

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية LMD
جذع مشترك
وفقا للبرنامج الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إعداد:
الدكتورة مرقع أمال

السنة الجامعية: 2019-2020

فهرس المحتويات

1.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول: تكوين وتطور المؤسسة الاقتصادية
2.....	أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية
10.....	ثانياً: تكوّن وتحوّل المؤسسة الاقتصادية
15.....	الفصل الثاني: أنواع المؤسسات
15.....	أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية
18.....	ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية
25.....	الفصل الثالث: وظائف التسيير
25.....	أولاً: وظيفة التخطيط
29.....	ثانياً: وظيفة التنظيم
40.....	ثالثاً: وظيفة التوجيه
45.....	رابعاً: وظيفة الرقابة
49.....	الفصل الرابع: نظريات اتخاذ القرارات (النماذج والعمليات)
49.....	أولاً: نماذج اتخاذ القرارات
54.....	ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات
55.....	ثالثاً: معوقات عملية اتخاذ القرارات وعوامل نجاحها
57.....	خاتمة
59.....	قائمة المراجع
63.....	الملاحق

مقدمة:

تعد المؤسسات النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، فتطور اقتصاد أي دولة يتطلب تطور مؤسساتها لاسيما في ظل التحولات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية. كما أن فعالية وكفاءة المؤسسات لا تتوقف على ما لديها من موارد وإمكانيات مادية ومالية وبشرية فحسب وإنما تعتمد على المنهجية العلمية والتسيير الجيد والعقلاني لهذه الإمكانيات.

وبغية التحكم في المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة وكيفية تسييرها، تناولت هذه المطبوعة بالعرض والتحليل أهم المقاربات التي عرّفت المؤسسة وتطورها التاريخي وتصنيفاتها، بالإضافة إلى دراسة عملية التسيير ووظائفها الأربعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. كما تطرقت إلى نماذج اتخاذ القرارات وعملياتها باعتبارها حجر الأساس في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن هذه المحاضرات قد تم تصميمها وفقا للبرنامج الوزاري الجديد المقرر في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير. وهو يدعم ويعزز المكتسبات القبلية للطلاب التي تحصل عليها من خلال مقياس مدخل لإدارة الأعمال المدرس في السنة الأولى جذع مشترك، ليتعمق أكثر في أساسيات ومبادئ تسيير المؤسسة فتكون قاعدة أساسية لانطلاقه في الدراسات المتخصصة. إضافة إلى ذلك فقد تم وضع في متناول الطلبة ملحقا يضم خمسة عشر نموذجا مقترحا من أسئلة اختبارات منتقاة، تمتحن قدراتهم على اكتساب المعارف المتعلقة بهذا المقياس.

أخيرا، نتمنى أن يسهم هذا العمل المتواضع في سد جزء من النقص الموجود بالنسبة للمراجع باللغة العربية المتعلقة بتسيير المؤسسة الذي تعاني منه المكتبة الجزائرية، وأن ينتفع به الطلبة والمهتمون على المستوى العلمي أو البيداغوجي، والله الموفق.

الفصل الأول: تكوين وتطور المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها المحرك الرئيسي لدواليب الاقتصاد، فهي المنتجة للسلع والخدمات وهي منبع الثروة ومنطلق توزيعها. وإن التطور الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية وتشعب نشاطها، صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل ودقيق لها.

وتجدر الإشارة أن هناك العديد من المصطلحات تستخدمها كتب الإدارة لتحمل المعنى نفسه نذكر منها المؤسسة، الشركة، المنشأة، المنظمة، الوحدة الاقتصادية، المشروع والتنظيم. ومنعا للالتباس فإن مفهومها من حيث الجوهر في نظرنا متماثلا وفضل استخدام مصطلح "المؤسسة".

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية

وردت عدة مقاربات لتحديد ماهية المؤسسة الاقتصادية من حيث تعريفها، خصائصها وأهدافها سنتناولها فيما يلي:

1) تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة الاقتصادية، فهناك تعاريف متعددة كل منها يركز على جانب من الجوانب كطبيعة النشاط، العناصر المكونة، الأهداف، الهيكل والشكل القانوني. نذكر فيما يلي أهم هذه التعاريف:

المؤسسة الاقتصادية هي: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على عملية التنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل القيام بأي عملية من عمليات الإنتاج.

(1) عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2000، ص: 24

_ " كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع وخدمات للسوق"(1)

هذا التعريف يركز على الجانب القانوني للمؤسسة الاقتصادية ويرى ضرورة استقلالية المؤسسة من الناحية المالية.

_ "عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري، يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن، لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام، وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع"(2).

وبناء على هذا التعريف فإن تسمية المؤسسة تطلق على أي كيان قانوني لتجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف محدد مسبقا.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية وهو كالتالي: المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم يتمتع بالاستقلال المالي في إطار قانوني واجتماعي يمارس نشاطات اقتصادية من خلال التنسيق بين عناصر الإنتاج بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

أي أن المؤسسة تقوم على الأفكار التالية:

_ فكرة الخضوع لشروط يحددها القانون تحكم أهدافها ونشاطها.

_ تنسيق الجهود وما ينتج عنها من علاقات اعتماد متبادلة.

_ تحديد أهداف صريحة وواضحة والسعي لتحقيقها.

ولتوضيح مفهوم المؤسسة أكثر سوف نعتمد على المقاربات التالية:

1-1 المؤسسة كنظام تقني:

يعرف الاقتصادي الفرنسي "فرانسوا بيرو" المؤسسة بأنها: "شكل من أشكال الإنتاج يتم من خلالها المزج بين

(1) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر: 1998، ص: 10

(2) عمر وصفي عقيلي وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: 1994، ص: 3

مختلف عناصر الإنتاج من رأس مال تقني ومالي ومواد وعنصر بشري من أجل الحصول على منتجات جديدة تباع في الأسواق وتحقق الأرباح"⁽¹⁾

فالمؤسسة عبارة عن نظام تقني أو وحدة إنتاج تستورد مدخلاتها من عوامل الإنتاج (مواد أولية، يد عاملة، رأس المال، آلات، الأرض، العقار، طاقة، معلومات ومعارف، رخص الإنتاج...) وتقوم بتحويلها إلى منتجات وخدمات تصدُر في أسواق الاستهلاك أو الاستخدام. أي أن وظيفة المؤسسة من الناحية التقنية هي استغلال الموارد المتاحة لديها وإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة، حتى تلبي حاجيات ورغبات المستهلكين وتخلق قيمة مضافة. وهذا في ظل سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة ومتغيرات البيئة الخارجية.

والقيمة المضافة هي الفرق بين المخرجات والمدخلات أي بين العوائد والمصاريف. فالمؤسسة هي خلية إنتاج وتوزيع القيمة المضافة في شكل تدفقات مالية على بعض المتعاملين الاقتصاديين الذين ساهموا في العملية الإنتاجية وتمثل بالنسبة لهم دخل أو إيرادات كما يلي:⁽²⁾

_ ضرائب للدولة والجماعات المحلية

_ أجور للعمال

_ مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة

_ مستحقات الموردين

_ أرباح لملاك المؤسسة

_ اشتراكات مؤسسات الضمان الاجتماعي وصندوق التقاعد

_ فوائد للمقرضين (الدائنين)

_ اقتطاعات الاهتلاكات لتجديد العتاد الذي عرف تقادما ماديا وتكنولوجيا

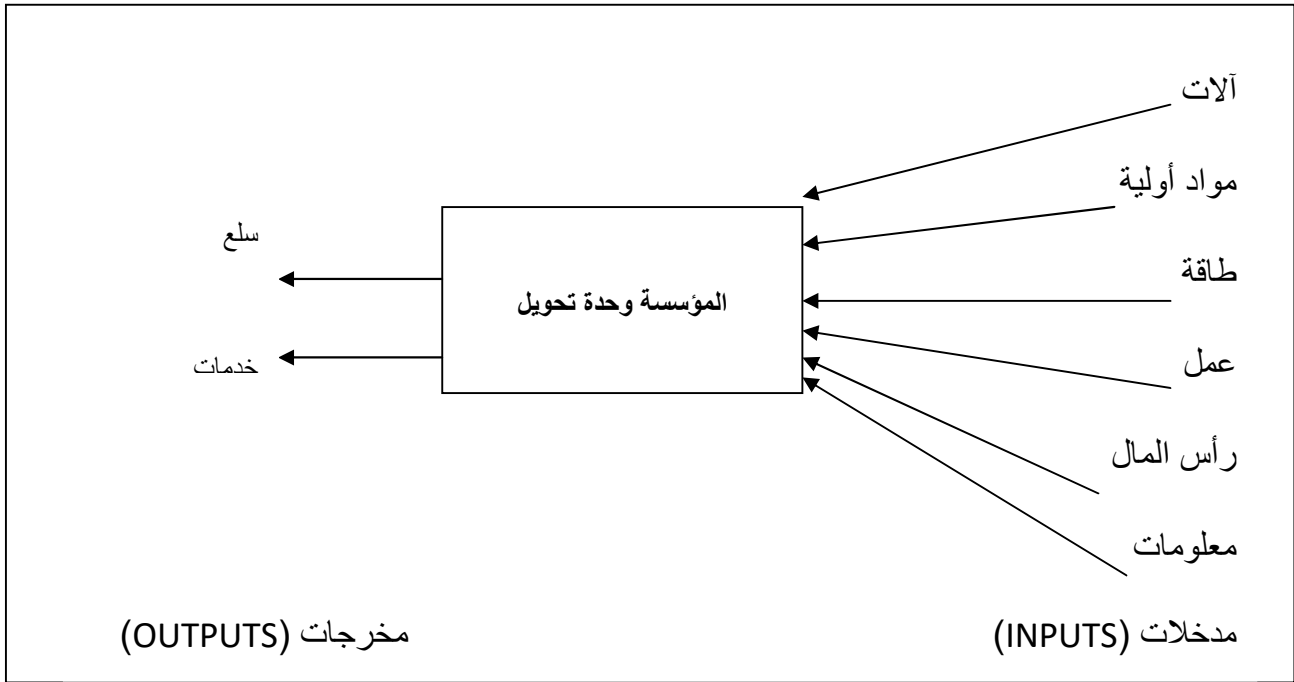
_ اقتطاعات المؤونات في حالة خسائر متوقعة.

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 10

⁽²⁾ Roland Guinamard, André Redon, « Economie moderne d'entreprise », édition J.Delmas et Cie, Paris :1981, P :12

والجزء الباقي من الأرباح يجمّد كاحتياطات التمويل الذاتي (قدرة التمويل الذاتي) ليستخدم لتمويل مشاريع استثمارية مستقبلية. والشكل الموالي يوضح هذه المقاربة:

الشكل رقم (1): المؤسسة وحدة تحوّل المدخلات إلى مخرجات



Source : Jean Longatte , Jacques Muller, «Economie d'entreprise », ed Dunod, Paris : 2004, P : 1

2-1 (المؤسسة كنظام اجتماعي:

لا تقتصر وظيفة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات وإنما تتعداها إلى توفير فرص الشغل للأفراد وإرضاء دوافعهم المتنامية، فهي مصدر رزق لهم. فالمؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تشارك وتنسق داخل تنظيم مهيكّل تمتاز فيه التوجهات والإيديولوجيات والثقافات وتتفاعل فيه الشخصيات والسلوكيات. وتفرض المؤسسة نظاما قانونيا جزائيا يخضع له كل أعضاء المؤسسة، وهي تعمل على تلبية وإشباع مجموعة من حاجيات الأجراء، نذكر منها الاستقرار في المنصب، مستوى الأجر، الترقية، التكوين... الخ⁽¹⁾.

ويحدث أحيانا أن تتعارض الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة وتتضارب المصالح، فتحصل نزاعات وتوترات بين الفئات المختلفة للعمال أو بين العمال والإدارة. كما قد تتكثّر هذه الجماعات على شكل تنظيمات غير

(1) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان: 2008، ص: 49

رسمية فتؤثر على مركز اتخاذ القرارات، لهذا على المؤسسة أن تخلق التوافق والانسجام بين مختلف التيارات وتعزز روح الانتماء والولاء لها.

1-3) المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات:

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع وكمية المنتجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال..الخ⁽¹⁾. هذه القرارات تمثل اختيارات اقتصادية تتعلق بكيفية استعمال الموارد المالية والمادية المحدودة قصد تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية قصوى. ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها، تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة، طويلة) وحسب درجة أهميتها (إستراتيجية، تكتيكية، عملية).

