السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ ، وأيضا حق تقييم العمل بعد تنفيذه ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه ، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذي اسند من قبل إلى احد المرؤوسين، أما عن المسئولية فهي التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات ، طبقا لإرادة الرئيس ، فهي اتفاق يتعاقد فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين في مقابل مكافأة أو اجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل فهو مدين بأداء ما التزم به، فالسلطة يمكن تفويضها في حين لا يستطيع الرئيس في أي منظمة أن يفوض المسئولية التي يتحملها ، فالمسئولية لا تفوض ، يترتب على ممارسة السلطة أن صاحبها مسئولا ، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم جديد نجد تناسبا للسلطة والمسئولية.

خامسا: أنواع التنظيم

1 - التنظيم الرسمي: يطلق على عملية تجميع الأعمال في وظائف والوظائف في وحدات والوحدات في أقسام والأقسام في إدارات بالتنظيم الرسمي، و هو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي و تحديد العلاقات و المستويات الإدارية و تقسيم الأعمال و توزيعها و يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمؤسسة و تحقيق أهداف المشروع و الذي يتحقق في إطار التنظيم الرسمي :

1- وجود مستويات محددة للاختصاصات، والسلطة والمسئوليات في اتخاذ القرارات، والبحث في المشكلات والإشراف والتوجيه.

- 2- هذا التسلسل يحقق مبدأ التنسيق فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل ، وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي .
 - 3- تقسيم العمل داخل المنشأة على أساس التخصص .
 - 4- وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنشأة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.
 - 5- تحقيق العلاقات داخل المنشأة بوضوح ، بحيث يعلم كل موظف رئيسيه ويعلم كل رئيس مرؤوسيه .
 - 6- تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية في حدود قدرته وجهده ودقته.
- ب -التنظيم غير الرسمي : حينما يؤثر العاملون و الأفراد على أي هيكل تنظيمي و تلتقي أهداف و تأثير كل من الفرد و المنظمة ينتج عن ذلك وجود تنظيم غير رسمي و مميزات التنظيم الغير الرسمي : (1)
- 1- التنظيمات غير الرسمية ما هي إلا تجمعات طبيعية للأفراد في موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعي للحاجة الاجتماعية للإنسان.
 - 2- أن التنظيمات غير الرسمية محدودة العضوية حيث أن عدد الأعضاء لها يتم على أساس التجمع الاختيار بين الأعضاء لها ذوي مصلحة مشتركة واتجاهات وميوله متقاربة.
 - 3- أن التنظيمات غير الرسمية كسب بها نظام أو هيكل محدد من قبل.
 - 4- أن التنظيمات غير الرسمية تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التي لا يشبعها التنظيم الرسمي.

(1) توفيق محمد عبد المحسن، إدارة المنشآت المتخصصة، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2006 ، ص94-95

المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

لم يتفق الباحثون و الكتاب في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع لمصطلح الهيكل التنظيمي، و تتفاوت وجهات النظر و المفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ولكنهم جميعاً يرون بان الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ونذكر فيما يلي أبرز تعريفات للهيكل التنظيمي.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "عبارة عن إطار لجميع العاملين فيه خطوط السلطة و المسؤولية

و نطاق الإشراف من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا". (1)

وبشكل عام يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة و محددة، ومن ثم التنسيق بينها ليتشكل لدينا خارطة رسمية تصف كيفية توزيع المهام و المسؤوليات على الأفراد وكذا تحدد العلاقات الرسمية فيما بينهم". (2) **ثانياً:**

محددات الهيكل التنظيمي

يعتمد نجاح الهيكل التنظيمي و ملائمته للواقع على عدة عوامل بدرجات متفاوتة أهمها:

1- الإستراتيجية:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة مشتقة من أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوع من الترابط و التلاؤم ما بين الهيكل و الإستراتيجية ، بحكم طردية العلاقة بينهما إذ يؤدي تغير الإستراتيجية إلى تغير الهيكل و إذ لم يحدث ذلك تتأثر سلباً، فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية المتبعة.

2- حجم المنظمة:

يعتبر حجم المنظمة احد أهم العوامل التي لقيت اهتماماً من قبل الباحثين بهدف التعرف على اثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعتبر عدد العاملين الدائمين في المنظمة احد

(1) ضرار العتيبي و آخرون ، مرجع سابق، ص 124.

(2) موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن، 2007، ص 98.

أهم مقاييس حجم المنظمة، ويتفق أغلبية الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين هذه الأخيرة و طبيعة الهيكل التنظيمي حيث حجم المنظمة، يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط يتطلب بدوره وجود حجم معين و يؤثر الحجم على درجة التعقيد في المنظمة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية و المركزية.

3- البيئة:

هناك علاقة بين البيئة و الهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة، باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية الاجتماعية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية، لكن البيئة الأكثر تأثيرا على التنظيم هي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بدا من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي، الرقابة.....

4- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا احد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي و المحددة لسماته الأساسية، و يشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات و الأساليب و العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلان في أي نظام إلى مخرجات إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات و الآلات، كما هو شائع بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا وان هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية و الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة و تبين أن كفاءة المنظمة و فاعليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة و الهيكل التنظيمي المتبع فيها.

ثالثا: أنواع الهياكل التنظيمية

1- الهياكل التنظيمية التقليدية: (1)

1 - الهيكل التنظيمي التنفيذي: وهو أبسط أنواع الهياكل التنظيمية وهو هيكل يسمح بخط واضح

للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيه يكون كل شخص في المنظمة مسئولا

(1) حسين التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي جروب للتنمية البشرية، 2009، ص149-152

أمام مشرف أو رئيس فقط ، إلى انه مع كبر المنظمة يكون من الصعب على المدير الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل في إدارته ، ومن ثم فلا بد من استعمال أجزاء مساعدين لمساعدة المدير التنفيذي في أداء الوظائف الأدق تخصصا حيث يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور في ممارسة السلطة ولذلك يطلق عليهم الاستشاريون ويتميز ذلك الهيكل بسرعة اتخاذ القرارات وضعف الهروب من المسؤولية وحاجة التنظيم الدائم لمديرين ذوي خبرات عالية .

2 - الهيكل التنظيمي الوظيفي : يهدف الهيكل الوظيفي إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكي يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفي ممكن ، حيث يملك المدير في ذلك الهيكل سلطة على الأفراد في جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفية التي يكون هو مسئولهم.

3 - الهيكل التنظيمي الاستشاري : من المعروف أن للاستشاري دورا هاما في تقديم الرأي والنصح علاوة على أن لديهم قوة التوصية ، ولكن ليس لهم في ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرون بالنسبة للإدارات الأخرى ، وعلى الرغم من ذلك فان للاستشاري الفرصة للممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذي الذي يعمل بتوصية على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشاري وغالبا ما يلجا معظم المنظمات إلى الاستشارة نظرا لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرار بالنسبة لبعض الصعوبات .

ب- أنواع الهياكل التنظيمية المعاصرة : (1)

1 - هياكل المصفوفة : يتم بموجبها تجميع الأفراد والأجهزة والمعدات وفق أسس الهياكل الوظيفية أو التقسيمية ، تبرز خصوصية هذا النوع بوجود " المشاريع " التي تقام في مواقع جغرافية متباعدة أو تخصص لتصنيع منتجات معينة ، حيث يكون لكل مشروع إدارة مستقلة تضم مجموعة من التقسيمات والوحدات الفرعية . وهي هياكل تضم تشكيل " فرق عمل " حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة .

(1) صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ، 2008، ص133-135

2- **هياكل الفريق** : وهي هياكل تضم تشكيل "فرق عمل" حيث يتم تجميع أفراد ذوي تخصصات معينة من إدارات وأقسام المنظمة ، لغرض تكليفهم بانجاز مهمات قد تكون دائمة أو مؤقتة.

3- **هياكل شبكية** : وهي هياكل معاصرة تلائم المنظمات الكبيرة التي تعمل إطار واسع من العلاقات وتمتد نطاق عملياتها في أحيان كثيرة ، خارج حدود البلد لذلك تعمل المنظمة على التعاون مع شبكة من المنظمات التابعة لها أو مع متعهدين ومجهزين خارجيين .

رابعاً: الخرائط التنظيمية

1- **تعريفها** : تعرف على أنها شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنیان المنظمة الكلي.(1)

كما يعرف على انه رسم بياني للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشأة و تطوير هيكل التنظيم و ما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشأة من قطاعات و وحدات و خطوط السلطة و الاتصالات.(2)

و توضح الخريطة التنظيمية مايلي:(3)

- الأنشطة الرئيسية و الفرعية.
- التقسيمات الإدارية الرئيسية و الفرعية.
- عدد المستويات الإدارية.
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة.
- مواقع الإدارات و مراكز اتخاذ القرار.
- المجالس و اللجان الدائمة.

(1) عمر عقيلي ، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران عمان، 1996 ، ص 96.

(2) عمر الجوهري ، أصول الإدارة و التنظيم، دار الإشعاع للطباعة القاهرة، 1985، ص 65.

(3) عمر عقيلي ، مرجع سابق، ص 98.

و تقسم الخريطة التنظيمية إلى قسمين:

- خريطة تنظيمية رئيسية و هي تشمل المنظمة و أقسامها و أعمالها كاملة.