1-4) المؤسسة كنظام:

جل الدراسات الحديثة تنظر إلى المؤسسة كنظام شامل، ويعرّف النظام بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض ومع بيئتها لتحقيق هدف معين"⁽²⁾.

وفقا لهذا المفهوم فإن النظام هو هيكل يتضمن عددا من العناصر المترابطة تمثل نظاما فرعية أو تحتية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، من أجل تحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف وذلك في ضوء معطيات بيئية معينة.

أي أن المؤسسة نظام متكامل لأنها تنقسم إلى أجزاء ووحدات متكاملة ومتفاعلة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات، تمثل وظائف المؤسسة المتمثلة في التمويل والتمويل والإنتاج والتسويق والموارد البشرية. وكل نظام تحتي أو وظيفة لها أهداف متناسقة مع أهداف المؤسسة ككل من خلال عملية تحويل مدخلات إلى مخرجات وهذا ما توضحه الأمثلة التالية:

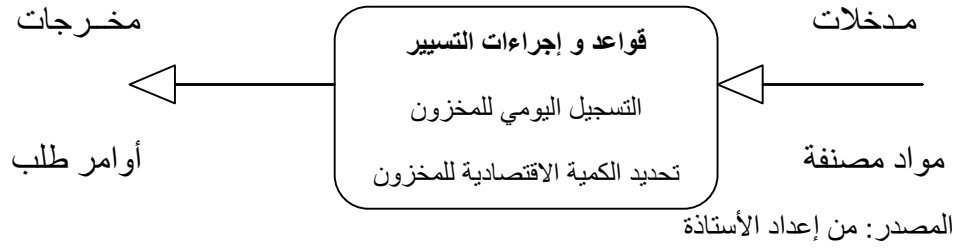
مثال حول نظام المخزون:

هدف نظام المخزون هو تلبية طلب مصالح الإنتاج في الوقت المحدد وبالكمية المطلوبة

(1) غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص:6

(2) إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:17

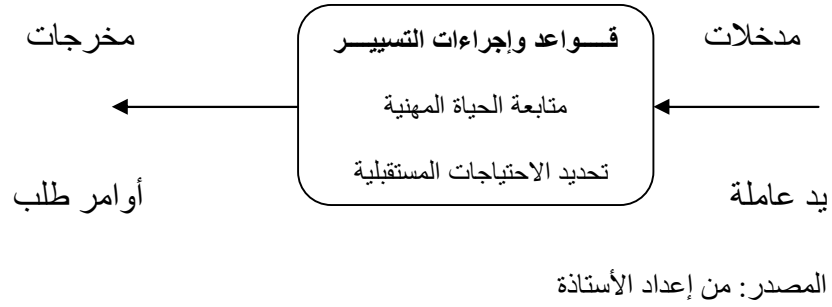
الشكل رقم 2: نظام المخزون نظام تحتي



مثال حول نظام الموارد البشرية:

هدف نظام الموارد البشرية هو توفير اليد العاملة المؤهلة

الشكل رقم 3: نظام الموارد البشرية نظام تحتي



ولا يوجد نظام متكامل دون محيط، فالمؤسسة نظام مفتوح مرتبطة بالمحيط تؤثر فيه وتتأثر به أي وجود حركة تأثيرية تبادلية.

(2) خصائص المؤسسة الاقتصادية

تشارك جميع المؤسسات في خصائص وسمات عامة نذكرها فيما يلي⁽¹⁾:

المؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية قانونية مستقلة في ممارسة نشاطها الاقتصادي، من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث مسؤولياتها. وهي ذات ذمة مالية مستقلة ولها صفة اعتبارية تحمل اسما مستقلا وميزانية مستقلة وحسابا مصرفيا. هذه الشخصية تلزمها التسجيل في السجل التجاري وتحمل كل ما يترتب عن وجودها القانوني مثل الضرائب والرسوم ومراقبة حساباتها دوريا.....إلخ.

(1) عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

_ للمؤسسة واجبات تتمثل في نفع المجتمع بتقديم منتجات وخدمات لا تضر بأجسادهم وعقولهم أي تشبع احتياجاتهم وتلبي رغباتهم، وكذا احترام القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة. أما حقوقها فهي استغلال الموارد المتاحة في الطبيعة.

_ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

_ أن تكون المؤسسة الاقتصادية قادرة على البقاء والاستمرار في السوق في ظل محيط جد متقلب.

_ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها.

_ المرونة أي القدرة على التكيف مع البيئة التي وجدت فيها.

_ احتواء مصطلح مؤسسة على فكرة الزوال أي الخروج من السوق إذا ضعف مبرر وجودها أو انخفضت كفاءتها.

(3) أهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الأهداف عن النتائج النهائية التي ترغب المؤسسة بلوغها، وتسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف طبيعة نشاطها وإدارة أصحابها. تتلخص أهمها فيما يلي:

3-1) الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

_ **إيجاد قيمة سوقية:** من خلال المزج بين عوامل إنتاجية معينة كمدخلات لتحوّل إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات تباع في الأسواق لتحقيق ربح ناتج عن الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

_ **تحقيق الربح:** يعتبر تحقيق الربح غاية كل مؤسسة ومبرر وجودها. فاستمرار المؤسسة مرهون بمدى تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها أي تعزيز قدرتها التمويلية، وبالتالي توسيع نشاطها للصدور أمام المؤسسات المنافسة. فالربح يعد من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا.

_ **تحقيق متطلبات المجتمع:** إن قيام المؤسسة الاقتصادية بنشاطها وبيع إنتاجها المادي أو المعنوي من شأنه تلبية متطلبات المجتمع الموجودة به وتحقيق الرفاهية والتقدم والرقي .

_ **عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد للإنتاج والتوزيع، إضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج.

_ **تعظيم المبيعات:** بتحسين رقم الأعمال وتعزيز نفوذ ومركز المؤسسة في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق الدعاية وتخفيض الأسعار وخدمات ما بعد البيع وتسهيلات الدفع. والغرض من ذلك هو كسب زبائن المؤسسات المنافسة أي أن المؤسسة تحسن من ربحيتها على المدى البعيد.

_ **تعظيم النمو:** أي التوسع وتطوير القدرات الكامنة للمؤسسة عن طريق تنويع المنتجات واختراق أسواق جديدة واستخدام تكنولوجيا حديثة... الخ

(2-3) الأهداف الاجتماعية: إضافة إلى توفير مناصب شغل لأفراد المجتمع، توجد أهداف اجتماعية أخرى هي:

_ ضمان مستوى مقبول من الأجور، فالأجر حق مضمون قانونا وشرعا مما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال وإشباع احتياجاتهم.

_ إقامة أنماط استهلاكية معينة حيث تؤثر المؤسسات الاقتصادية على العادات الاستهلاكية لأفراد المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الترويج.

_ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال بث روح الفريق وقيم التعاون وبناء علاقات مهنية واجتماعية سوية، رغم التفاوت في المستوى العلمي والانتماء الاجتماعي والسياسي.

_ توفير تأمينات ومرافق للعمال مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، السكن الوظيفي فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم... الخ.

_ هدف المسؤولية الاجتماعية من خلال الحفاظ على البيئة بتخصيص جزء من أرباحها في معالجة النفايات والاستعمال العقلاني للثروات الطبيعية حفاظا على التوازن البيئي.

(3-3) الأهداف الثقافية والرياضية: في إطار ما تقدمه المؤسسة للعمال من خدمات، نجد الجانب التكويني والترفيهي أيضا والذي يتمثل فيما يلي:

_ توفير الوسائل الترفيهية والثقافية التي تفيد العمال وأبنائهم (المسرح، المكتبات، الرحلات...)، لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والروح المعنوية له مما ينعكس إيجابا على أداءه.

_ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى عن طريق إخضاعهم إلى دورات تدريبية من أجل رفع مستواهم المهني وتلقينهم أحدث المعارف .

_ تخصيص أوقات للرياضة أي السماح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلا عن إدراج قاعات للرياضة أو تأسيس نوادي رياضية. وذلك حفاظا على اللياقة البدنية للعامل والتخلص من الكسل و الخمول.

3-4) الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي والذي يتمثل في البحث التكنولوجي حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأفضل منتج. وذلك برصد مبالغ ضخمة لتطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا. كما قد تقوم بالمساهمة في تثمين نتائج البحث العلمي المنجزة على مستوى الجامعات والمعاهد عن طريق المشاركة في تمويل مشاريع بحث والاستفادة منها في رفع المردودية الإنتاجية.

4) دور المؤسسة في المجتمع:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا فعالا في المجتمع يتمثل في:

- خلق الثروة في شكل القيمة المضافة وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي.
- توفير فرص الشغل وامتصاص البطالة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق اتساع الوعاء الضريبي للدولة (خلق مشاريع صحية وتعليمية، تعبيد الطرقات...).
- جلب العملة الصعبة عن طريق التصدير.
- رفع مستوى معيشة الأفراد وتحقيق الرفاهية الاقتصادية.

ثانيا: تكون وتحول المؤسسة

إن المؤسسة الاقتصادية تأسست حديثا ولم تكن معروفة بشكلها الحالي بل كان ذلك نتيجة لعدة

تغيرات وتطورات شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية. وفيما يلي متابعة لمرحلة التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية:

المرحلة الأولى: تكوّن شكل المؤسسة (من القرن 5 م-18 م)

1-1) الإنتاج الأسرى البسيط:

كانت الأسرة في العصور البدائية هي وحدة الإنتاج الأولى وهي المستهلك في نفس الوقت، حيث كانت تنتج الأشياء الضرورية للحياة بأدوات عمل بسيطة وتقليدية يقوم بنحتها وتحضيرها كبار السن . ومن ميزات المجتمع البدائي سيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال أسر كاملة من طرف ملاك الأرض. وقد ظهر في هذا العصر أول شكل من أشكال تقسيم العمل إذ تخصصت بعض الجماعات في الزراعة بينما تخصص البعض في تربية المواشي، وقد ترتب على هذه التقسيمات ظهور نوع من المبادلات يسمى المقايضة أي مبادلة سلعة بسلعة أخرى كمبادلة الماشية بكميات من القمح. وكلما زاد عدد السكان في قرية ما تحولت من الطابع القروي إلى الطابع الحضري مما أدى إلى نشأة المدن والتجمعات الحضرية وتحرر الفلاحون من الحقول الريفية وممارستهم لبعض الحرف مثل النجارة، الدباغة وغيرها.

1-2) ظهور الوحدات الحرفية:

إن ارتفاع الطلب على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج، أدى إلى تكوين ورشات أو محلات تضم أصحاب الحرف المتشابهة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة في شكل أسري يغيّب فيه الاستغلال أو القسوة. وتنظم الورشة إلى ثلاث فئات هي: المعلم والصانع والمتلمذ. وقد كوّن أصحاب هذه الحرف الطوائف التي تهدف إلى المحافظة على المساواة بين معلمي الحرف بالحد من نمو فئة المعلمين الأغنياء غنى مفرطاً، ويتحقق ذلك عن طريق:

- تحديد كمية الإنتاج

- تحديد الأسعار

- شراء المواد الخام وبيعها للمعلمين لمنع الاحتكار

- حرمان المعلمين من العمل الحر لدى الغير كصناع

- تحديد الأجور ومدة الاستخدام للصانع والمتلمذيين.

- منع إدخال تحسينات على وسائل الإنتاج

ومع مرور الزمن، أصبحت عملية التدرج من صانع إلى معلم أو متلمذ إلى صانع يستغرق وقتاً طويلاً

بسبب الصرامة التي فرضت على العمل في الورشة كذلك الطابع الوراثي لمهنة المعلمين. مما أدى بالصناع إلى تكوينهم ورشات مستقلة منافسة للطوائف تتبع بأثمان زهيدة. وهذا ما ساعد على التلاشي التدريجي لنظام الطوائف الحرفية.

3-1) النظام المنزلي للحرف:

ساهم ظهور طبقة التجار في تطوير هذا النظام من خلال تعاملهم مع الحرفيين في منازلهم بتمويلهم بالمواد الأولية من أجل إنتاجهم لسلع معينة. حيث كان الحرفي مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له. ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذا نفوذ على الحرفيين يطالبهم بمضاعفة الإنتاج وبالمواصفات التي يرغب فيها ويحدد مواعيد التسليم معتمدا في ذلك على إغراء الأسر الحرفية بالدفع النقدي الفوري أو التسبيق. وبذلك وجد العامل نفسه أمام استغلال جديد جعلته يجند كل أفراد أسرته ويدخل تحسينات على طرق الإنتاج من أجل تلبية طلبات التاجر.