- خريطة تنظيمية مكملة و هي عادة ما تكون لقسم إداري أو لجزء من المنظمة.

2- أشكال الخرائط التنظيمية:

يوجد ثلاثة أشكال رئيسية للخرائط التنظيمية هي:

أ- **الخريطة الرأسية:** هي الخريطة التي تبدأ من الأعلى إلى الأسفل بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في رأس الخريطة أما المستوى الإداري الأدنى فيظهر في ذيل الخريطة، ويعتبر هذا الشكل من أكثر أشكال الخرائط شيوعاً.

ب- **الخريطة الأفقية:** تبدأ من اليمين وتنتهي باليسار بحيث يكون المستوى الإداري الأعلى في يمين الخريطة والأدنى في يسارها، وهي بذلك تشبه الخريطة الرأسية ولكن الفارق الوحيد في اتجاه هذه الخريطة.

ج- **الخريطة الدائرية:** في هذا الشكل تكون الخريطة التنظيمية على شكل دائرة، بحيث تكون الإدارة العليا في مركز الدائرة والإدارة الدنيا في المحيط الخارجي من الدائرة.

المبحث الثالث: وظيفة التوجيه

يرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه العاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المبحث فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم التوجيه

أولاً: تعريف التوجيه

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها ، و تحقيق التنسيق بين مجهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك و المقصود بالقيادة في إطار هذا

التعريف، القدرة على الحصول على تعاون و مساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية أي أن السلطة التي يتمتع بها القائد إنما تتبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم و بذلك يعمل فريق العمل في شكل منسق و مترابط. (1)

و يعرف " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم و ترغيبهم و التنسيق بين جهودهم و قيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة و تحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم و توفير بيئة العمل الملائمة و التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم. (2)

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي: (3)

- 1- تحديد واجبات الأفراد.
- 2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- 3- النصح والإرشاد المستمر.
- 4- تشجيع الأفراد.
- 5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- 6- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة .

ثانياً: أهمية التوجيه (4)

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات، بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

(1) بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 89.

(2) ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 175.

(3) (4) منتديات الجلفة، www.djelfa.info، تصفح بتاريخ 2017/02/22.

إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية، في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء، وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه. ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد، وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسمح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية. بالإضافة إلى عملية التوجيه ليست سهلة فهي ذات صعوبة كبيرة بالنظر إلى أن الإنسان قوة مركبة من حاجات، و دوافع و ميول و رغبات لا يعرف عنها حتى الآن إلا القليل أضف إلى ذلك أن المنظمة تضم أفرادا عاملين جاءوا من بيئات مختلفة و ثقافات و عادات تختلف باختلاف البيئة التي نشئوا و تعلموا فيها ،و بالتالي فهي تنعكس على سلوكهم و أدائهم و لهذا يجب اختيار المدير المؤهل و الذي يستطيع أن يقوم بمهمة التوجيه نظرا للأهمية البالغة لهذه الوظيفة داخل المؤسسة لضمان استمراريتها. (1)

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص 156.

1- **مبدأ تجانس الأهداف:** ويرتبط هذا المبدأ بالتوجيه و ذلك عن طريق سياسات العمل الإداري و التنظيمي و المهني بالمؤسسة، و لكن ينبغي أن يكون هناك نوع من التجانس بين الأهداف الفردية و الجماعية و الهدف العام للمؤسسة و يعكس هذا المبدأ طبيعة انسياق التعاون بين جميع المستويات، و لاسيما أن داخل المؤسسة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث توجيهاتها و أهدافها و لكن تقوم عملية التوجيه و وظيفتها ، في المؤسسة بمحاولة توظيف هذه الاهتمامات الفردية نحو تحقيق الأهداف و حدوث تجانس بينهما.

2- **مبدأ وحدة الأمر:** يعتبر هذا المبدأ احد الوظائف الأساسية الإدارية و خاصة عندما يقوم الأفراد أو أعضاء المؤسسة، بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسسة أو الفئة الإدارية العليا و محاولة تنفيذها ، و التي تصدر في صور متعددة من التعليمات أو الأوامر كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات و رؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال ، و من ثم قد يصدر عن ذلك تعدد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية ، أو قد يحدث بينها نوع من التعارض و لذا يجب أن توحد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسسة.

رابعاً: الأسس العامة للتوجيه

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى، تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه، على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

1- ضرورة تحديد الهدف حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة، على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء، واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.

5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

6- تحفيز الأفراد على الانجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الانجاز و الوصول إلى هذه الكفاءة، ما أمكن و باختصار فالتوجيه هو الذي يجعل الغير يعمل بكفاءة بعد الإعداد الذي أتمه المدير لإتقان الانجاز. (1)

المطلب الثاني: مكونات التوجيه

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن سيتم تناول أهم الأدوات المعتمد عليها في التوجيه على النحو التالي:

أولاً: القيادة

1- تعريف القيادة:

تعددت وجهات النظر في تحديد معنى القيادة ، فأصبحت لها معاني مختلفة لدى مختلف الباحثين و هناك العديد من التعاريف نذكر منها:

تعريف ليكرت حيث يحدد "القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة " (2)

ويمكن القول أن القيادة هي " فن التأثير في الآخرين، وتوجيههم بطريقة صحيحة، ينتهي معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك " (3)

(1) بشير العلق، مرجع سابق، ص 93.

(2) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، ط1، دار كندي للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 56

(3) علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، ط 1 ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2011 ص 123.

من هذه التعاريف يتبين لنا أن عملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود (القائد) ومن يقادون (المرؤوسين) ، و وجود هدف مشترك مطلوب تحقيقه ، وهذا بدوره يقودنا إلى ضرورة معرفة عناصر القيادة التي لا بد من توفرها لوجود القيادة وهي :

- وجود جماعة من الناس.

- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادراً على التأثير الايجابي في سلوك بقية أعضاء الجماعة.

- تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونه لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

2- عناصر القيادة:

- القوة: وهي تعني المشاركة في عملية صنع القرارات والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين.

- النفوذ أو التأثير: وهو يتعلق بمختلف الوسائل والأساليب التي تتبعها القيادة للتأثير في سياسات الآخرين.

- السلطة: وهي تتصل بالأدوات الرسمية التي تعمل في إطارها القيادة وفقاً لضوابط الشرعية التي تحددها الجماعة بحسب النظام السياسي القائم فيها.

3- تصنيف القيادة:

أ- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

4- نظريات القيادة:

أ- النظرية التقليدية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعمل على ضبط سلوك العاملين، بأحد الأسلوبين هما أسلوب التخويف (الصلابة و الحزم) أو أسلوب اللين و التسامح. إن الأسلوب الأول هو أسلوب لا ينتج عنه إبداع أو ابتكار إذ أن أول لبنة في الإبداع هي حرية الفكر ولا شك أن الأسلوب الثاني وحده سيؤدي إلى وقوع الاستغلال ممن يرى أن التسامح هو ضعف في القيادة ، و وفقا لهذه النظرية يتعين الجمع بين الأسلوبين تبعاً للحكمة القائلة "كن حازماً ولكن عادلاً".

ب- نظريات السمات:

اعتقد العلماء والكتاب المهتمين بهذه النظرية أن القيادة موهبة تتوفر للأشخاص الذين يتمتعون بمجموعة من السمات، أو الصفات الشخصية إذا توافرت في الفرد أصبح قائداً فعالاً ناجحاً. اقترح هؤلاء الكتاب مجموعة من الصفات والخصائص من بينها: القوة البدنية، الذكاء، والأمانة، الاتزان، الثقة بالنفس، الحيوية، والاستعداد للتحمل، والحزم، والقدرة على اتخاذ القرار، والدافعية العالية، الجرأة، القابلية للتفاعل مع الآخرين،... الخ ولم يكتب لنظرية السمات النجاح حيث تعرضت إلى الكثير من الانتقادات منها:

- وجود عدد كبير من السمات يصعب حصرها.
- التفاوت والأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- أن السمات لم تنتبأ بدقة من الأفراد الذين سينجحون في القيادة.
- صعوبة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد القدر المناسب من كل سمة.
- عدم شمولية النظرية لأنها أغفلت على متغيرات عديدة تعلقت بفعالية القيادة.
- وتشير الدلائل إلى أن هناك ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهي: الطموح والرغبة في القيادة، الأمانة والنزاهة، الثقة بالنفس، الذكاء، ومعرفة ذات علاقة بالعمل، مراقبة الذات، من بدرجة عالية ويكيف سلوكه حسب المواقف.

ج- النظريات السلوكية:

أجريت دراسات صنفت أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين هما:

- تركيز القائد على العمل وأسس تنظيمه: (Job-Oriented behavior) الاهتمام بالعمل وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة .

- اهتمام القائد بمرؤوسيه وتركيزه: على (People- centered behavior) الاهتمام بالأفراد تنمية العلاقات معهم، ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين، والشعور بالمودة نحوهم، والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية.

د- النظريات الموقفية أو الظرفية:

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية.

5- مقومات القيادة:

- السلم أو التسلسل الإداري: يتكون السلم الإداري من المستويات الإدارية العديدة الموجودة في المنظمة والتي تربط الرئيس بالمرؤوس وتصل قمة الهيكل التنظيمي بقاعدته ويحدد هذا السلم بكل دقة ماهية الوظيفة، وسلطة كل موظف في إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه ومسؤوليته في تلقي الأوامر التي يصدرها رؤسائه وإطاعتها ووفقاً لفكرة السلم الإداري فإنه يجب ترتيب الوظائف ووضعها على درجات في مكانها المناسب في السلم وهنا ينبغي على الموظف أن يتلقى الأوامر والتعليمات وأن يكون مسؤولاً أمام الشخص الذي يعلوه في خط التسلسل الإداري.

- تقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل قوام نظرية التنظيم والمتطلب الأساسي فيها وترجع أسباب تقسيم العمل إلى أن الأشخاص يتفاوتون في المقدرة والمهارة ويكتسبون مزيداً من الكفاية والمقدرة بالتخصص هذا بالإضافة إلى أن مجال المعرفة والمهارة واسع، إلى درجة أنه يتعذر على أي شخص في نطاق حياته المحدودة أن يحيط سوى بجانب يسير منها وجدير بالذكر أن التقدم العلمي في الوقت الحاضر أكد أهمية مبدأ تقسيم العمل وزيادة التخصص لأنه يحث الإنسان بالتعمق في الدراسة وهذا يعني زيادة في التخصص العلمي والفني.

- **وحدة الأمر:** المقصود بوحدة الأمر أن يكون كل عضو في المنظمة مسؤولاً عن إنجاز عمله أمام رئيس واحد فقط لا أمام رئيسين أو أكثر، يتلقى منه كافة الأوامر والتعليمات ويرفع إليه تقاريره ويرسل إليه ما يطلبه من معلومات وإيضاحات.

- **نطاق التمكّن أو نطاق الإشراف:** يرتبط القائد أو المشرف في المنظمة ارتباطاً وثيقاً بكل من أولئك الذين يعملون تحت رئاسته، وإن عدد هؤلاء المرؤوسين الذين يقوم الرئيس بالإشراف عليهم هو ما يطلق عليه نطاق الإشراف وكلما زاد هذا العدد، كلما كان من الصعب على الرئيس أن يلاحظهم وينسق بين جهودهم بكفاية وفعالية، وهذا هو السبب الذي جعل كثيراً من علماء الإدارة يميلون إلى تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد.

- **تساوي السلطة مع المسؤولية:** تعرف السلطة بأنها القوة المستخدمة للتأثير في سلوك وأعمال الآخرين وبراها آخرون بأنها الأداة التي تجعل القيام بأي عمل شرعياً، أو الحق الذي يمارسه الرئيس ويخول له طلب الطاعة من مرؤوسيه في تنفيذ ما يعهد إليهم به من أعمال. أما المسؤولية فتعرف بأنها تعهد والتزام الموظف بالقيام بتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال ومن أهم الأمور الواجب مراعاتها هنا هو وجوب تعادل السلطة التي تمنح للموظف مع مسؤوليته.

- **تفويض السلطة:** المقصود بالتفويض هو أن يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه إلى فرد آخر فتنقل السلطة بذلك إلى الجهة المفوض إليها والتفويض لا يكون مشروعاً إلا إذا أجازته التعليمات.

6- أنماط القادة:

أ- **القائد الأوتوقراطي:** قائد مستبد لا يثق في مرؤوسيه ويفرض عليهم أداء العمل بالطريقة والأسلوب، الذي يروق له مثل هذا القائد يقتل روح الابتكار والإبداع والمبادرة في مرؤوسيه ويحولهم إلى دمي مما يفقدهم القدرة على الفهم والتحليل والاستنباط الشيء الذي يدخل الأهداف الشخصية للأفراد في تناقض وتناحر مع الأهداف العامة للمنظمة.

ب- **القائد البيروقراطي:** رئيس يستمد سلطته وصلاحيته من موقعه الوظيفي، كما يتمسك بحرفية القوانين واللوائح وهو دائم الاهتمام برؤسائه دون مرؤوسيه ضماناً لموقعه الوظيفي ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية مع مرؤوسيه وهو دائم الإصرار على الإجراءات التفصيلية المكتتبية الروتينية وينفرد باتخاذ القرارات دون التشاور مع مرؤوسيه.

ج- القائد الشورى : قائد يحب التشاور مع مرؤوسيه ولكن في النهاية القرار قراره ولا علاقة له بأي ملاحظات أو مقترحات من مرؤوسيه .

د- القائد الديمقراطي : يؤمن بالعلاقات الإنسانية ويتقرب من مرؤوسيه ويتعرف على مشاكلهم، ويساعدهم في حلها ويشرك مرؤوسيه مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات كما يقوم بتوفير جميع المعلومات لمرؤوسيه، ويصر على شرح وتوضيح جوانبها ويناقشهم في كل صغيرة وكبيرة ويحمل مقترحاتهم محل الجد ولا يخرج قراره إلا من قناعات أغلبيتهم.

ثانياً: الدوافع و الحوافز

ترتبط فاعلية التوجيه بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

1- تعريف الدوافع والحوافز:

تعرف الدوافع على أنها الحاجة الغير مشبعة التي تؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.

أما الحوافز تعرف بأنها " وسيلة خارجية يوجد في البيئة المحيطة بالفرد إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها " (1)

(1) خالد عبد الرحمان الهيتمي و آخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران عمان، الأردن، 1997، ص 315.

و يعرف أيضا بأنها " تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العامل من المنظمة التي يعمل بها لقاء أداءه عمل إضافي منتج فيها " (1)

2- أنواع الحوافز: هناك عدة أنواع من الحوافز و تصنف وفق معايير مختلفة نذكر منها:

1 - الحوافز من حيث هدفها: تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين: (2)

- الأداء الجيد: حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فينتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.

- الأداء الممتاز: حيث تقدّم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز، والذي يتضمّن قدراً من الابتكار والتّجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنّها تتضمّن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصّل إلى طريقة جديدة للأداء توفرّ بعض الوقت أو الجهد، أو تبسّط الإجراءات، وتختصر خطوات العمل، أو تتمكّن من تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدّم للإدارة اقتراحاتٍ نافعة.

ب- الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها): وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

- الحوافز المادية: تتعدّد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثّل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة الواقع ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى و من أهم الحوافز المادية نجد:

(1) نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992،

ص 416.

(2) باننا ضمراوي، أنواع الحوافز بتاريخ 05/01/2018 . www. Mawdoo3.com

* الأجر الشهري: وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

* العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين، وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادةً على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

* مكافأة نوعية العمل: وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية.

* مكافأة الموظف: وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتمييزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

* مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصّة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

* مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سنّ التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سنّ التقاعد، أو لأسبابٍ صحيّة، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

- الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:

* إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكّنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكّل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه.

* الاعتراف بجهد العاملين حيث يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى.

ج- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدون):

- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية.

- **الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

د- الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها):

- **حوافز إيجابية:** وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه.

- **حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالحصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمّن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن

يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل.

3- نظريات التحفيز: (1)

هناك العديد من النظريات في التحفيز سيتم استعراض البعض منها باختصار كمايلي:

1- نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو:

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:

- احتياجات فسيولوجية: Physiological needs

وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

- احتياجات الأمان: Safety needs

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

- احتياجات اجتماعية: Social needs

وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

(1) Greenberg and Baron, Behavior in Organizations, seventh edition, Prentice Hall , 1999 P 132.

- احتياجات الاحترام التقدير: Esteem needs

بعد توفير الاحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة للإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

- تحقيق الذات: Self-Actualization needs

بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا. هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للاحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

ب- نظرية العاملين لهيرزبرج:

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

*المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي: والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- الإشراف و الذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل: وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس، فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

* المجموعة الثانية: هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:

– العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

– التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

– فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

– تحمل المسؤولية: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

– الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا .

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعًا للعاملين فيعطيهام مجالًا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات و من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان، بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقية، وذلك يحدث حين لا يكون العامل راضين عن العمل نفسه فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

ج- نظرية وضع الأهداف: (1)

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته، فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد، لا بد أن يكون الهدف فيه قدرٌ من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له، ولا بد أن يكون الهدف محددًا بشكل واضح، ويفضل أن يكون الهدف مرتبط بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى.

(1) John Naylor , Managment finanacial times and Pitman Publishing, 1999, P 98.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس وغني عن الذكر بان الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عند تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الاحترام للنفس والمتعة الشخصية، بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف ولذلك فإن المؤسسات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرين والعاملون تحقيقها، ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعه.

الأهداف التي يمكن وضعها كثيرة وتختلف حسب طبيعة العمل فمثلا قد تضع هدفاً لموظفي خدمة العملاء، أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته أعلى من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العميل أقل من المتوسط الحالي بـ 10% وقد تضع هدفاً مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري ما، وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر، ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفزهم لتحقيق الهدف.

4- خصائص نظام الحوافز الفعال: يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من الخصائص حتى

يكون فعال و يحقق للمؤسسة الهدف الذي تريد الوصول إليه من خلاله من أهمها: (1)

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...

(1) خصائص نظام الحوافز، <https://hrdiscussion.com/hr104144.htm>، تصفح بتاريخ 2017/01/03.

- 3- الوضوح و البساطة:لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- 4- التحفيز:يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم،و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- 6- تحديد معدلات الأداء:يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة،و موضوعية للأداء.
- 7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- 8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات، في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- 10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج إعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- 11- التوقيت المناسب:تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصرف.