4-1) ظهور المانيفاكتورة:

إن ارتفاع طلب المجتمع الأوروبي وتطور أذواقه ومستواه الحضاري وارتفاع عدد السكان وكذا تراكم ثروة طبقة التجار، ساعدهم على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد في مصانع يدوية تدعى المانيفاكتورة. تخضع لإشراف ومراقبة التجار، حيث أن التاجر هو الذي يتحكم في ظروف العمل وجلب المواد الأولية وتصريف المنتجات. وبذلك ظهر أول شكل إنتاج الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية المسماة المانيفاكتورة وظهرت معها طبقة جديدة في السلم الاجتماعي هي طبقة الأجراء من عمال المصانع، التي تبيع مجهودها عن طريق عقود يعقدونها مع التجار. وقد سميت هذه الفترة بالرأسمالية التجارية نظرا لتبعية الصناعة للتجارة كنشاط أساسي.

المرحلة الثانية: تحولات المؤسسة (1800-1945)

ساهمت الثورة الصناعية باختراعاتها العلمية والتقنية في نشوء الرأسمالية الصناعية التي تقوم على ما يسمى بالمشروع الصناعي أو الفبركة، والتي يملكها فرد واحد هو الرأسمالي أو المقول. يهدف إلى

تعظيم ثروته ويقوم بشراء قوة عمل مختلف الفئات العمرية نظير أجر ضعيف في غياب قوانين تنظم العمل وفي إطار ظروف عمل رديئة.

المرحلة الثالثة: شكل المؤسسة الجديد (1945 إلى يومنا هذا)

بعد الحرب العالمية الثانية ازداد حجم المؤسسات وتوسعت هيكلتها التنظيمية بظهور وظائف جديدة تهتم بالموارد البشرية والتسويق، مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة لعدم القدرة على الإلمام بكل المعارف الإدارية. ولم يقتصر توسع هذه المؤسسات على بلدانها الأصلية وإنما تعداها إلى الأسواق الخارجية ليس للتصدير فحسب وإنما للإنتاج في أكثر من بلد خارجي. وتدعى هذه المؤسسات بالشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات العابرة للقارات وهي كيانات اقتصادية عملاقة تزاوّل الإنتاج والتجارة عبر القارات ولها في دولتين أو أكثر (بلدان مضيقة) مؤسسات وليدة أو فروع تتحكم فيها الشركة الأم وتخطط لكل قراراتها تخطيطاً شاملاً، وهي تعتبر من رموز النظام الاقتصادي العالمي حظيت بدعم الدول الصناعية الكبرى⁽¹⁾. ومن أمثلة هذه الشركات نذكر: شركة نستلي، جنرال موتورز، جنرال إلكتريك، كوكاكولا، ماكدونالدز... الخ.

وتتمتع الشركات المتعددة الجنسيات بالخصائص التالية:

_ **كبر الحجم:** ومؤشرات ذلك حجم رأس المال، حجم المبيعات، حجم الاستثمارات وحجم الإنفاق على البحث والتطوير.

_ **تنوع الإنتاج:** فهي تملك خطوط إنتاج متنوعة وتنشط في مجالات اقتصادية متعددة رغبة منها في تقليل احتمالات الخسارة.

_ **اتساع الرقعة الجغرافية لنشاطها:** أي كبر مساحة السوق التي تغطيها.

(1) محمد مدحت غسان، "الشركات متعددة الجنسيات وسيادة الدولة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص: 11

_ **تعبئة المدخرات العالمية:** عن طريق طرح الأسهم والسندات في الأسواق المالية العالمية واستقطاب الاستثمارات .

_ **تعبئة الكفاءات:** أي أن المعيار الغالب في التوظيف هو الكفاءة بغض النظر عن جنسية العامل.

_ **التخطيط الاستراتيجي:** هي الأداة الأساسية لإدارة هذه الشركات سعياً منها لاقتناص الفرص وتعظيم العوائد.

_ **إقامة التحالفات الإستراتيجية:** وذلك من أجل تحقيق مصالحها الاقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية. وهناك عدد من التحالفات أو التكتلات أهمها :

الكارتل: هو تركب لعدة مؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار أو توزيع الأسواق فيما بينها، وتبقى هذه المؤسسات مستقلة مالياً وقانونياً تتحكم في السوق دون منافسة حقيقية وتحقق أرباحاً احتكارية. وقد ظهر أول كارتل بألمانيا سنة 1904 في مجال الصناعات الثقيلة وهو كارتل الحديد والصلب.

التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية، مما يسمح لها بتحقيق عدة مزايا منها تحسين مردوديتها وانخفاض أسعار منتجاتها. ومن أمثلة هذا التجمع شركة صناعة الأدوية " AVENTUS " وهي شركة فرانكو ألمانية ناتجة عن اندماج شركة فرنسية وأخرى ألمانية.

- **الهولدينغ أو شركة التملك أو الرأسمال المالي:** هو تجمع ناشئ عن شراء بنوك لأسهم عدد من

المؤسسات في قطاعات متشابهة أو مختلفة لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجه المملكين الماليين دون أن تفقد هذه المؤسسات استقلاليتها القانونية.

إضافة إلى خاصية التكتل، تميزت المؤسسة الاقتصادية الحديثة في عصر العولمة بالخصائص التالية:

_ **المؤسسة موجهة بالمعلومات:** حيث تعتبر المعلومة أصلاً حيويًا بموجبه يتم توجيهه وتسيير كل الأنشطة والعمليات.

_ **المؤسسة المتعلمة:** والتي تسعى إلى التعلم المستمر بالاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

_ **المؤسسة الرشيقة:** بدل البدينة أي توظف أعدادا قليلة من العاملين الأكثر مهارة معتمدة على العمل التعاقدى مع المقاولات من الباطن في مجالات محددة كالصيانة والتنظيف.

_ **الهيكل التنظيمي الأفقي:** بدل الهيكل الرأسي التقليدي، ويقوم الهيكل الأفقي على فرق العمل التي تتسم بقدر كبير من الاستقلالية وحرية التصرف والتعاون.

الفصل 2: أنواع المؤسسات

تمهيد:

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالاً وأنواعاً متعددة تختلف من بلد إلى آخر تبعاً للقانون التجاري والقواعد القانونية لأشكال ملكية المؤسسات. وتعتمد عملية تصنيف المؤسسات على عدة معايير منها الحجم والشكل القانوني وطبيعة النشاط الاقتصادي وملكية وسائل الإنتاج. وهي تهدف إلى معرفة نسبة مساهمة كل صنف من المؤسسات في النمو الاقتصادي وتسهيل الدراسات الإحصائية والبحوث الاقتصادية وتحديد بعض المؤشرات الاقتصادية مثل الناتج الوطني الخام وعدد العمال وحجم الاستثمارات.

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية:

تصنف المؤسسات تبعاً لمعيارين اقتصاديين هما الحجم وقطاع النشاط الاقتصادي. ونميز هذه الأنواع:

1-1) التصنيف حسب قطاع النشاط الاقتصادي:

القطاع هو مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي⁽¹⁾ ونميز بين ثلاث قطاعات:

أ) **القطاع الأولي:** يجمع المؤسسات المتخصصة في النشاط الفلاحي ويشمل الزراعة والصيد البحري وتربية المواشي والنشاطات الاستخراجية المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية.

ب) **القطاع الثانوي:** يشمل كل الأنشطة الصناعية والتحويلات المعقدة ويقسم إلى الصناعات الثقيلة مثل مؤسسات الحديد والصلب والصناعات الخفيفة مثل مؤسسات تحويل مواد زراعية إلى منتجات غذائية وصناعية.

ج) **القطاع الثالث:** أي قطاع الخدمات ويشمل المؤسسات الحرفية، النقل بكل فروعه، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

وكل قطاع مقسم إلى فروع، فمثلاً القطاع الفلاحي مقسم إلى فرع تربية المواشي، فرع الصيد البحري... الخ. والفرع هو مجموع وحدات الإنتاج التي لها نفس النشاط الأساسي.⁽²⁾

⁽¹⁾ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص: 14

⁽²⁾ يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة، الجزائر: 2013، ص: 47

وكل فرع مقسم إلى شعب، والشعبة تضم مجموعة وحدات الإنتاج التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة⁽¹⁾ مثل مؤسسات النقل البري، مؤسسات النقل البحري...الخ

1-2) التصنيف حسب معيار الحجم: يقاس الحجم بعدة مؤشرات توصف بأنها تقريبية وليست معايير حاسمة في تحديد حجم المؤسسات ومن أهمها ما يلي:

(أ) رقم الأعمال: يحتوي رقم الأعمال على جميع مبيعات المؤسسة، وهو مؤشر ضعيف الاستعمال لأنه قد يتساوى رقمي أعمال مؤسستين لكنهما تختلفان كلياً من حيث حجم العمال المشغولين وحجم الهياكل ووسائل الإنتاج الأخرى.

(ب) حجم الإنتاج: أي كمية الإنتاج أو القدرة الإنتاجية والتي تعد أكبر دليل على كبر أو صغر المؤسسات، فحجم الإنتاج يزيد إذا زاد حجم المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر فقط في القطاعات المتشابهة.

(ج) الأرض أو المساحة المستغلة: يقاس حجم المؤسسة بمساحة الأرض التي تستغلها، لكن هذا المؤشر يستعمل بالنسبة للمؤسسات من نفس القطاع ومن نفس درجة التطور التقني.

(د) رأس المال: يأخذ هذا العنصر عدة أشكال:

- **رأس المال القانوني:** وهو المبلغ المستثمر أو رأسمال المؤسسة عند التأسيس ويستخدم هذا المؤشر في مقارنة المؤسسات التي تأسست في نفس السنة لأن الزمن له تأثير على قيمة النقود.

- **رأس المال المالي (الدائم):** يتكون من رأس المال القانوني والاحتياطات والديون طويلة الأجل حيث تؤثر هذه العناصر مجتمعة في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها. وتصلح المقارنة بهذا المؤشر بالنسبة للمؤسسات من نفس الشعبة

- **رأس المال التقني (الثابت):** يتمثل في وسائل الإنتاج من تجهيزات وآلات ومعدات، ولا تصح المقارنة إلا بالنسبة للمؤسسات من نفس الفرع.

(هـ) حجم العمالة: حسب هذا المؤشر ميز "بروتش وهايمنز" بين 5 أنواع من المؤسسات:⁽²⁾

- **مؤسسات مصغرة:** تشغل من واحد إلى تسعة عمال

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 47

(2) الداوي الشيخ، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دار هومة، الجزائر: 2001، ص: 18

- مؤسسات صغيرة:تشغل من عشرة عمال إلى 199 عامل

- مؤسسات متوسطة:تشغل من 200 إلى 499 عامل

- مؤسسات كبيرة:تشغل من 500 إلى 999 عامل.

- مؤسسات عملاقة:يتجاوز عدد عمالها 1000 عاملا.

وقد اعتمدت الجزائر التعريف الذي قدّمه الاتحاد الأوروبي في أبريل 1996 والذي يركز على أربع مقاييس هي حجم العمالة، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة. حيث عرّف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة 4 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة في ديسمبر 2001 كما يلي: " هي كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات مهما كانت طبيعتها القانونية تشغل من 1 إلى 250 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار كما تتوفر على الاستقلالية"⁽¹⁾.

كما ميز القانون الجزائري بين المؤسسة المصغرة والصغيرة والمتوسطة حسب ما يبينه الجدول أدناه:

الجدول رقم 1: معايير التمييز بين حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير	عدد الأجراء	رقم الأعمال السنوي (مليون دينار)	الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مصغرة	9-1	20	10
صغيرة	49-10	200	100
متوسطة	250 -50	2000-200	500-100

المصدر: الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر: 2001، ص:6

وقد استقطب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستثمرين الشباب كونهم يفضلون العمل الحر وحب المغامرة وإثبات الذات، متحدين العقبات التي تواجههم ومستفيدين من خصائص هذه المؤسسات التي

⁽¹⁾ صالح صالحي، " مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة"، الدورة التدريبية

حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية"، 25-28 ماي 2003، ص:3

تميزهم عن المؤسسات الكبيرة والمتمثلة في: (1)

سهولة التأسيس بسبب انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها.