ثالثاً: الاتصال

الاتصال هو أحد العمليات الاجتماعية التي ظهرت مع بداية حياة الإنسان على وجه الأرض، وقد بدأ الاتصال بسيطاً، ومباشراً واستهدف إشباعا الحاجات الأساسية عند الإنسان، ثم ما لبث أن تطور وازداد تعقيداً مع تطور الحياة إلى أن وصل إلى أعلى مستوياته من خلال عصرنا الحاضر.

1- تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه "الاتصال هو استجابة الكائن الحي المميز لأي مرسل" (1) كما يعرف الاتصال " بأنه العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل أو أكثر بهدف تغيير السلوك." (2)

كما يعرف أيضا بأنه "العملية التي من خلالها ينقل الفرد أم الجماعة، (المرسل، المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أم جماعات أخرى (المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة " (3)

عناصر عملية الاتصال:

2-

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية: (4)

- **المرسل أو المصدر:** يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم، وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.
- **ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:** يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد، وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم، ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة، ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها.

(1) محمد سلامة محمد غباوي، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله، بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، المكتب الجامعي

الحديث، ، 1991، ص22

(2) رجي مصطفى عليان، عدنان محمود الطرباسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 29.

(3) محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1992، ص 18

(4) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تعريف الاتصال و أنواعه، تصفح بتاريخ 20/01/2017.

<https://hrdiscussion.com/hr73711.html>

- **الرسالة:** الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين، في شكل لغة يمكن تفهيمها والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها، والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

- **وسيلة الاتصال:** ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية، لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- * الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه وجها لوجه .
- * الاتصال بواسطة التليفون .
- * الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق الأداء التنظيمي .
- * الاتصال من خلال الاجتماعات .
- * الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة .
- * تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

- **تفهم الرسالة:** يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

- **استرجاع المعلومات:** تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها، ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية:

1- الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل

الرسالة ومستقبلها وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة، مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.

ب- استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:

- * الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية .
 - * الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين .
 - * الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
 - * التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير .
- وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلاً عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

3- أنواع الاتصال:

لقد تعددت النظرة من قبل الباحثين لأنواع الاتصالات من عدة زوايا ولكن بالإمكان

إجمال تلك الاختلافات من خلال النظر إلى تلك الأنواع من زوايا عدة هي:

1- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

ويقصد بالاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً للقواعد والقوانين والأنظمة المتبعة داخل المنظمات أما الاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، ولا يكون محدداً بأي اعتبارات أخرى ولا أحد يستطيع أن ينكر أن المنظمة مهما حاولت الالتزام فقط بالاتصالات الرسمية لا تستطيع حيث أن الاتصالات غير الرسمية لها أهميتها داخل المنظمة، بل يمكن أن تقدم خدمات عديدة للمنظمة وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على توفر عدة عوامل مختلفة منها:

* وجود خطط واضحة ومحددة للاتصال ومعروفة للجميع.

* وجود قنوات فعالة وقادرة على نقل الرسائل.

* مراعاة اتجاه خط السلطة وأصول الاتصال الرسمي حتى لا يتجاوز أحد الآخر سواء كان الرؤساء أو المرؤوسين.

* مراعاة أن تكون خطوط الاتصال صالحة دائماً ولا تنقطع.

* حرص القائمون على الاتصال الرسمي على مراعاة قبول الآخرين لرسائلهم وأن يكون هذا القبول برضا وليس إيداعاً.

أما بخصوص الاتصالات غير الرسمية فهي كما قلنا سابقاً فإنها تلعب دوراً كبيراً في تقوية التفاعلات الشخصية، بين العاملين وإذا ما استطاعت المنظمة استغلال ذلك بصورة إيجابية فإن ذلك سينعكس على أداء المنظمة بالإيجاب، والعكس هو الصحيح بمعنى إذا لم يتم توجيه الاتصالات غير الرسمية بشكل جيد ، قد تؤدي إلى تفكك المنظمة وجعلها تعاني من مشكلات كثيرة.

ب- الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة:

ويقصد بالاتصالات المباشرة التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو طرف ثالث أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر طرف ثالث في الغالب. ويتميز الاتصال المباشر بعدة مزايا هي:

* تسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بوضوح تام دون تحريف.

* ضمان المرسل أن رسالته قد وصلت كما يريد تماماً.

* ضمان المستقبل بأنه قد فهم الرسالة تماماً كما يريد المرسل وذلك من خلال الاستفسار

* ضمان سرية عملية الاتصال دون تسرب المعلومات.

هذا بالإضافة إلى أن الاتصال غير المباشر له دواعيه وخصوصاً إذا كان هناك تباعد بين المرسل والمستقبل، أو إذا كان هناك عائق يمنع الاتصال المباشر.

ج- الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة:

وهذه الاتصالات تتم عبر خطوط السلطة الرسمية، فالاتصال الهابط هو الذي يكون بين الرؤساء والمرؤوسين ويتمثل بإلقاء الأوامر والتعليمات من الرؤساء والمرؤوسين أما الاتصال الصاعد فهو على العكس حيث يتم من قبل المرؤوسين إلى الرؤساء متمثلاً بالشكاوى والتظلمات والاقتراحات ... الخ

ولكل منهما مزاياه فمن مزايا الاتصال الهابط :

* تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم مما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم.

* تجعل الموظف يشعر باهتمام الإدارة فيه مما يخلق الثقة في نفسية الموظف.

* تمكين المرؤوسين من متابعة التغيرات والتطورات المختلفة التي تحدث في المنظمة.

أما بخصوص الاتصالات الصاعدة فهي تتمثل بالمشاركة وإبداء الرأي من قبل المرؤوسين وهذا كله يؤدي إلى شعور الموظف بالثقة في النفس مما يؤدي إلى تحقيق الرضا. وأهم مزايا هذا النوع فهي تتمثل بالآتي:

* يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الاجتماعية لهم

* يمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المنظمة ودرجة الرضا عنها

* يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها ووصولها إلى درجة لا يمكن حلها.

ويعتقد أن تواجد هذين النمطين من الاتصال لا بد أن يكون في جميع المنظمات دون استثناء ولكن درجة تواجدها، يتوقف على طبيعة الرؤساء هل يميلون إلى الاستبداد أم إلى الاعتماد على مشاركة الآخرين.

د- الاتصالات الأفقية والاتصالات من جميع الجهات:

ويتم هذا النوع من الاتصالات إما بصورة رسمية أو غير رسمية، ويكون بين الزملاء في التنظيم أو بين الأشخاص الذي تجبرهم ظروف التقسيم الوظيفي للعمل على الاتصال مع بعضهم وتبادل المعلومات.

والاتصال الأفقي لا تقل أهمية عن الاتصال الراسي و يعرف بأنه "الاتصال الذي يتم بين مدراء الدوائر في المشروع أو بين رؤساء الأقسام التنظيمية المختلفة ذات المستوى الواحد و الهدف منه التنسيق". (1)

(1) عمر سعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003 ، ص 122.

أما الاتصال من جميع الجهات فهو الذي يقوم على أساس سياسة الباب المفتوح، وقد يكون ذلك محدداً بصورة رسمية وقد يتم بصورة غير رسمية وذلك حسب سياسة المدير أو حسب السياسة العامة للمنظمة، وكلما كانت القيادة الإدارية ذات توجهات ديمقراطية أو إنسانية كلما سمحت بهذا الشكل من الاتصال، وتبرز أهمية ذلك الاتصال في أنه يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يعطي المدراء فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ القرارات، كما أن ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ويبرزهم كشركاء في الإدارة مما يزيد من ولائهم لسياسات المنظمة وفي هذا ضمان لتنفيذ القرارات الصادرة من الإدارة العليا للمنظمة.

هـ - الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية: (1)

ويقصد بالاتصالات المكتوبة أي تدوين الرسائل في صورة مادة مكتوبة ومن أشكالها المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب.... الخ و يتمتع هذا الأسلوب بعدة مزايا:

- * المادة المكتوبة هي أكثر وضوحاً.
- * تمنع التلاعب والتحريف في المعلومات.
- * يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل.
- * أنها تضمن تحديد المسؤولية ولا تسمح بالتكرار والتهرب من الالتزام.

أما عيوب هذا الاتصال:

- * قد يفشل المرسل في التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستقبل مغزى الرسالة.
- * قد تؤدي إلى زيادة النفقات من خلال الاحتفاظ بهذه الوثائق وتكديسها .

أما الاتصالات الشفوية وهي تلك التي يتم نقل المعلومات خلالها عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة أو عن طريق الهاتف أو بخلاف ذلك من مثل هذه الوسائل.

و من مزايا الاتصالات الشفوية:

(1) محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح، تصفح بتاريخ 2017/02/25

* يحافظ على قدر كبير من السرية.

* تسمح لكل من المرسل والمستقبل أن يتعرف كل منهما على ردود أفعال الآخر بشكل مباشر.

* تتصف بالسرعة والتفاعل التام

أما عيوب هذا الأسلوب:

* قد تؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكاليف وهذا ما يحدث في الاجتماعات

* قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

ومن خلال التطرق إلى هذا النوع من الاتصالات وتوضيح مزايا وعيوب كل نوع قد يثار سؤال مهم هنا وهو من هو الأسلوب الأفضل لإتباعه؟ والإجابة هي أن الموقف هو الذي يحدد تلك الأفضلية بمعنى أن بعض المواقف تتطلب اتصالاً كتابياً ومواقف أخرى تتطلب اتصالاً شفوياً.

4- معوقات الاتصال:

تعني معوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تأخر إرسالها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها ، أي كل عائق يقلل من فاعلية الاتصالات أي لا يجعلها تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة. (1)

و بتالي هناك عقبات متعددة تعوق الاتصال و تعمل على عدم تحقيق أهداف الاتصال و من أهم هذه المعوقات التالي: (2)

- **معوقات نفسية اجتماعية:** تتعلق بمعتقدات وعادات وتقاليد المرسل والمستقبل يؤثر على الرسالة وفهمه واستجابته لها وهي ناتجة عن الاختلافات الفردية و تنتج عنها سوء فهم بين الطرفين من بين هذه المعوقات الانفعالات الشخصية كالخوف أو القلق ، و اختلافات في الذكاء ودرجة الحساسية و اختلافات البيئة التي يعيوا فيها و الخبرات و التجارب.

(1) العثيمين فهد بن أسعود، الاتصالات الإدارية، ط3، المدينة المنورة ، دار يثرب للنشر و التوزيع، 2004، ص 39.

(2) حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن، 2003، ص ص 34-35.

- **معوقات بيئية:** ناتجة عن طبيعة التنظيم و أساليب العمل مثل التغيير المستمر في التنظيم وعدم الاستقرار أو جمود النظام وتعقيده وعدم المرونة، وعدم التجانس بين أفراد التنظيم و أسلوب القيادة و معوقات ناتجة عن نقص إمكانيات الاتصال الفعال مثل أجهزة الاتصال و كفاءتها كاللغة المستخدمة حيث اللغة هي وسيلة التفاهم و التعبير في الاتصالات، فمثلا العبارات التي يستخدمها الطبيب و الصيدلي تختلف عن العبارات التي يستخدمها الإداري، وأيضا الفارق الوظيفي قد يكون له اثر في إعاقة الاتصال فلغة الوزير تختلف عن لغة رئيس القسم، فعدم وضوح المعنى في ذهن السامع يعد مشكلة تعيق عملية الاتصالات، خاصة عندما يطلب الرئيس من مرؤوسة تنفيذ بعض الأعمال و يحتار في فهمها بسبب الغموض في المعنى والحجم الكبير للمنظمة و تعدد المستويات الإدارية يؤثر في عملية فمثلا المسافة البعيدة بين المركز و الفرع أو بين مركز اتخاذ القرار و بين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات و قد تتعرض هذه المعلومات للتحريف أو التعديل أو الترشيح والفروق الفردية باختلاف الناس في رغباتهم و اتجاهاتهم و تقاليدهم و طموحهم له اثر كبير في تفاوت إدراكهم و فهمهم للأمور، فمثلا لو مدير اخبر إحدى مرؤوسيه عن رغبته في إحداث تغييرات في القسم فقد تفهم إن ذلك يعني إما ترقيته أو الاستغناء عنه.

- **معوقات تنظيمية:** وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنشأة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنشأة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنشأة وكذلك كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية.

فالهيكـل التنظيمي يساعـد على تحديـد السلطة والصلاحيات والمسؤوليات وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

المبحث الرابع: وظيفة الرقابة

تختص وظيفتي التخطيط والتنظيم بتحديد الأهداف وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفیان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط بوظيفة الرقابة والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لا بد من تحديد واضح بوظيفة التنظيم.

المطلب الأول: تعريف وظيفة الرقابة و أهميتها و أهدافها

أولاً: تعريف وظيفة الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية، فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة، وخاصة التخطيطية منها والتي ترسم الأهداف فالرقابة تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف وبمفهوم آخر وأبسط الرقابة هي قياس الأداء و تصحيحه.

تعرف الرقابة بأنها " الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس و تصحيح الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف و الخطط التي وضعتها المنظمة ". (1)

و تعرف الرقابة على أنها " مراجعة ما حصل للتأكد من تحقيقه وفق ما هو مقرر و ما هو في صالح المؤسسة ". (2)

(1) محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها ، مصر ، 2008،ص 194.

(2) ساعد نانف بزنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط 3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن عمان، 2005 ،ص 333.

ثانيا: أهمية الرقابة (1)

- الرقابة عملية مستمرة تستهدف التأكد من القيام بالعمل أو النشاط في حدود الوقت المعين و التكاليف المقررة و النتيجة المرجوة و تبرز أهمية الرقابة فيمايلي:
- إن العمل يقوم بتأديته عنصر بشري و هو بالتالي عرضة للخطأ و الانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ و تصحيح الانحرافات.
 - وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف، و وضع لمستويات الأداء و عمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية و الخارجية أو الاثنين معا الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف، و الأداء الفعلي مما يتطلب بالتالي تحديد أساليب هذه الاختلافات و كيفية علاجها أو تصحيحها و هو الدور الذي تقوم به الرقابة.
 - إن اتساع المؤسسة و تنوع أعمالها و تعدد العاملين فيها يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعية و معرفة مشاكل التنفيذ و التصدي لها.

ثالثا: أهداف الرقابة

- الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطة الموضوعية و لكن هناك عدة أهداف جانبية هي:
- 1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
 - 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعية كمهمة ينبغي إتمامها.
 - 3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة، وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

(1) محمد بكري عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 195-196.

4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات الرقابة (1)

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

أولاً: وضع المعايير الرقابية

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين هي:

- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة.
- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها.

- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات.

- أنواع المعايير الرقابية:

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج، وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية:

1- المعايير المادية الطبيعية:

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة، لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

- معايير التكلفة:

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات، ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار.

- معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية، ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية.

- معايير الإيرادات:

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ.

ب - معايير غير ملموسة:

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية.

ثانيا: قياس الأداء

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية، وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي، والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه.

ثالثا: مقارنة الأداء بالمعايير

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء في هذه الخطوة مجالا كبيرا حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير.

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار أي من الممكن للمدير وتسهيلاً

للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية.

و تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية:

- قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.

- توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

رابعا : تصحيح الانحرافات

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات، لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيد إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها، وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها، وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي، ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال:

1- البقاء على الوضع الحالي.

2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

3- تغيير المعايير.

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية، بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

- **تعديل ظروف العمل:** كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.
- **تحسين طرق اختيار العمال و طرق تدريبهم و توجيههم:** يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها.
- **تعديل الخطط عند الحاجة:** وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية، وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.
- **تحسين وسائل التحفيز:** إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد، لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف.
- **البحث عن الأسباب و ليس الظواهر:** يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية.

المطلب الثالث: أنواع الرقابة

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا أهمها:

أولاً: الرقابة حسب المستويات الإدارية: نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة، وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع الأداء الموضوعة سلفاً ومدى الرقي في الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق..... الخ

2- الرقابة على مستوى العمليات:

و يخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة، ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه، ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ثانياً: الرقابة حسب توقيت حدوثها: و تنقسم إلى نوعين هما:

1- الرقابة السابقة:

وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2- الرقابة اللاحقة:

وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقييم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلاً إن تقييم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثاً: الرقابة وفقاً لمصادرها:

1- الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2- الرقابة الخارجية:

يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات.

وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارة العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

المطلب الرابع: أدوات وأساليب الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1- **الميزانية التقديرية:** وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

- أ- **الميزانية التشغيلية:** تتكون الميزانية التشغيلية من جزئين. (1)
- **ميزانية المصروفات:** و يبين هذا النوع قيمة المصروفات المتوقعة مقسمة حسب بنود الصرف مثل الأجور الخدمات البريدية خدمات الحاسوب الأثاث الخ
- **ميزانية الإيرادات:** و يبين هذا النوع الإيرادات المتوقعة مقسمة حسب الإدارات أو حسب الخدمات أو الفروع الخ.

ب- **الميزانية النقدية:** و يعكس هذا النوع خطة توفير السيولة إذ يمثل تنبؤ بالمقبوضات و المدفوعات النقدية و أوجه التوظيف الفائض النقدي.

ج- **الميزانية العمومية التقديرية:** و يبين هذا النوع الأرقام المتوقعة لقائمة الميزانية العمومية فهو يمثل تنبؤاً بحالة الأصول و الخصوم و رأس المال في تاريخ معين في المستقبل.

(1) محمد بكري عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص202.

2- **البيانات الإحصائية:** أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية

تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات، عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

3- التقارير والتحليل الخاصة: بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

4- تحليل نقطة التعادل: هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

5- المراجعة الداخلية: وهي تقويم الأداء المحاسبي و المالي للمؤسسة و كذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه و يقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

6- الملاحظات الشخصية: لا يمكن لاح دان يغفل أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية فتجوال المدير في أروقة المؤسسة و تبادلته الحديث مع الموظفين، و تشجيعهم على القدوم إليه لإبداء الملاحظات و الآراء جميع هذه الأمور تمثل رسائل نافعة تزود المدير بالكثير من المعلومات عن الأداء، و سير العمل و تنبهه في حالة وجود انحرافات و على الرغم من أهمية الملاحظة الشخصية كأداة رقابية إلا انه لا يجب نسيان أنها لا تتسم بالموضوعية إذ لا يجب استخدامها، بشكل مفرد و لكن يجب أن تكون مكملة للأدوات الرقابية الأخرى الأكثر موضوعية كالميزانيات و خرائط التعادل و تقارير المراجعين. (1)

7- الإدارة بالأهداف: تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة تخطيطية و وسيلة رقابية كذلك حيث يقوم الأفراد بالاشتراك مع رؤسائهم بوضع أهداف أعمالهم، و مراقبة مدى التقدم في تحقيق الأهداف و عادة ما تتم عملية تقييم أداء الأفراد في ضوء مدى تنفيذهم للأهداف، التي تم وضعها بشكل

(1) محمد بكري عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 208.