صغر الحجم واستخدامها لتكنولوجيا أقل تعقيدا.

بساطة الهيكل التنظيمي وبالتالي سهولة تسييرها.

الاستقلالية في الإدارة أي حرية اتخاذ القرارات.

المرونة أي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة للبيئة.

قلة التكاليف اللازمة للتدريب لاعتمادها على التدريب الذاتي أثناء العمل.

توفير الخدمات للمؤسسات الكبيرة عن طريق العقود المبرمة بين الطرفين.

سهولة توقع الأرباح خلال الفترة القادمة. (2)

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية

كما تم تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الشكل القانوني الذي يحدد المسؤولية القانونية للمؤسسة في تعاملها مع كافة الأطراف، حيث يحدد القانون التجاري وقانون الشركات حقوق وواجبات كل شكل من الأشكال القانونية التي تنطوي تحتها منظمات الأعمال. وينطوي تحت الشكل القانوني ثلاث أنواع من المؤسسات تعتمد على تحديد ملكيتها لوسائل الإنتاج وهي المؤسسات الخاصة والعامة والمختلطة.

(1) **المؤسسات الخاصة:** تعود ملكية وسائل الإنتاج إلى القطاع الخاص سواء كانت ملكية فردية أو جماعية مشتركة وسواء كانوا أشخاصا طبيعيين أو معنويين، ويهدف هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق أعظم الأرباح. وكل نوع من هذه المؤسسات فردية كانت أو شركات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق وإجراءات تسييرها.

1-1 المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي تعود ملكية وسائل إنتاجها وكذلك إدارتها إلى فرد واحد

(1) توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، عمان: 2002، ص: 27

(2) عوادي مصطفى، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع وتحديات"، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ديسمبر 2017، ص: 3

مسؤولا مسؤولية غير محدودة عن نتائج نشاط المؤسسة⁽¹⁾، فهو يتحمل كل المخاطر لكنه يتحصل على كل الأرباح. وتتميز هذه المؤسسات بسهولة التأسيس والتنظيم وبالحجم الصغير وعدم احتياجها إلى يد عاملة كبيرة أو مؤهلة تأهيلا عاليا، فأغلبها ينشط في القطاع الثالث أو قطاع الفلاحة ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويميزها أيضا تفادي المشاكل الناجمة عن وجود الشركاء لكن ما يعاب عليها محدودية رأسمالها وصعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية، وكذا ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما قد يعرض المؤسسة لمشاكل إدارية وفنية.⁽²⁾

2-1) الشركات:

إن التوسع في أحجام المؤسسات يتطلب عددا كبيرا من الأشخاص لتلبية حاجتها من الأموال الضخمة، مما يؤدي إلى البحث عن شركاء يتقاسمون الأرباح والخسائر والإشراف على الشركة وإدارتها.

وقد عرّف المشرع الجزائري الشركة بأنها: "عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجز عن ذلك"⁽³⁾

فالشركة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهما بتقديم حصة من عمل أو مال لاقتسام ما قد يترتب عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. ويتطلب انعقاد الشركة توافر أركان موضوعية عامة هي:

- الرضا بين الشركاء أي الموافقة على جميع الشروط التي تضمنها عقد الشركة كرأس المال وغرضها وشكلها ومقدار حصة كل شريك.

- الأهلية أي صلاحية الشخص لمباشرة التصرفات القانونية⁽⁴⁾ والمحددة قانونا بسن 19 سنة

- المحل (موضوع المؤسسة) أي النشاط الاقتصادي الذي تمارسه الشركة ويجب أن يكون جائزا قانونيا وغير مخالف للأداب العامة.

⁽¹⁾Jean René Edighoffer, « Précis de gestion d'entreprise », ed Nathan, Paris, P :6

⁽²⁾ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص:40

⁽³⁾ المادة 416 من القانون المدني الجزائري

⁽⁴⁾ منية شوايدية، "محاضرات في القانون التجاري"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قالم:2018، ص:60

وتنقسم الشركات إلى نوعين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال، وفيما يلي نتعرف على هذين النوعين:

1-2-1) شركات الأشخاص:

يقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار الشخصي للشركاء أي العلاقات الشخصية القائمة على المعاملة الحسنة والثقة المتبادلة. ويجب أن لا يزيد عدد الشركاء عن 20 شريكا يتمتعون بمسؤولية غير محدودة عن ديون الشركة، أي أن الخطر المتعلق بتوظيف الأموال غير محدود حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة. ومن عيوب هذه الشركات أنها معرضة للحل نتيجة انسحاب أو وفاة أو إفلاس أحد الشركاء. ففي حالة حدوث خلافات أو منازعات من الصعب بيع حصة أي منهم أو التنازل عنها لشريك آخر.

ويشمل هذا النوع من الشركات ثلاث أشكال هي : شركة التضامن، التوصية البسيطة والمحاصة.

أ) شركة التضامن:

يعتبر هذا النوع من الشركات التجارية الأكثر انتشارا، يقدم فيها الشركاء حصصا قد تتساوى قيمتها أو تختلف من شريك إلى آخر. وغالبا ما تؤسس هذه الشركات بين أفراد الأسرة الواحدة نظرا للعلاقة التضامنية فيما بينهم القائمة على الثقة المتبادلة. وتتميز بما يلي:

__ يكتسب فيها الشركاء صفة التاجر

__ يكون أحد الشركاء أو شخص أجنبي مسير لهذه الشركة

__ مسؤولية الشريك مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة

__ لا يشترط حد أدنى لرأس المال والحصص تكون نقدية أو عينية

__ يتقاضى الشركاء أرباحا بنسبة ما قدموه من حصص في رأس مال الشركة.

__ لا يمكن التنازل عن الحصص إلا بموافقة جميع الشركاء لتحل الشركة ويعدل العقد التأسيسي ويقيد في السجل التجاري

__ عنوان الشركة يتضمن أسماء كل الشركاء أو البعض منهم متبوع بعبارة "وشركائه "

__ تحل هذه الشركة في الحالات التالية:

- وفاة أو انسحاب أحد الشركاء.

- إفلاس أحد الشركاء.

- إفلاس الشركة.

- رغبة أحد الشركاء أو البعض منهم بحل الشركة أو تصفيتها.

- انتهاء المدة الزمنية للمشروع.

ب) شركة التوصية البسيطة :

تتكون هذه الشركة من فئتين: فئة الشركاء المتضامنين وفئة الشركاء الموصين، حيث تعتبر الفئة الأولى مسؤولة مسؤولية كاملة عن التزامات الشركة من ديون وخسائر وتتوفر فيها جميع خصائص شركاء شركة التضامن.

أما الفئة الثانية تتحدد مسؤوليتها بقدر حصة مساهمتها في رأس مال الشركة ولا يحق لها إدارة الشركة، ولا يظهر اسمها في اسم الشركة ولا تحمل صفة التاجر. ويمكن التنازل عن حصص الشركاء الموصين بكل حرية بين الشركاء، أما التنازل عن هذه الحصص إلى أشخاص أجنبي فيتم بموافقة كل الشركاء المتضامنين والموصين. وتحل هذه الشركة في حالة وفاة أو انسحاب أو إفلاس أحد الشركاء المتضامنين أو في حالة إفلاس الشركة.

وهناك نوعان من شركات التوصية وهي شركة توصية عادية وشركة توصية بالأسهم تتخذ فيها حصص الموصين طبيعة الأسهم وهي قابلة للتداول.

ج) شركة المحاصة :

رغم توفر الشروط الأساسية في هذه الشركة إلا أنها لا تتمتع بشخصية اعتبارية معنوية وليس لها ذمة مالية أي لا وجود لها بالنسبة للغير⁽¹⁾. فهي لا تقيد في السجل التجاري ولا يتم إشهارها للغير (خفية أو مستترة). وتدار الشركة من طرف مجموعة الشركاء أو من طرف شخص أجنبي يتعامل باسمه كما لو كان يعمل لحسابه الخاص حيث يقتصر الشركاء على توظيف أموالهم في أعمال الشركة. ويتوقف استمرارها على توافر الثقة بين الشركاء المكونين لها⁽²⁾.

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

(2) فوزي محمد سامي، "مبادئ القانون التجاري"، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان:2003، ص:179

تحل هذه الشركة في حالة:

- انتهاء المشروع

- انقضاء المدة الزمنية لحياة الشركة

- انسحاب أو وفاة أو إفلاس احد الشركاء.

1-2-2) شركات الأموال:

تقوم على الاعتبار المالي أي جمع أكبر قدر ممكن من الأموال. ونجد ضمن هذا الصنف من الشركات: شركات الأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

أ) شركات الأسهم:

قبل التعرف على شركة الأسهم أو المساهمة وخصائصها، نعرّف مصطلح السهم. حيث يعرف لغة بأنه جزء أو حصة وماليا هو عبارة عن شهادة تخوّل لمالكها الحق في ملكية جزء من ممتلكات الشركة التي أصدرت هذا السهم. فالسهم يمثل حصة الشريك المساهم في شركة الأسهم. ويتم تداول أسهم الشركات المفتوحة في البورصات وتنتقل حقوق المساهم الحائز للسهم إلى مالك السهم الجديد. فشركة المساهمة تتكون من مجموعة من الأشخاص يقبلون على الاكتتاب في البورصة أي تقديم حصص من رأس المال على شكل أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول⁽¹⁾. ومن مزايا وخصائص شركات الأسهم ما يلي:

__ لا أثر للاعتبار الشخصي فاسم الشركة يشير فقط إلى غايتها ورأسمالها.

__ المساهم لا يتحمل الخسارة إلا بمقدار قيمة أسهمه أي أن مسؤوليته محدودة وهو يتقاضى مقابل أسهمه على أرباح في نهاية كل سنة. فعائدات الأسهم تتغير حسب نتائج المؤسسة ولا تمثل أعباء ثابتة لها.

__ يمكن زيادة رأس مال الشركة بإضافة قيمة اسمية للأسهم أو بإصدار أسهم جديدة.

__ إمكانية الحصول على قروض بكل يسر وبسرعة.

__ أصحاب الشركة لا يحملون صفة التاجر.

__ وفاة أحد الشركاء أو إفلاسه لا يؤثر على استمرارية الشركة.

(1) مصطفى طه كمال، " الشركات التجارية، الأحكام العامة"، دار المطبوعات، الإسكندرية: 2000، ص: 177

تصفى هذه الشركة إذا انتهت مدة حياتها القانونية أو إذا عجزت عن تسديد ديونها (إفلاس).

يتكون عنوان الشركة من اسم تجاري يدل عادة على طبيعة نشاطها متبوعا بعبارة شركة مساهمة مع ذكر قيمة رأس المال

يقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة الذي تختاره جمعية المساهمين والمكون من 3 إلى 12 عضوا من المساهمين.

ب) الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

تعتبر هذه الشركة من أحدث الشركات ظهورا وهي سهلة التأسيس، وتعد شكلا وسيطا بين شركات الأشخاص وشركات الأموال. وإذا كانت هذه الشركة تضم شخصا وحيدا تسمى هذه الشركة "مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات مسؤولية محدودة"⁽¹⁾. وعموما تمتاز بالخصائص التالية:

تكون فيها مسؤولية الشركاء محددة بمقدار حصص مساهمتهم .

الحصص متساوية وغير قابلة للتداول والتنازل عنها للغير.

الإدارة تكون من طرف شريك أو أكثر أو من طرف شخص أجنبي إذ يقوم بالأعمال الإدارية ويرأس جمعية الشركاء.

للشركة حرية اختيار العنوان بين اسم تجاري أو اسم أحد الشركاء متبوع بعبارة وشركاؤه مع ضرورة ذكر شكل الشركة أي "شركة ذات مسؤولية محدودة" ومقدار رأس المال.

في حالة وفاة أحد الشركاء ينتقل نصيبه إلى الورثة.

تحل هذه الشركة في الحالات التالية:

- إنتهاء المدة المعينة له.

- إفلاس الشركة.

(1) منية شوايدية، مرجع سبق ذكره، ص:40

(2) المؤسسات العامة أو العمومية:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، رأس مالها مملوك إلى جهة عمومية (الدولة أو الجماعات المحلية) بالتأميم أو الإنشاء. يتم إنشائها بموجب قانون أو مرسوم يعطيها حق مزاولة نشاط اقتصادي معين، وهذا القانون يحدد لها المسؤوليات والمناصب والأهداف والأطر العامة للتسيير. ولا يحق للمسؤولين عنها التدخل في نشاطها أو بيعها أو غلقها إلا بموافقة الدولة.

وقد عرّف المشرع الجزائري المؤسسة العمومية في المادة 5 من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية

الاقتصادية رقم 88_01 الصادر بتاريخ 12-01-1988 كما يلي: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة و/أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم و/أو الحصص".

وتهدف المؤسسة العمومية إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع والمساهمة في الخطة الوطنية وهي لا تولي أهمية كبيرة للربح. وتتصف هذه المؤسسات بالضخامة والتمركز حيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق هذه الصناعة لهذا فهي تعد مؤسسات محتكرة مثل مجمع سوناطراك ومجمع صيدال ومؤسسة أسمدال.

وقد تكون هذه المؤسسات تابعة للوزارات تقوم بإنشائها ومراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها. أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية البلدية أو الولاية أو كلاهما، وعادة ما تكون ذات أحجام متوسطة وصغيرة وتنشط في مجال النقل، البناء أو الخدمات العامة.

أما عن أسباب إنشاء هذه المؤسسات فتعود إلى :

قطاعات إستراتيجية: تعتبر بعض الصناعات من الاقتصاد الوطني إستراتيجية نذكر منها صناعة الحديد والصلب، النقل بالسكك الحديدية، النقل الجوي، الطاقة، الأسلحة. والدافع هو ضمان الدولة لهيمنتها وسيطرتها على الموارد الطبيعية ذات الطابع الاستراتيجي وتلبية الطلب الوطني في هذه الميادين وبأسعار معقولة.

أسباب اجتماعية: تتمثل في الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين مدعومة من قبل الدولة أو بدون مقابل.

أسباب اقتصادية: توفير الدولة إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات.

3) المؤسسات نصف العمومية أو المختلطة: والتي يتم إنشائها بطريقتين :

أ) الإنشاء من العدم: وذلك باتفاق الدولة مع الطرف الخاص وتحديد أهداف المشروع ومدة حياته، وغالبا ما لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51

ب) التأميم: أي بحيازة الدولة لجزء من رأس مال مؤسسة خاصة وتخضع لنفس قاعدة نسبة امتلاك رأس المال.

الفصل الثالث: وظائف التسيير

تمهيد:

يعتبر التسيير من المفاتيح الأساسية التي تحقق للمؤسسات المزايا التنافسية والرّيادة في سوق الأعمال. ويعرّف التسيير كطريقة عقلانية في التنسيق الفعال بين الموارد المتاحة بالمؤسسة من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تتفاعل مع معطيات البيئة الخارجية⁽¹⁾. أي أن التسيير هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها عن طريق الوظائف الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. والمسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط ومنظم وموجه ومراقب لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك. وفي هذا الفصل نستعرض الوظائف الأربعة المكونة للعملية التسييرية.

أولاً: وظيفة التخطيط

يعتبر التخطيط وظيفة أساسية سواء لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الكلي أو لتحقيق الفعالية على المستوى الجزئي. فهو أولى الوظائف الإدارية في عمل ومسؤوليات المديرين، فهم يسعون إلى وضع الخطط بهدف التنبؤ بالمستقبل ومواجهة تغيراته.

1) تعريف التخطيط:

تعددت المحاولات التي قدمت لتعريف التخطيط بدءاً من "هنري فايول" الذي يعرفه بأنه: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له"⁽²⁾.

أما "هارولد كونتز" فيعرف التخطيط بأنه: "تقرير ما يجب عمله وكيف يمكن عمله ومتى يمكن عمله ومن الذي يقوم بالعمل والتخطيط. يغطي الفجوة الزمنية بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه"⁽³⁾

(1) صولح سماح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: 2015-2016، ص:3

(2) بغول زهير، "الإدارة المفهوم والوظائف"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة: 2011، ص:35

(3) محمد رفيق الطيب ، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية:2012، ص:13

فالتخطيط نشاط ذهني أو فكري تقرر فيه الإدارة ماذا تريد في المستقبل ومتى وكيف وبواسطة من يتم العمل وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل. فالتخطيط هو استشراف الآفاق المستقبلية التي تسعى المؤسسة لبلوغها من خلال تحديد الأهداف⁽¹⁾. فعلى ضوء الظروف البيئية والرؤية المستقبلية، تحدّد المهمة الأساسية للمؤسسة وتنبثق منها الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية لمختلف الأقسام.

(2) أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية، فمن خلاله يستطيع المدير تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى. وعموما تكمن أهمية التخطيط فيما يلي:⁽²⁾

- تشكيل ورسم المسار العام للمؤسسة.
- الرشد والعقلانية عند اتخاذ القرارات بحيث تكون تصرفات المدير تجاه المواقف والمشاكل الطارئة عبارة عن ردود أفعال مدروسة.
- التنسيق بين الأنشطة المختلفة وتوجيهها إلى أهداف محددة.
- التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها والمخاطر المحدقة بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات الاحتياطية.
- تحديد أهداف واضحة وواقعية تتماشى مع تغيرات البيئة الخارجية والموارد المتاحة بالمؤسسة.
- توفير الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة والاستغلال الأمثل لها مما يؤدي إلى تقليص التكاليف.
- تسهيل عملية الرقابة فلا يمكن للمدير تقييم أداء المرؤوسين ومتابعتهم دون وجود أهداف مخططة تستخدم كمعيار للحكم وقياس النتائج.
- زيادة فعالية الاتصال من خلال الانسياب المنتظم للمعلومات من داخل المؤسسة وخارجها.

(3) مستويات التخطيط:

ترتبط مستويات التخطيط بالمستويات الإدارية كما يلي:

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص:127

(2) كيلاني صورية، "محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة سنة ثانية ل م د"، ص:16

أ) التخطيط الإستراتيجي: يتم على مستوى الإدارة العليا وهي مسؤولة عن تحديد الأهداف الإستراتيجية التي قد تكون ذات طبيعة كمية أو نوعية والمرتبطة بالمدى الطويل (أكثر من 5 سنوات) وتسعى إلى البقاء والنمو، مثل:

- رفع الحصة السوقية بنسبة معينة

- إضافة خط إنتاجي جديد

ب) التخطيط التكتيكي: يختص هذا التخطيط بالإدارة الوسطى حيث تكون الخطط الفرعية مشتقة على مستوى الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج وخطة التسويق وغالبا ما تكون على المدى المتوسط (سنتين إلى 5 سنوات) وتشمل هذه الخطط أهدافا تكتيكية مثل:

- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة معينة

- تحسين برامج التكوين بالنسبة للإطارات

ج) التخطيط التشغيلي(العملي): خاص بالإدارة التنفيذية ويكون في المدى القصير(أقل من سنة)، ويتعلق بتشغيل الإنتاج ومواعيد تسليم البضاعة وتحسين الخدمة المقدمة إلى الزبائن وغيرها.

4) مراحل التخطيط:

تمر عملية التخطيط بجملة من المراحل هي:

أ) المسح البيئي: ينقسم إلى مسح بيئي خارجي ومسح بيئي داخلي:

- **مسح البيئة الخارجية:** يتم تحليل متغيرات البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة من اقتصادية، اجتماعية، سياسية، جغرافية... الخ⁽¹⁾ ومن ثمة استكشاف الفرص والتهديدات.

- **مسح البيئة الداخلية:** يتم تحليل متغيرات البيئة الداخلية من هياكل تنظيمية، موارد بشرية ومالية ومادية... الخ خلال تقييم القدرات والإمكانات المتاحة ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

ب) صياغة الأهداف العامة للمؤسسة: والتي لا بد أن تكون:

- واقعية وقابلة للتحقيق.

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص:26

- واضحة لا تثير أي لبس.

- قابلة للقياس أي يمكن التعبير عنها بشكل كمي.

(ج) التنبؤ: أي وضع المقدمات الافتراضية على أساس تنبؤات مستقبلية عن البيئة التي ستعمل فيها المنظمة.

(د) تحديد البدائل: أو الخيارات المتوقعة المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

(هـ) تقييم البدائل: أي تحديد تكلفة وعائد كل بديل واختيار أفضلها الأكثر فاعلية وكفاءة.

(و) وضع الخطة: في شكل جدول زمني يشتمل الأهداف والموارد وتوقيتات التنفيذ ثم القائمين بعملية التنفيذ.

وتتميز الخطة بالمرونة حيث يمكن تعديلها أثناء التنفيذ في حالة تغير الظروف.

(5) صعوبات التخطيط: هناك معوقات تعرقل سير عملية التخطيط تتمثل في:

- الشك في سلامة وصحة المعلومات المتعلقة بالمستقبل نظرا لصعوبة التنبؤ بدقة.

- ارتفاع التكاليف المتعلقة بإجراء التنبؤات والحصول على معلومات من البيئة الخارجية لهذا هناك من

يفضل إنفاق هذه الأموال على التنفيذ.

- عدم مرونة الخطة فقد يصعب أحيانا مواكبة الخطة لكل التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة أو خارجها.

- العوائق السيكولوجية بحيث تقيد الخطط حرية الأفراد وتحرمهم من الخلق والابتكار.

- التأخير في اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الأزمات او المواقف الطارئة.

- ضغط الوقت فقد يضطر المسؤولون إلى اتخاذ قرارات حتى لو لم تكن المعلومات كافية.

(6) مقومات نجاح التخطيط:

لتفادي هذه المعوقات وحتى يكون التخطيط فعالا، لابد من مراعاة الشروط التالية:

- أن تتميز الخطة بالبساطة والواقعية

- ضرورة مراعاة الدقة عند تجميع البيانات المستخدمة في إعداد التنبؤات.

- ضرورة مراعاة الجانب الإنساني أي احترام مشاعر الأفراد وتقدير إمكانياتهم وطاقاتهم على العمل.
- تحديد الأجهزة الإدارية المكلفة بتنفيذ الخطة وتزويدها بالشروحات الوافية حولها
- ضرورة وضع توقيت زمني محكم لكل جزئية من جزئيات الخطة
- تحقيق قدر معين من المرونة في الخطة لمواجهة التغيرات الطارئة
- متابعة الخطة أثناء تنفيذها وتقييم مدى مراعاة التوقيت الزمني المحدد.

ثانيا: وظيفة التنظيم

بعد أن يتم تحديد الأهداف وخطط العمل يأتي دور التنظيم، فهي الوظيفة الإدارية الثانية التي تحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الخطط.

(1) تعريف التنظيم:

تعددت تعاريف وظيفة التنظيم، وفيما يلي نورد البعض منها:

عرّف " ريتشارد" و"هورجتس" التنظيم على أنه: " توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة"⁽¹⁾.

كما يعرفه "كوننز و اودونال " على أنه: " تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يتمتع بالسلطة اللازمة لأداء هذا النشاط، وبالتالي فإن التنظيم ينطوي على تحديد علاقات السلطة مع التنسيق بينها رأسيا وأفقيا داخل هيكل المنشأة"⁽²⁾.

وعليه فإن وظيفة التنظيم تمثل تحديد الأنشطة وواجبات ومسؤوليات الأفراد كل حسب مؤهلاته وإمكاناته وترتيبها في هيكل تنظيمي يبين مستوياتهم الإدارية مع منحهم السلطة والصلاحيات لإنجاز الأنشطة اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

(2) أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم في:

- تحديد علاقات العمل تحديدا واضحا بحيث يعرف كل عضو في المؤسسة موقعه وعلاقاته التنظيمية برئيسه ومرؤوسيه.
- توحيد تصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة

(1) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص:140

(2) غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص:52

-عدم الازدواج في العمل فكل عضو يعرف المهام المكلف بأدائها

- تسهيل تدفق العمل و تسلسله بتزويد العاملين بالإرشادات الخاصة بالأداء وتحديد قنوات الاتصال وتسهيل الرقابة.

(3) مراحل التنظيم:

تتم عملية التنظيم من خلال جملة من الخطوات هي⁽¹⁾:

_ تحديد نوع وعدد الوظائف التي يتطلبها تحقيق الأهداف المتوخاة.

_ تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف مثل نشاط تخطيط الإنتاج، البيع الشخصي، استلام المواد، تخزين المواد... الخ

_ تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة

_ تحديد العلاقات التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا.

_ تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية من أجل التنسيق فيما بينها وتبادل المعلومات.

_ اختيار العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية.

_ رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه "خريطة تنظيمية" تبين خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل.

(4) مبادئ التنظيم: يقوم التنظيم على مجموعة من المبادئ الإدارية الحديثة وهي:

(أ) مبدأ التخصص وتقسيم العمل: أي أن كل فرد يقوم بالعمل الذي يتقنه.

(ب) مبدأ نطاق الإشراف: يجب تحديد عدد الأفراد الذين يستطيع الرئيس الواحد الإشراف عليهم.

(ج) مبدأ وحدة الأمر: يتلقى المرؤوسون الأوامر من رئيس واحد.

(د) مبدأ المركزية واللامركزية: تعني المركزية أن القرارات أو الأوامر تتمركز في القيادة العليا. أما

(1) أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، عمان: 2001، ص: 75

اللامركزية فيقصد بها إمكانية المديرين التنفيذيين اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

هـ) مبدأ تفويض السلطة: أي منح الرئيس لجزء من سلطاته وصلاحيته إلى مرؤوسيه لإنقاص العبء عليه خاصة في الأمور الثانوية. وتتبنى المؤسسة المركزية في حالة القرارات الإستراتيجية والمصيرية أما اللامركزية فتكون في حالة القرارات البسيطة مثل ترخيص عامل للغياب.

و- مبدأ تسلسل السلطة (التدرج): أي انتقال السلطة من أعلى إلى أسفل (رئيس- مرؤوس).

(5) أنواع التنظيم: يوجد نوعان هما:

- **التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات.

- **التنظيم غير الرسمي:** ينشأ بشكل عفوي نتيجة تفاعل طبيعي بين العاملين وتقاطع مصالح مشتركة بينهم على اختلاف مستوياتهم. وقد تكون هذه التنظيمات قوة مقاومة للإدارة تبتث الشائعات وتعارض قراراتها أو سندا ودعما لها في عدة نواحي مثل السرعة في الاتصال وتبادل المعلومات وتسهيل التنسيق بين الأعمال وكذا خلق روح الفريق.

(6) الهيكل التنظيمي:

(1-6) تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرّف الهيكل التنظيمي بأنه: "التوزيع الثابت للأدوار والعمال والوسائل التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها البعض والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها"⁽¹⁾.

فهو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها، ويكون في شكل رسم بياني للوظائف والإدارات والأقسام والعلاقات فيما بينها. ويأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة عادة الشكل الهرمي حيث تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات. وتبدو الوحدات الإدارية في شكل مستطيلات يتم الربط بينها بخطوط توضح مسالك السلطة ومنافذ الاتصال الرسمية. وهذا يعني أن أية مؤسسة يجب عليها أن تحدد وظيفة ودور ومركز كل فرد وعلاقاته التنظيمية ورؤساءه ومرؤوسيه.

(1) بشايبية سعد، "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، جامعة منتوري، قسنطينة: 2002، ص: 145

2-6 أبعاد الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي أربع أبعاد هي:

(أ) **التعقيد:** يتحدد بثلاث عناصر هي:

_ **التمايز الأفقي:** أي تعدد الأنشطة التنظيمية وتنوع الوظائف.

_ **التمايز العمودي:** أي كثرة المستويات الإدارية.

_ **التمايز الجغرافي:** أي الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المؤسسة وأنشطتها.

(ب) **الرسمية:** أي درجة التقيد بالقواعد الرسمية والإجراءات البيروقراطية، واعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

(ج) **المركزية:** أي موقع اتخاذ القرارات في المؤسسة.

3-6 **العوامل المؤثرة في تحديد مواصفات الهيكل التنظيمي:** تتمثل هذه العوامل في: (1)

(أ) **حجم المؤسسة:** والذي يقاس عادة بعدد العاملين، وإن الزيادة في حجم المؤسسة تؤدي إلى:

- زيادة درجة التقيد بالقواعد الرسمية والإجراءات البيروقراطية من أجل السيطرة على سلوك العاملين والحفاظ على تماسك التنظيم وفعاليتيه.

- تزايد درجة تعقيد الهيكل التنظيمي.

- تزايد الحاجة إلى اللامركزية لتحقيق المرونة في العمليات خاصة على المستوى القاعدي .

(ب) **تنوع العمليات والمنتجات:** يؤدي التنوع في المنتجات والعمليات إلى زيادة التعقيد في تصميم الهيكل فتصبح الهياكل على درجة عالية من التخصص، ذلك أن كل منتج يحتاج إلى قسم خاص به وإلى مدير ومشرفين.

ج) خصائص الموارد البشرية: يرتبط تصميم الهيكل بخصائص العاملين في المؤسسة، فالشباب مثلا اقل قبولاً للتنظيمات التحكيمية والهيكل البيروقراطية الجامدة. كما أن التحسن في مستوى ثقافة الأفراد وزيادة

(1) محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص:80

نسبة المتخصصين من مهندسين ومحاسبين ومبرمجين ورجال تسويق يتطلب وجود هياكل أكثر مرونة وديمقراطية في صنع القرار التنظيمي. على عكس الأشخاص قليلي الخبرة والتدريب فهم يفضلون تلقي التعليمات المفصلة ولا يبدون اهتماما كبيرا بالمبادرات الشخصية .

د) البيئة: نميز بين نوعين من الهياكل التنظيمية حسب نوعية الظروف البيئية التي تشتغل في ظلها المؤسسة وهما:

- هيكل ميكانيكي (بيروقراطي / آلي): يتطور في بيئة مستقرة، أين تكون المهام متخصصة والعمل ينجز حسب إجراءات محددة ورسمية والسلطة مركزة.

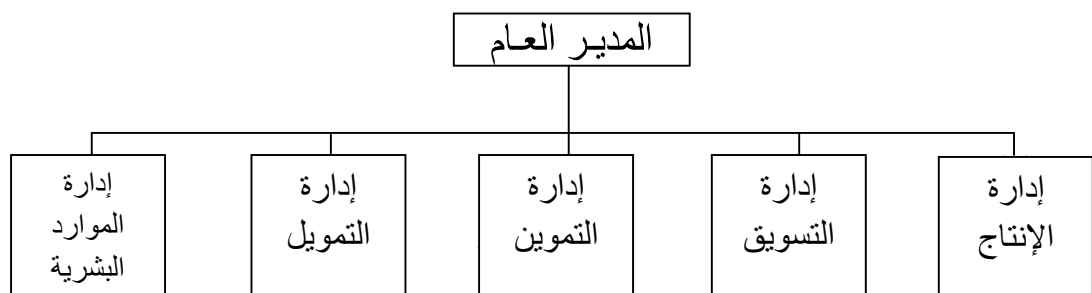
- هيكل عضوي (ديناميكي): يتطور في بيئة متقلبة يصعب التحكم فيها، حيث يوجد غموض في تحديد المهام وتغير المعلومات والتسلسل الهرمي يميل إلى المرونة والسلطة لامركزية.

ه) النظام التكنولوجي (التقني): إن استخدام تكنولوجيا معقدة يؤدي إلى تزايد عدد المستويات الإدارية وتزايد استخدام أصحاب الكفاءات والمهارات العليا، الذين يتطلبون نوع من الاستقلالية الذاتية (لامركزية القرارات).

4-6 طرق تصميم الهياكل التنظيمية: توجد العديد من النماذج للهياكل التنظيمية تختلف في طريقة ترتيب الأنشطة والوظائف، ولكل هيكل مزاياه وعيوبه. وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

أ) الهيكل الوظيفي: هو الهيكل الأكثر استعمالا نظرا لسهولة تطبيقه وفهمه، حيث يتم توزيع العمل تبعا للوظائف الأساسية بالمؤسسة أي: الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية والموارد البشرية. ويستخدم هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير أو المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا.

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة: 1997، ص: 323

ويتميز الهيكل التنظيمي الوظيفي بالمزايا التالية:

- الاستفادة من مبدأ التخصص، حيث يكتسب العامل الاحترافية وإتقان العمل فتقل تكلفة الجهد والوقت وحوادث العمل.

- كفاءة الأداء و تقليل ازدواجية العمل والجهد.

- تسهيل عملية التدريب.

- مساعدة مستويات الإدارة العليا في ممارسة الرقابة الفعالة على الأعمال.

ومن عيوب هذا الهيكل :

- صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المؤسسة.

-انغلاق كل مسؤول على وظيفته و ميله للتركيز على أهداف إدارته.

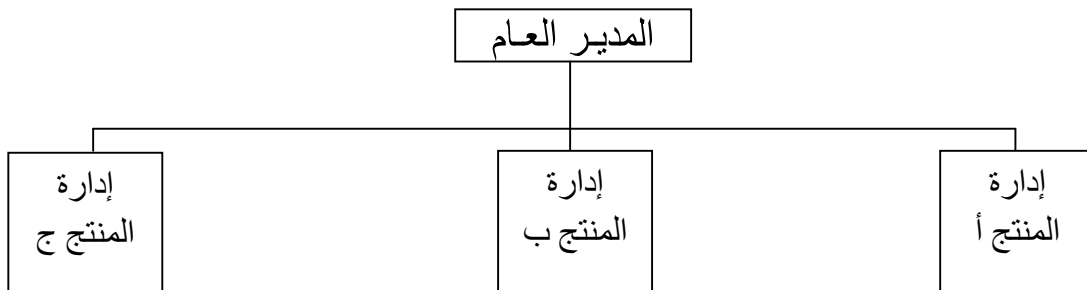
(ب) الهيكل الفرعي:

إن كبر حجم المؤسسة وتوسعها يستلزم تقسيمها على أساس المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأسواق أو العملاء، حيث يكون كل فرع او قسم مركزا متميزا للتكاليف والأرباح يتمتع باستقلال شبه تام تتبعه أنشطة فرعية خاصة. ويستعمل الهيكل الفرعي في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يتميز بالمرونة حيث يمكن إضافة أو حذف فرع من الفروع دون تأثير في النظام العام للمؤسسة.

والهياكل الفرعية ثلاث أنواع، نتعرف عليها فيما يلي:

-هيكل فرعي على أساس المنتجات: يتم التكوين في هذه الحالة بأن تختص كل إدارة بإنتاج منتج معين.

الشكل رقم (5): الهيكل الفرعي على أساس المنتجات

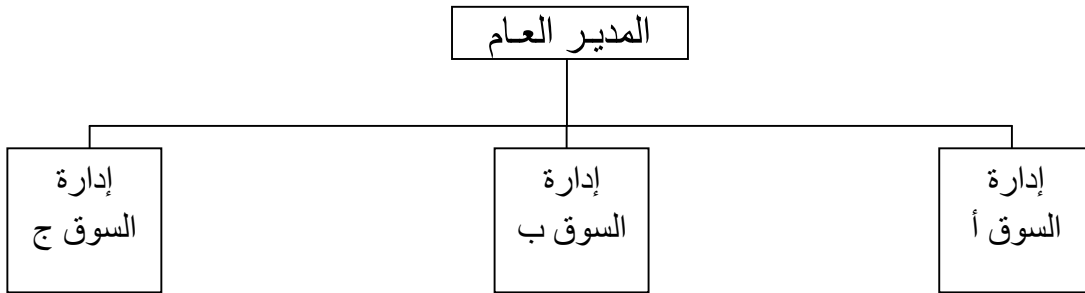


Source : Jean René Edighoffer, op-cit, p :17

ومن مزايا هذا الهيكل:

- سرعة ومرونة اتخاذ القرار
- استخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة.
- التنسيق الكامل بين مختلف الوظائف المتعلقة بالمنتج (شراء، إنتاج، بيع).
- سهولة تحديد المسؤوليات عند تقييم الأداء.
- من عيوب الهيكل الفرعي على أساس المنتجات:
- صعوبة إيجاد مديرين قادرين على الإشراف على كل الأنشطة المتعلقة بالمنتج.
- ارتفاع التكاليف نتيجة ازدواجية التكاليف.
- هيكل فرعي على أساس الأسواق أو المناطق الجغرافية: يستخدم هذا الهيكل في حالة توزيع أنشطة المؤسسة في عدة مناطق جغرافية.