مشترك بين الأفراد و الرؤساء و هي من الطرق المفضلة في الرقابة حيث تشجع على الرقابة الذاتية بواسطة الأفراد

8- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال.

أ- قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

* نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير .

* نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.

* نسب الدوران: تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

المطلب الخامس : خصائص الرقابة الفعالة

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها: (1)

1- تقديم معلومات صحيحة: يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تظل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة فمن حيث أسباب الانحرافات فقد يحدث انخفاض في رقم الإنتاج و يبدو أن السبب هو انخفاض في قدرة و كفاءة العمالة، و لكن بالتدقيق قد يتضح أن السبب ليس في انخفاض الكفاءة بقدر انخفاض في الدافعية لدى العمالة.

2- حسن توقيت المعلومات المقدمة: فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية أو كلية، وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له حيث نظام الرقابة الفعال يتوقع هذه الانحرافات قبل أن تحدث، و يحذر بذلك و إن لم يستطع فان نظام الرقابة يجب أن يظهر

(1) محمد بكري عبد العليم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 211 209.

الانحرافات فور وقوعها حيث لا معنى لإظهار تقارير رقابية بعد انقضاء وقت طويل لحدوث الخطأ في المستقبل، أو حتى في تحقيق الجزاء الإداري حيث لا فائدة من اكتشاف الانحراف ثم يظهر بعد ذلك أن المتسبب في الخطأ قد ترك العمل مثلاً.

3- **الاقتصاد في التكاليف:** طبيعي أن تكلفة الرقابة يجب أن تقارن بالمنافع و المميزات التي تتحقق منها وتحتاج الرقابة إلى أفراد و أجهزة... الخ فهل يعقل أن يتم إعداد نظام للإنذار المبكر و دوائر تليفزيونية، لحماية أشياء ليست ذات قيمة أن نظام الرقابة اللازم للرقابة على شراء دبابيس الورق يجب ألا يكون في مستوى نظام الرقابة اللازم لشراء ماكينات التصوير للمنظمة.

4- **سهولة الفهم:** حتى يجب أن يكون النظام الرقابي واضحاً و مفهوماً لمن يطبق الرقابة و أيضاً لمن تطبق عليه و يجب أن يعكس النظام المعلومات، التي يقوم بمراقبتها فعند الرقابة على الإنتاج نحتاج إلى معايير و أدوات و تقارير تختلف عن تلك اللازمة للرقابة على الأموال مثلاً .

5- **التركيز:** هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج، وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

6- **تسهيل اتخاذ القرارات:** بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساساً لاتخاذ القرارات دون الحاجة لتفسير، والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضييعه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

7- **قبول الرقابة:** بواسطة العاملين في المنظمة و تعميق مفهوم الرقابة كوسيلة و ليست غاية في حد ذاتها إلى مساعدة العاملين على الأداء المتميز، و هذا لا يتحقق إلا إذا نظر العاملون للرقابة على أنها جهاز مساند ليس لتصيد الأخطاء و عقاب المهمل و إنما منع الأخطاء، و تحديد المشاكل و المعوقات و العمل على حلها حتى لا يتعطل الإنتاج و من هنا بدلاً من أن يقوم العاملون بإخفاء المشاكل التي تحدث خوفاً من الرقابة السلبية فإنهم سوف يظهرون الحقائق للرقابة طمعا في الوصول إلى حلول لها، و يفيد كثيراً إشراك من تطبق عليهم الرقابة في تحديد المعايير و توقيت تقديم هذه التقارير الرقابية على قبول العاملين للرقابة.

الفصل الرابع : نظرية اتخاذ القرار (العمليات و النماذج)

تمهيد:

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة، ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة .

و عليه سيتم التعرف على عملية اتخاذ القرار من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
المبحث الثاني: نظريات اتخاذ القرار و خطواته

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

عند عملية اتخاذ القرار فانه لا يمكن الأخذ بجميع الحلول الممكنة التي قد تفيد المؤسسة الاقتصادية لأنه يوجد عدد لا نهائي من الإجراءات الممكنة، و عدد لا نهائي من طرق تطبيق تلك الإجراءات لذا ينبغي التوصل إلى مجموعة معقولة، من الحلول البديلة الجذابة كما انه لا بد من تحديد المزايا و العيوب و التكلفة و المنفعة المرتبطة بكل هذه الحلول البديلة .

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار

يمكن عرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

تعرف بأنها " تتضمن عملية اتخاذ القرار الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين عدة طرق ممكنة، تقود إلى هدف معين إن عدم وجود بدائل يجرّد العملية من معناها حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مترشح".(1)

كما يعرف بأنه " اختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل " (2)

كما يمكن تعريفه أيضا " هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، و في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمؤسسة " (3)

نستنتج من هذه التعاريف أن اتخاذ القرارات اليوم في عالم المتغيرات المتعددة و المتشابكة في أن واحد، يعتمد على مهارات المدير للحكم على اختيار بديل استجابة لموقف معين وفق زمن محدد و ذلك في ضوء معطيات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة مع محاولة ربطها مع التخطيط الاستراتيجي ابتداء من:

- موضوع القرار و أنواعه حسب المراحل.
- الاتجاه الحالي الذي تأخذه المؤسسة في عملياتها و ما تتميز به من جوانب اجتماعية و تعقد.
- القرار السليم الذي تتخذه المؤسسة .

(1) محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1985، ص 38.

(2) محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 224.

(3) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.

المطلب الثاني: أنواع القرارات

تصنف القرارات بموجب عدد من المعايير إلى عدة تصنيفات أهمها: (1)

1- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة وتتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة، مثل قرارات الإنتاج التسويق الأفراد التمويل و قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

2- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها تصنف وفقا لهذا المعيار إلى:

- قرارات إستراتيجية تتعلق بسياسات المؤسسة على المدى البعيد و هي غير متكررة إلا أن تأثيرها في المؤسسة يمتد عمادة لفترات طويلة، و يتخذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا.

- قرارات تكتيكية من اختصاص الإدارة الوسطى، تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت موارد مالية أو بشرية بما يحقق معدل من الأداء.

- قرارات تنفيذية من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذه و النشاط الجاري في المؤسسة.

3- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها تصنف إلى: (2)

- قرارات مبرمجة هي القرارات المخططة مسبقا و المحددة، بواسطة قواعد و إجراءات تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة و معروفة تتميز بوجود درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار.

- قرارات غير مبرمجة هي قرارات غير مخططة و غير محددة مسبقا تتناول مشاكل جديدة غير معروفة بصورة غير مسبقة، و لا يمكن إتباع أساليب روتينية في علاجها مع وجود درجة عالية من عدم التأكد المرتبط بمدى قدرة القرار على علاج المشكلة .

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط1، عمان، 2003، ص ص 249-259.
(2) sandra charreire et isabelle huault les grands auteurs de management editions ems paris 2003 pp 223-224.

4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها يمكن تصنيفها إلى:

- قرارات تتخذ في ظروف التأكد تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة و دقيقة و كاملة و النتائج منها مضمونة و مؤكدة.

- قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة هي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع.
- قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد هي القرارات التي تتخذ في ظروف لا يعرف عنها صانع القرار كل البدائل و لا نتائجها ولا توزيعاتها الاحتمالية. (1)
- 5- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لصانعها تصنف وفق هذا المعيار إلى :
 - قرارات ارسنقراطية تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة دون استشارة إلى من المعنيين بالقرار .
 - قرارات ديمقراطية يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة و كل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة
 - 6- تصنيف القرار وفقا لأساليب اتخاذها و تصنف حسب هذا المعيار إلى:
 - قرارات كيفية تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار و خياراته
 - قرارات كمية تتسم بالرشد و العقلانية و تعتمد على القواعد و الأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة

(1) محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 1999، ص 112.

التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استنارة دوافعهم

وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

المبحث الثاني: نظريات اتخاذ القرار و خطواته

المطلب الأول: نظريات اتخاذ القرار

لقد جاءت النظريات المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية متأخرة قياساً للنظريات الإدارية والتنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبيرة التي تعطي لهذه العملية في التنظيمات الحديثة ، النظريات وبالتالي يمكن القول أن اتخاذ القرارات الإدارية كحقل دراسة لم يكن شائعاً إلى أن ظهرت في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات منه ، ثم ظهر كتاب السلوك الكلاسيكية الإداري الذي وضعه هربرت سيمون في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي ، ومنذ ذلك الحين بدأ أدب اتخاذ القرارات يحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الأكاديمية والعملية والتطبيقية.

أولاً: الاتجاه التقليدي

1- النظريات الكلاسيكية / التقليدية:

يقوم التحليل الكلاسيكي على مجموعة من المبادئ نجدها في أفكار كل من ماكس وبيبر تايلور فايول و هو يرمي إلى الفصل بين نظرية القيمة (التي تتعلق بالأسعار النسبية) و النظرية التقليدية (وتتعلق بالمستوى العام للأسعار) و مجموعة النقاط الأخرى التي تشكل بناء هرمي ابتداءا بالمؤسسة الاقتصادية التي لها نظام مغلق تسيطر عليه السلطة العليا طبقا لمبدأ وحدة القرار و وحدة القيادة. (1)

و من هنا نلاحظ أن المديرين يتمتعون برشادة عالية " الرجل الاقتصادي " في عملية اتخاذ القرار وفقا لمجموعة الأهداف المسطرة، و الواضحة نختار من بين عدة حلول ممكنة أي أن المدير له اتجاه و سلوك تعظيم الأهداف و قد اقترح " هنري فايول " بعض التوصيات لترشيد سلوك المدير تلك التوصيات تساهم في عملية اتخاذ القرارات و هي:

- المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية.
- على المدير أن يتأكد من أن الخطة أعدت بحكمة.
- قدرة المدير على الابتكار و خلق الحلول الملائمة.
- وجود رقابة شاملة تشرف على سير الخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة و بيان نقاط الضعف و الأخطاء من اجل تقويمها و منع تكرارها.
- ضرورة أن يتوفر لدى متخذ القرار عدد من السمات أهمها الثقافة سعة الاطلاع المعرفة المتخصصة في العمل الخبرة.
- روح التعاون بين المدير و رؤوسيه.

(1) ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 57.

تكون مراحل اتخاذ القرار في التحليل الكلاسيكي على النحو التالي:

1- الاعتراف بوجود حاجة اقتصادية

2- تحليل المشكلة

3- إعداد و تكوين بدائل

4- إجراءات و قرارات ممكنة

5- اختيار أحسن بديل

6- تطبيق ما تم اختياره

2- نظريات العلاقات الإنسانية أو السلوكية :

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم و اتخاذ القرار و يعتبر " هربرت سيمون " من ابرز روادها و تنطلق نظريته من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم و أساس هذه المشكلات هو المورد البشري الدافع لصنع القرار حيث يرتبط هذا الأخير بطبيعة الاستراتيجيات المتخذة من خلال صنع البدائل و المفاضلة بينهما و يعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة و اختيار البديل السليم منه و لكي يكزن القرار مفيداً و عقلانياً و علمياً و مؤثراً حسب سيمون يجب أن يتوفر فيه بعدين هما:

- البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة.

- البعد الثاني: درجة تقبل الغير لهذا القرار .

إن القرار يرتبط بالأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة و قد تكوم عقلانية و غير عقلانية أي حسب الهدف فقبل الالتحاق بالتنظيم تكون عقلانية و سرعان ما تتغير و تتحول و تصبح غير عقلانية مع مرور الوقت نتيجة تأثيرها بمحيط المؤسسة حيث أن لأفراد المنظمة قرارات و للمنظمة قرارات أخرى أيضاً و قد تتماشى قرارات الأفراد مع قرارات المنظمة و من مظاهرها الانسحاب أو الاستمرار أو التكيف و تعود هذه العوامل إلى شخصية الفرد و ثقافته التي اكتسبها من بيئته و التي

تؤثر في المؤسسة و لهذا تعتبر نظرية سيمون من أهم النظريات التي تعتمد على التحليل العقلاني و الرياضي في دراستها للظواهر الاجتماعية و النفسية .

بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من العوامل السيكولوجية و الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الإنسان داخل المؤسسة، من خلال فهم الحياة الإنسانية بجوانبها المختلفة و تزويدها بالشروط التي تحكم السلوك الإنساني و بالتالي هو يوجه معرفتنا لما فيه نفع للفرد و الجماعات و من هذه العوامل السيكولوجية.

- ما يجول في ذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل كنمط من التفكير نستخدمه عن قصد في معالجة مهارات تحديد المشكلة أو إيجاد افتراضات غير موجودة في أمر فالتفكير إذا له نوعان:

1- التفكير الفعال يتحقق بشرطين هما:

* إتباع أساليب منطقية و منهجية سليمة.

* استخدام أفضل المعلومات المتوفرة من حيث دقتها و كفايتها.

ب- التفكير غير الفعال و هو الذي لا يتبع منهجية واضحة أي معقدة السبل و يبني على مغالطات أو افتراضات باطلة متناقضة تكون في ظاهرة سليمة.

- اختلاف الطاقات عند الموظفين فأتثناء التعيين يرى ريتشارد موران انه " أثناء التعيين لا نقوم باختيار أناس يشبهوننا في القوة و الجوهر لأنهم سوف يشكلون جماعات اقل اهتماما و اقل تأثيرا لان الاختلاف يصنع التنوع، و التنوع يصنع القوة و الثراء و ثراء الفكر يولد وجهات نظر متعددة تستفيد منها" . (1)

إن اهتمام هذه المدرسة كان على المستويات السفلى في المؤسسة مما يجعلها غير متكاملة في تطرقها و تحليلها للمؤسسة، و هو نفس الانتقاد الموجه للكلاسيك (المؤسسة نظام مغلق) و القرار ينحصر أساسا على المستوى التنفيذي للورشة.

(1) محمد احمد عبد الجواد، يوميات مدير ناجح " قصة نجاح مدير و منظمة "، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط1، مصر، 2004، ص 69.

هذا النموذج الذي يتلاءم مع قدرات الإدراك لدى الإداريين فإنه يضع اتخاذ القرار، في خط جديد

تماما يتألف من محورين اثنين وجب الاستفسار عنهما بالسؤالين التاليين:

- في ماذا يتمثل مجال الإمكانيات و البدائل و كيف يتكون.

- ماهي مؤثرا الرضا التي تقود المقرر.

معظم الأطراف المشاركة في القرار في هذا النموذج هم أفراد و جماعات جزئية لهم طلبات

مختلفة يمكن التعبير عنهم بالأطراف ذات المصلحة، و يقومون بمفاوضات بينهم لإنتاج اتفاقات

حول الأهداف العامة للمؤسسة، و لكنها لا تتفادى وجود أهداف فرعية و جزئية متنازع فيها أو

كنقطة اختلاف على كل من المستوى العملي أو التشغيلي و هذه الأهداف تبقى متوازنة بميكانيزم

الحل شبه الكلي للنزاع و المرتكز على مجموعة من الفرضيات التي يمكن حصرها في: (1)

- الرشادة الجزئية تقسم المشاكل إلى رئيسية و فرعية و وحدات مميزة تقوم بمعالجتها بشكل ملائم.

- قاعدة تستقبل القرار يمكن للشركة أن تكتفي بقرارات موضوعية قليلة الملائمة فيما بينهما.

- اخذ الأهداف بالتتابع تسمى المنظمات التي تتفادى إدخال أهداف متناقصة بمعالجتها في فترات

مختلفة.

و بهذه الفرضيات نجد المتعاملين مقيدين لحظيا و وقتيا و يعملون حقا للقرار الذي كونه

بواسطة لعبتهم الرامية إلى التحصيل أو ربح السلطة.

هذا يؤدي إلى القول أن نظام القرار الذي تكونه المؤسسة، بالضرورة هو نظام منطوق متعدد في

الأخير نقول أن هذا التحليل لا يدل على الواقع الحقيقي في المؤسسة، إذ رغم محاولات الاتفاق

على الأحداث العامة يبقى التصور فيها مختلفا بين المجموعات الفرعية.

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 116.

ثانيا: الاتجاه

الحديث

إن الاتجاه الحديث يعتمد على الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية التي تتميز عن الأساليب التقليدية، في أنها تحد من التخير الشخصي أو العاطفي إلى حد كبير و في هذا الخصوص نعرض بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

1- أسلوب تحليل التعادل: إن أساس هذا الأسلوب هو التحليل القائم بين الإيرادات و التكاليف الخاصة بالبدائل، و هي تستخدم في الشركة أثناء عملية تحديد الطاقة الإنتاجية أو عملية التسعير أو تحديد حجم العملية المطلوب و غيرها.

و بما أن هذا الأسلوب يقوم على التحليل فالأمر يتطلب حساب ما يسمى بحجم التعادل و حجم التعادل، هو النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية أي لا يكون هناك لا أرباح و لا خسائر و يكون الحساب بالطريقة التالية:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

و يعتمد القرار على نقطة التعادل فإذا إرادات الشركة تخفيض حجم التعادل (الطاقة) فعليها أن :

- تقوم بتخفيض التكاليف.

- رفع سعر البيع للوحدة.

و في حالة الزيادة تستعمل الطريقة العكسية.

2- أسلوب المراجعة بالقوائم: هذا الأسلوب ينطلق من النظرة الشخصية و الحكم الشخصي في إطار المعايير و المؤشرات الموضوعية، أثناء القيام بحصر شروط الاختيار الأفضل و قياسها تدريجيا أو نسبيا بالدرجات.

و الحل الذي يحصل على أعلى مجموع من الدرجات هو القرار الصائب و عند التساوي في الدرجات يمكن استخدام احد المؤشرات، (كعنصر حاكم) لاختيار بديل كما يمكن استخدام انخفاض تكلفة الإنتاج مثلا كعنصر حاكم في الاختيار.