الشكل رقم (6): الهيكل الفرعي على أساس الأسواق



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص:107

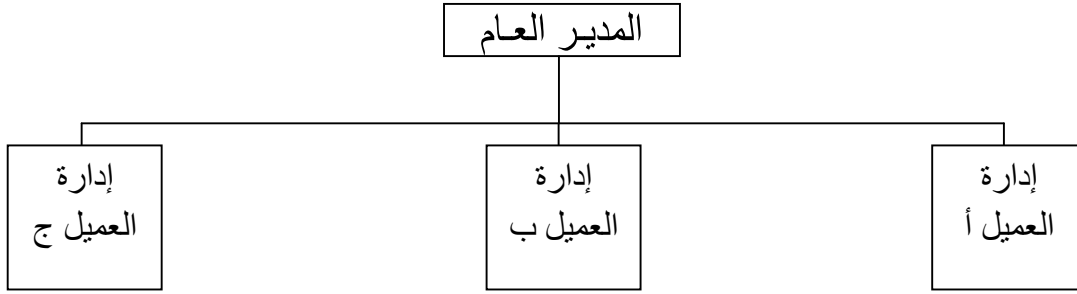
من مزايا هذا الهيكل:

- السرعة في اتخاذ القرار وتوفير تكاليف النقل والإنتاج.
- فهم جيد لاحتياجات المنطقة.
- سهولة التنسيق بين العمليات في المنطقة الواحدة.

أما عيوب الهيكل الفرعي على أساس المنطقة الجغرافية فهي:

- صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية المختلفة.
- التناقض بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بكل منطقة خاصة في حالة الإساءة لاستخدام السلطات.
- هيكل فرعي على أساس العملاء: يتم تجميع الأنشطة في وحدات تبعا لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه المؤسسة.

الشكل رقم (7): الهيكل الفرعي على أساس العملاء



المصدر: عبد الوهاب سويسي، "المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، 2009، ص: 132

يتميز هذا الهيكل بالمزايا التالية:

- إمكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بزبون معين
- وضوح المسؤولية على مستوى كل وحدة
- عيوب الهيكل التنظيمي على أساس العملاء:
- التضخم في عدد الوظائف والإدارات
- صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة
- ج-) الهيكل المصفوفي أو المشروع:

يعتبر من أحدث الهياكل التنظيمية المبتكرة لمواجهة احتياجات المؤسسات الكبيرة، حيث يوزع العمل حسب هذا الهيكل تبعا للمعايير الوظيفي والفرعي معا، فيكون على شكل:

- مصفوفة منتجات- وظائف

- مصفوفة منتجات- أسواق

- مصفوفة منتجات- عملاء

ويتميز هذا التنظيم بمرونة عالية لمواجهة التغيرات، حيث يمكن زيادة أو حذف منتج أو وظيفة بسهولة دون ارتباك في نظام المؤسسة. كما يتميز بازدواجية السلطة واتخاذ القرار ووجود مصدرين للمكافأة والعقوبة مما يخلق صراعات كبيرة حول استعمال السلطة، وهذا انتهاك لأحد المبادئ الأساسية في التنظيم وهو وحدة الأمر .

وهذا الوضع يتطلب التنسيق بين مختلف المسؤولين ورسم الحدود بين صلاحياتهم وتشجيع روح التعاون والثقة المتبادلة بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وضع نظام جيد للاتصالات. ويستعمل هذا الهيكل في المؤسسة التي تنتج منتجات شديدة التخصص وتتعامل مع تقنيات متقدمة وتضم عددا كبيرا من الخبراء والمتخصصين لهذا يعاب عليه تكلفته العالية⁽¹⁾.

(7) نطاق الإشراف:

(1-7) تعريف نطاق الإشراف:

يعرّف نطاق الإشراف بأنه: "عملية تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم بفعالية وكفاءة مدير واحد". وتقتضي فعالية وكفاءة نطاق الإشراف أن يكون عدد المرؤوسين مناسبا حيث توجد علاقة عكسية بين سعة نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية. فكلما ارتفع عدد المستويات الإدارية يضيق نطاق الإشراف والعكس صحيح.

(2-7) أنواع نطاق الإشراف:

يقسم نطاق الإشراف إلى نوعين هما: نطاق الإشراف الواسع والضيق. أما الواسع فيكون عدد المرؤوسين كبير ما يؤدي إلى قلة المستويات الإدارية (هيكل تنظيمي مسطح). ومن مزايا هذا النوع:

_ تقليل التكاليف الإدارية

_ تقليل طول خط الاتصال الرأسي ومدته

_ زيادة تفويض السلطة

لكن ما يعاب عليه:

_ الإرهاق الجسماني للمسؤول

(1) رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص:115

_ عدم تفرغ المسؤول للتخطيط واتخاذ القرارات

_ انخفاض فرص الترقية

أما نطاق الإشراف الضيق فيكون عدد المرؤوسين صغير نسبيا مما يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية (هيكل تنظيمي هرمي طويل)، ومن ايجابياته:

_ تخصيص وقت أقل لمتابعة ومراقبة المرؤوسين وبذل جهد أقل

_ شعور المرؤوسين بالأمان لقرب المشرف منهم

أما عيوبه فهي:

_ زيادة التكاليف الإدارية في شكل مرتبات المديرين وموظفي المكاتب.

_ طول خطوط ووقت الاتصال حيث تفقد التعليمات قيمتها وقد تتعرض للتحريف

_ ميل الرؤساء نحو تركيز السلطة وعدم وجود استقلالية كبيرة للعامل

3-7) العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

من الصعب تحديد الحجم المثالي لنطاق الإشراف، لوجود عدة عوامل تؤثر عليه تساهم في ضيقه أو اتساعه وهي:

- القدرة الشخصية للرئيس: أي القدرات الجسمية والذهنية التي يتمتع بها المدير

- خبرة المرؤوسين: تجعلهم أقل رجوعا إلى الرئيس مما يسمح له بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين

- روتينية العمليات: إن تكرار العمليات التي يؤديها المرؤوسين تقلل من رجوعهم إلى الرئيس، وبالتالي يمكن توسيع نطاق الإشراف إلا أن العمليات الدقيقة التي تحتاج إشرافا دقيقا تستدعي تضيق نطاق الإشراف.

- الوقت المتاح للمدير : إذا كان كافيا ولا يؤدي المدير أعمالا كثيرة يمكنه الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين

- تشتت مواقع الإشراف: كلما تناثرت مواقع العمل من الأحسن تضيق نطاق الإشراف

8) السلطة والمسؤولية:

يعتمد الهيكل التنظيمي على دعامتين أساسيتين هما السلطة والمسؤولية، حيث تقوم العملية التنظيمية على تقسيم المسؤوليات على الوحدات الإدارية وربطها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة.

8-1) مفهوم السلطة:

ميز "ماكس وبيبر" بين مفهومي السلطة والقوة حيث عرّف القوة بأنها: "القدرة على إجبار المرؤوس على الطاعة". وقد يتطلب فرض القوة استخدام إجراءات الردع والتهديد والتهجم على الآخرين.

أما السلطة فعرفها بأنها: "استعداد الغير لاحترام أوامر الرئيس وتطبيق القرارات وذلك لاعتقادهم بشرعيتها". وبالتالي فإن السلطة هي القوة الشرعية والقانونية لإحداث التأثير في السلوك، وهي تتضمن الحق في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.

8-2) تعريف المسؤولية:

تعرف المسؤولية بأنها: "التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقته وقدراته وخبراته ومؤهلاته والتي يكلف بأدائها طبقا لمنصبه في الهيكل التنظيمي"⁽¹⁾.

أي أن هناك ارتباط طبيعي بين المسؤولية والسلطة بحيث يجب أن تتماشى وتتفق السلطة مع المسؤولية بأن يعطى الشخص سلطات بقدر مسؤولياته أو يكلف بمسؤوليات بقدر سلطاته. فالمسؤولية بلا سلطة تعني العجز عن التصرف، ومنه لا يمكن عمليا مساءلة المرؤوس عن نقص أدائه. بينما في حالة كون السلطة أكبر من المسؤولية فقد يؤدي ذلك إلى إساءة استخدامها واستغلاله للمنصب وتحقيق مآربه الشخصية.

8-3) أنواع السلطة:

تقسم السلطة إلى ثلاث أنواع هي:

السلطة التنفيذية أو الأمرة: هي السلطة الأساسية في التنظيم تتضمن توجيه الآخرين ومطالبتهم بتنفيذ

(1) ناصر دادى عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 218

الأوامر، وهي تنتقل في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. وهي مأخوذة من النمط العسكري للقيادة القائم على التدرج الرتبوي.

السلطة الاستشارية: هي سلطة الرأي والفكر والنصح والمساعدة من قبل استشاري أو خبير (مالي، قانوني... الخ) دون حق إصدار الأوامر. فالمستشار يقترح والاستشارة تنتقل إلى الإدارة العليا التي تملك حق تحويلها إلى أوامر تأخذ طريقها إلى الأسفل.

السلطة الوظيفية: يتحصل عليها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وهي تختلف عن السلطة الاستشارية في أنها تعطي لصاحبها الحق في إصدار الأوامر. كما أنها تختلف عن السلطة التنفيذية في أن صاحبها لا يستعمل هذا الحق إلا بالنسبة لوظائف معينة ومجالات محددة، فمثلا قد يحصل مدير التمويل على سلطة وظيفية على مدير الإنتاج فيما يتعلق بتقديم تقارير أسبوعية عن تكاليف الإنتاج.

ثالثا: وظيفة التوجيه

بعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات والمهام بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، تكون الخطوة الثالثة في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد عن طريق إعلامهم وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

1) تعريف التوجيه

يعرّف التوجيه بأنه: " العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين من مرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف"(1).

من التعريف يتضح أن التوجيه وظيفة فتح قنوات الاتصال لإبلاغ القرارات وإعطاء التعليمات والأوامر وتقديم الإرشادات والنصائح وتشجيع وتحفيز الأفراد وتبادل المعلومات.

(2) طرق التوجيه:

يكون التوجيه بعدة طرق تتمثل في:

- ملاحظة العامل أثناء عمله للتأكد من سلامة أداءه لواجباته.

(1) بغول زهير، مرجع سبق ذكره، ص: 84

- الاجتماعات الفردية والتي تتم بصفة دورية منتظمة بين المشرف والعامل، وتهدف إلى مناقشة صعوبات العمل وتقييم نقاط القوة والضعف في أداءه.

- الاجتماعات الجماعية تتم بصفة دورية بين المشرف وجماعة العمل، ويتم فيها استعراض سير العمل وتقييم وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترض التنفيذ وكيفية حلها.

- التفتيش المفاجئ بهدف التحقق من التزام العامل وانضباطه وكشف الانحرافات.

(3) مكونات التوجيه:

تتبلور عملية التوجيه في ثلاث مكونات هي: القيادة، الاتصال والتحفيز.

(1-3) القيادة:

(1-1-3) مفهوم القيادة:

تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها، إلا أنها اتفقت جميعاً على أن القيادة هي: "فن التأثير في الأشخاص وتعبئة طاقاتهم وتوجيهها من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁽¹⁾. وهي تتطوي على ثلاث مكونات هي:

- قائد يتمتع بشخصية مؤثرة وبمهارات عالية في الاتصال وفهم سلوك الأفراد.

- هدف يسعى القائد إلى تحقيقه.

- أفراد تابعون يسعون إلى تحقيق الهدف ويرون في قائدهم تجسيدا لآمالهم وطموحاتهم.

2-1-3 العلاقة بين القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود علاقة وثيقة بين القيادة والإدارة، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء. فالفرد قد يكون مديراً وليس قائداً، وقد يكون قائداً وليس مديراً. لهذا لا بد من تحديد الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد والصفات والاختصاصات التي تحيط بالمدير. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

(1) ماهر محمد حسن، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الكندي، عمان: 2014، ص: 19

الجدول رقم 1: الفرق بين المدير والقائد

المدير الإداري	القائد الإداري
<ul style="list-style-type: none"> ● شغل مركزه الوظيفي بقرار إداري وقد لا يتمتع بالكفاءة الإدارية. ● لا يتواصل مع الآخرين إلا في حالة الحاجة الملحة مسخراً الأوضاع لمصلحته الذاتية. ● يفرض نفسه وقراراته على الآخرين وفق أوامر وتعليمات رسمية، ويقبلها الآخرون بحكم النظام ● يمارس سلطته وفق النظام والقانون، ويهدد بسلطات من وضعه في مركزه الوظيفي لفرض قراراته وأوامره. ● يهرب من مواجهة المشكلات، ويحولها إلى مرؤوسيه، ويحمل الفشل على الآخرين. ● شخص غير فاعل أو محوري في المؤسسة، ينسى بسهولة وسرعة حين 	<ul style="list-style-type: none"> ● شغل موقعه القيادي بما يمتلكه من كفاءات شخصية وقيادية، إضافة إلى قرار تعيينه. ● قادر على التفاعل مع الجميع، وفي كل الظروف والمواقف مسخراً الأوضاع لصالح مؤسسته. ● يفرض نفسه بشخصيته وقدرته على التأثير عليهم، ويقدره أتباعه برضى وقبول. ● يخدم مرؤوسيه ويسعى لإشباع حاجاتهم. ● يبتكر الحلول حين مواجهة المشكلات الصعبة، وتظهر الحاجة له في أوقات الأزمات. ● شخص مركزي ومحوري، لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسة.