3- شجرة القرارات: هي شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل في شكل نظامي و يستخدم في حالة الاقتصار بالمفاضلة بين البدائل، على معيار واحد مثل الربح أو تخفيض التكلفة في ظل ظروف أو حالة الخطر. (1)

4- البرمجة الخطية: البرمجة الخطية طريقة أو أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لاستخدام موارد الشركة المحدودة من أموال و آلات و مواد و مورد بشرية، و نظرا لتمييز هذه الموارد بالندرة فان الشركة تسعى دوما إلى استخدامها بأسلوب امثل، لتحقيق ربح بأقل التكاليف و تكون العلاقة خطية إذا تغير المتغير بطريقة مباشرة نتيجة أي تغير في قيمة المتغير الأخر فالتغير في (ا) يؤدي إلى التغير في (ب) فمثلا إذا تطلب الأمر 20 دقيقة لإنتاج منتج معين (وحدة واحدة) فان يلزم 200 دقيقة لإنتاج 10 وحدات أي 3 ساعات و 20 دقيقة. و تستخدم البرمجة الخطية في اتخاذ القرارات إذا توفر في المشكلة مايلي:

* هدف محدد.

* موارد محددة.

* مقاييس كمية لقياس المشكلة.

* تحليل العلاقات النسبية بين المتغيرات.

هذا المنهج الرياضي يمكن استخدامه في القرارات التي يمكن التعبير عنها بيانيا أو رياضيا.

و بالرغم من الانتشار الواسع لاستعمال أداة البرمجة الخطية في اتخاذ القرارات إلى انه تكتنفها بعض الصعوبات أثناء تطبيقها، كصعوبة وضع المتغيرات في أشكال نسبية أو كان تحمل المتغيرات صفات احتمالية أو أن تكون سريعة التغير.

(1) محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 149.

5- نظريات الاحتمالات: تقوم نظريات الاحتمالات على اعتقاد مفاده أن أحداثا يمكن التنبؤ بها من خلال نمط معين، و في حالة حدوث اختلاف في تقدير الاحتمال فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها .

و يتحول هذا الاحتمال إلى معلومة يمكن الرجوع إليها في اتخاذ القرار، حيث أصبح الميل إلى هذا الأسلوب عبارة عن محاولة من متخذي القرار في المؤسسة بغرض الحد من درجة عدم التأكد.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

من اجل فهم القرار داخل المؤسسة من الضروري تحليل العمليات و ذلك بتحديد المراحل التي تؤدي إلى اختيار سلوكيات الأفراد و التأثيرات و السلطات الناتجة عن ممارسة عملية صنع القرار.

(1)

و قد تعددت الآراء حول مراحل هذه العملية و فيما يلي أهم هذه المراحل كمايلي:

1- **تشخيص المشكلة:** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

2- **تحليل المشكلة:** يقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها و تحديد و تحليل البيانات المطلوبة لحلها.(2)

- تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها و حجمها و مدى تعقدها و الحل الأمثل المطلوب لحلها.

(1) Jean .luc.charron et sabine separa organisation et gestion de l'entreprise editions

dunod، paris ،2001 p 32.

(2) سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، ط 2، القاهرة، 1998، ص 425.

- تحديد و تحليل البيانات على صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة، لفهم المشكلة محل القرار مع تحديد أفضل الوسائل للحصول عليها و مراعاة التكلفة و الوقت اللازم لذلك و من تم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً و يقارن الحقائق و الأرقام و يخرج من ذلك بمؤشرات، و معلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب. وقد

صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير:

* البيانات والمعلومات الأولية والثانوية .

* البيانات والمعلومات الكمية .

* البيانات والمعلومات النوعية .

* الأمور والحقائق .

3- تحديد الحلول المتاحة وتقويمها: ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها وضع

المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

4- اختيار الحل المناسب للمشكلة: تتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير أهمها: (1)

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الإمكانيات المادية و البشرية لتنفيذه.

- تكاليف تنفيذ البديل.

- الآثار الإنسانية و الاجتماعية للبديل و انعكاساته على المؤسسة و أفرادها.

- مناسبة الوقت و الظروف للأخذ بالبديل.

- مدى استجابة المرؤوسين للبديل.

- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

(1) خالد سليمان المومني و محمد علي، القضاة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة

العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008، ص 3.

- 5- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير و اعتبارات موضوعية أهمها: (1)
- الموازنة بين الفوائد المتوقعة و المخاطر المترتبة عن اختيار البديل.
 - اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة و جهد ممكن.
 - اختيار البديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و في الوقت المناسب.
 - اختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
 - اختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد و الإمكانيات المتاحة.
- 6- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- و عملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل، أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور، ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

(1) سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مرجع سابق، ص 434.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
- 2- إبراهيم بدر شهاب، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار البشير مؤسسة الرسالة بيروت، 1998.
- 3- إبراهيم طلعت، استراتيجيات التخطيط الاقتصادي، دار الكتاب الحديث، 2009.
- 4- بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2005 .
- 5- بياز هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1 ، مكتبة روعة للطباعة، الأردن، 2000.
- 6- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009 .
- 7- حسن ماهر محمد، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن، 2003 .
- 8- حسين التهامي، المدخل إلى أصول إدارة الأعمال، التهامي جروب للتنمية البشرية والتدريب 2009.
- 9- جازية زعتر ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين شمس ، مصر ، القاهرة، ط2، 1997.
- 10- خليفي عيسى، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مكتبة المنار، 2014 .
- 11- خالد عبد الرحمان الهيثمي و آخرون، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران عمان، الأردن ، 1997، .
- 12- ذكي مكى إسماعيل، أصول الإدارة و التنظيم، شركة مطابع السودان العامة المحدودة، ط 2، 2009.
- 13- ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2007 .
- 14- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطرباسي، الاتصال و العلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005 .

- 15- ضرار العتيبي و آخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الأردن 2007 .
- 16- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 17- عمر عقيلي ، الإدارة أصول و مفاهيم، دار زهران عمان، 1996.
- 18- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط 5 ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2013 .
- 19- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2007 .
- 20- عمر الجوهري ، أصول الإدارة و التنظيم، دار الإشعاع للطباعة القاهرة، 1985.
- 21- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004 .
- 22- علي محمد إبراهيم كردي ، الإدارة والقيادة ، ط 1 ، وادي النيل للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2011،
- 23- عمر سعيد و آخرون، مبادئ الادارة الحديثة، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان، 2003 .
- 24- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1993 .
- 25- العثيمين فهد بن أسعود، الاتصالات الإدارية، ط3 ،المدينة المنورة ، دار يثرب للنشر و التوزيع، 2004 .
- 26- ساعد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، ط 3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن عمان، 2005 .
- 27- سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سيرقيس للاستشارات و التطوير الإداري، ط 2، القاهرة، 1998 .
- 28- صالح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، 2008.
- 29- مصطفى مدوكي، عموميات حول التخطيط، الجزائر جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014.
- 30- موسى يوسف حميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق الأردن، 1999.
- 31- محمد عبد الله عبد الرحيم ، أساسيات الإدارة و التنظيم ، مكتبة القاهرة ، ط 2، 1992.

- 32- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية، ط1 ، 2005.
- 33- ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، ط1، دار كندي للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .
- 34- محمد سلامة محمد غباوي، السيد عبد الحميد عطية، الاتصال ووسائله، بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1991 .
- 35- محمد الجوهري وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الاتصال الجماهيري، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 1992 .
- 36- محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الأعمال ، مركز التعليم المفتوح جامعة بنها ، مصر، 2008 .
- 37- محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2، الجزائر، 1985.
- 38- محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 39- محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة ،ط1، الأردن، 1999 .
- 40- محمد احمد عبد الجواد، يوميات مدير ناجح " قصة نجاح مدير و منظمة "، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط1، مصر، 2004.
- 41- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 42- ناصر دادي عدون ،اقتصاد المؤسسة، ط 2 ،دار المحمدية العامة الجزائر ،1998.
- 43- نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1992.
- 44- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط1 ، عمان، 2003 .

المجلات و دوريات:

- 1- خالد سليمان المومني و محمد علي، القضاة فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، الأردن، 2008 .
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قانون رقم 01 / 18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد77.

المراجع الأجنبية:

- 1- leschristiamilli , micheldelapir,vuibert,geographie économique, firmes, multinational(France)1995.
- 2-John Naylor, Managment finanacial times and Pitman Publishing, 1999.
- 3- Greenberg and Baron, Behavior in Organizations, seventh edition Prentice Hall , 1999 .
- 4- sandra charreire et isabelle huault les grands auteurs de management editions ems paris 2003 .
- 5- Jean .luc.charron et sabine separa organisation et gestion de lentreprise edistions dunod، paris ،2001.

مواقع الانترنت:

- 1- منتديات الجلفة، www.djelfa.info ، تصفح بتاريخ 2017/02/22.
 - 2- بانا ضمراوي، أنواع الحوافز بتاريخ 05/01/2018 . [www. Mawdoo3.com](http://www.Mawdoo3.com) .
 - 3- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تعريف الاتصال و أنواعه، تصفح بتاريخ 2017/01/20:<https://hrdiscussion.com/hr73711.html>
 - 4- محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح ،تصفح بتاريخ 2017/02/25 [www. Sst5.com](http://www.Sst5.com)
 - 5- <https://hrdiscussion.com/hr104144.htm> ، تصفح بتاريخ 2017/01/03.
- خصائص نظام الحوافز .