المصدر: محمد مرعي مرعي، "مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية"، دار حزم للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق: 2002، ص: 69، بتصريف

3-1-3 أنماط القيادة:

توجد عدة أنماط للقيادة، نذكر أهمها:⁽¹⁾

(1) عدنان الحتوم، قاسم كوفجي، "القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح"، الطبعة الأولى، ايثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2011، ص: 71

- نمط القيادة الديمقراطي: تكون القرارات المتخذة نابعة من المرؤوسين كحصيلة للمناقشة والشورى.
- نمط القيادة الاتوقراطي: صاحب السلطة يحدد الإجراءات وأساليب العمل بمفرده ويبلغ مرؤوسيه بالقرارات التي اتخذها دون مشاركة منهم، ويحث مرؤوسيه على العمل بالتهديد والعقاب.
- نمط القيادة الحر أو غير الموجه: يتكفل المرؤوس باتخاذ القرارات دون أي تدخل من صاحب السلطة باقتراح أو نقد أو تقويم.

2-3(2)الاتصال:

1-2-3(1) تعريف الاتصال:

اتفق أغلب الكتاب والباحثين على أن الاتصال عملية مستمرة تتضمن نقل أو تبادل المعلومات والحقائق والأفكار بين الأفراد بقصد إحداث تغيير ما. فهي أداة للتفاعل الاجتماعي تتطلب تحديد الفكرة أو الرسالة ثم توصيلها عبر قنوات يتم اختيارها بعناية ودقة في الوقت المناسب ويتم استقبالها وفهمها ثم قبولها أو رفضها.

أي أن عملية الاتصال تتكون من خمس عناصر هي: المرسل، الرسالة، قناة أو وسيلة الاتصال، المستقبل والتغذية العكسية أو الراجعة.

2-2-3(2)أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصالات التي تجريها المؤسسة إلى نوعين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي. أما الداخلي فيتم داخل المؤسسة أي في محيط الإدارة، ويصنف إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي كما يلي⁽¹⁾:

(أ) **الاتصال الرسمي**: يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة عبر قنوات معروفة ومحددة. وتكون هذه الاتصالات مقبولة لدى جميع العاملين كلما ساد التفاهم والولاء. وتصنف إلى ثلاث أنواع هي:

- **اتصالات هابطة أو نازلة**: تتم من أعلى التنظيم إلى أسفله حيث يتم نقل التعليمات والقرارات.

- **اتصالات صاعدة**: يتم نقل آراء المرؤوسين وردود أفعالهم وشكواهم إلى الرؤساء، وهي تجسد مبدأ الإدارة بالمشاركة.

(1) ساحل فاتح، "البيسط في الاقتصاد والمانجمنت"، دار بلقيس للنشر، الجزائر، ص:20

- **اتصالات أفقية**: تتم بين الأشخاص في مستوى إداري واحد تهدف إلى تحقيق التنسيق وتبادل الخبرات وحل المشكلات.

(ب) **الاتصال غير الرسمي**: ينشأ نتيجة الرغبة التلقائية من الأفراد في تكوين أنماط متعددة من التفاعل الاجتماعي، وقد يأخذ هذا الاتصال شكلا سريا أو علنيا. ويمكن أن تكون هذه الاتصالات في صالح المؤسسة فتكون سندا للإدارة أو خطرا عليها تقاوم قراراتها وتبث الشائعات.

أما الاتصال الخارجي فهو حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها.

3-3 التحفيز:

3-3-1 تعريف التحفيز:

يقصد بالتحفيز: "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"⁽¹⁾.

كما يعرف بأنه: "وصول الأتباع إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم أي تحريك هؤلاء الأتباع لأداء العمل ذاتيا"⁽²⁾.

وتبدأ هذه العملية من الخارج بتوفير كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته الداخلية، أي دافعيته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين. وذلك

بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها. ويمكن تمثيل التحفيز بدالة عناصرها الأساسية هي القدرة، الجهد والرغبة.

أما القدرة فتعني التأهيل لأداء عمل معين وعكسها العجز أو عدم التدريب. والجهد يعني الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين. أما الرغبة تكون شخصية ونابعة من الداخل وإن لم تكن موجودة تقل فرصة النجاح.

3-3-2) تصنيف الحوافز:

توجد أنواع متعددة للحوافز، وتجدر الإشارة إلى أنه على القادة تطبيق نظام سليم للحوافز يتماشى

(1) رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص:235

(2) أحمد قوراية، "فن القيادة"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر:2012، ص:228

وقدرة المؤسسة وإمكاناتها ويراعي حاجات الأفراد ودوافعهم. حتى يتحقق الهدف من التحفيز وهو التأثير في المرؤوسين وشحن طاقاتهم للنهوض بمستوى الأداء في المؤسسة.

أ) تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

- حوافز مادية: هي الأجر، المكافآت التشجيعية، الخدمات الاجتماعية، العلاوات، المشاركة في الأرباح.

- حوافز معنوية: تشمل الترقيات، لوحات الشرف، الميداليات وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ب) تصنيف الحوافز من حيث جاذبيتها:

- حوافز إيجابية: تمنح للعامل الممتاز لكي تنمي فيه روح الإبداع والتجديد.

- حوافز سلبية: تتمثل في الإجراءات التأديبية أي العقوبات كالحرمان من الأجر، تخفيض الدرجة... الخ

ج) تصنيف الحوافز من حيث الذين تطبق عليهم:

- حوافز فردية: تمنح لشخص معين مقابل حسن أداءه.

- حوافز جماعية: تمنح لجماعة العمل تشجيعاً للعمل الجماعي وروح الفريق.

رابعاً: وظيفة الرقابة

إن وجود نظام فعال للرقابة يساعد على تحسين الأداء وتطويره والتحكم في طرق التسيير، كما يعمل على تجنب المشاكل والمخاطر والاستفادة من الفرص المتاحة التي يعرضها المحيط. لهذا فالرقابة وظيفة أساسية لا غنى عنها للتأكد من انجاز الأهداف وفقاً لمعايير محددة.

(1) تعريف الرقابة:

من أكثر التعريفات شيوعاً للرقابة تعريف "هنري فايول": "التأكد من أن ما تم انجازه من أعمال وأنشطة يتم وفقاً للخطة الموضوعة"⁽¹⁾.

(1) جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، عمان: 2000، ص: 404

كما تعرف بأنها: "قياس مدى التقدم نحو الأداء المخطط مع تصحيح الانحرافات _ إن وجدت _ وذلك للتأكد من أن الأداء يسير وفق الأداء يسير وفق الأهداف المرسومة"⁽¹⁾

فالوظيفة الرقابية عملية تسييرية تعني التأكد من أن كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة، وذلك لتبيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تقويمها وتفاذي تكرارها. فهي ترصد درجة تقدم المؤسسة ومدى كفاءة انجازها.

(2) أنواع الرقابة: يوجد ثلاث أنواع للرقابة هي:

(1-2) الرقابة السابقة أو القبليّة: هي رقابة وقائية تمنع وقوع الأخطاء تتم قبل بداية تنفيذ العمليات، وتشمل مراجعة كل البيانات والإجراءات بهدف التحقق من توفر متطلبات انجاز العمل مثل بحوث التسويق، رقابة الآلات، فحص المواد الأولية.

(2-2) الرقابة المتزامنة أو الجارية: هي رقابة إصلاحية أو علاجية حيث يتم تصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ العمل مثل الرقابة على جودة العمليات.

(3-2) الرقابة اللاحقة أو البعدية: تتم بعد الانتهاء من العمل من خلال جمع المعلومات عن الأداء الفعلي وتحليلها، ثم مقارنة النتائج المتوصل إليها مع ما هو مخطط مسبقاً مثل الرقابة على جودة المنتجات أو الرقابة عن طريق الميزانيات.

3) مراحل الرقابة: تمر الرقابة بثلاث خطوات هي:

أ) **تحديد المعايير الرقابية:** وهي المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس الأداء الفعلي سواء كانت كمية مثل كمية الإنتاج، تكلفة الإنتاج... الخ أو نوعية مثل جودة الإنتاج.. الخ. ويجب أن تكون هذه المعدلات واضحة ومفهومة.

ب) **قياس الأداء الفعلي:** أي مقارنة الأداء الحقيقي بالمعايير السابق وضعها.

ج) **تصحيح الانحرافات:** تسفر المقارنة على اكتشاف الانحرافات التي يجب تحليلها ومعرفة أسبابها ثم تصحيحها واتخاذ الإجراءات الضرورية لتفاديها مستقبلاً. وقد تكون إجراءات علاجية قصيرة الأجل تقتضي التدخل السريع لعلاج الانحراف أو إجراءات وقائية طويلة الأجل تستدعي دراسة وتحليل عميق لأسباب حدوث الانحراف ثم إيجاد الحلول التصحيحية.

(1) أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 193

4) أدوات الرقابة:

تتعدد أساليب وأدوات الرقابة الإدارية حسب طبيعة النشاط وأهميته ومدى الحاجة إلى دقة وسرعة الحصول على المعلومات والنتائج التي تريدها الإدارة. وأهم الأساليب الشائعة الاستخدام ما يلي:

أ) **الملاحظة المباشرة وكتابة التقارير:** تتم من خلال ملاحظة الأداء الفعلي من قبل المشرفين والمديرين ومقارنته بما هو مخطط ثم تحديد الانحرافات. أما التقارير والمذكرات فتكتب من قبل موظفين مختصين في الرقابة حسب مجالات الأنشطة المختلفة في المؤسسة.

ب) **الموازنات التقديرية:** هي تعبير كمي أي بلغة الأرقام للأهداف والنتائج المتوقعة لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة، حيث يتم تقدير الإيرادات والمصاريف والأرباح. وتقسّم الموازنات إلى عدة أنواع منها: موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات، موازنة النفقات وغيرها.

ج) **تحليل القوائم المالية:** تفيد في قياس أداء المؤسسة مثل قائمة المركز المالي وقائمة حسابات النتائج والتي تظهر الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين.

د) **التدقيق أو المراجعة المالية:** يهدف إلى التحقق من صلاحية النظام المحاسبي المتبع ومن فعالية أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسة. ويمكن أن تكون المراجعة داخلية في وجود مدققين ماليين أو خارجية يقوم بها خبراء محاسبين معتمدين معينين في المؤسسة أو ترسلهم الدولة.

5) خصائص نظام الرقابة الفعال:

حتى يتمكن النظام الرقابي من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، لابد أن يستند إلى مقومات أو خصائص تتمثل في:

- سهولة النظام الرقابي بحيث يستخدم أساليب مفهومة وغير معقدة تؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة.
- المرونة أي إمكانية تغييره استجابة لمستجدات المحيط الداخلي أو الخارجي.
- الملائمة مع طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها، فما يلاءم المؤسسات الكبيرة لا يلاءم المؤسسات الصغيرة، وما يناسب إدارة الإنتاج لا يصلح لإدارة المالية.
- أن يكون النظام الرقابي اقتصاديا أي غير مكلف.
- الاستثناء أي أن لا يكون النظام الرقابي تفصيليا حتى لا يستهلك جهد ووقت ومال كثير. ويكون مقبولا من قبل جميع العاملين حتى لا يواجه بالمقاومة والرفض.

الفصل الرابع: نظريات اتخاذ القرارات (النماذج والعمليات)

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية وهي المهمة الرئيسية للمديرين، فالقرارات تتخذ في جميع المستويات الإدارية. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات متغلغلة في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وإن قدرة المدير وكفاءته تتجلى في نوعية وجودة القرارات التي يتخذها وفي نتائجها العملية على أرض الواقع والتي تظهر من خلال التغذية العكسية للقرار. فعملية اتخاذ القرارات بمثابة نظام له مدخلاته وعملياته التشغيلية ومخرجاته فضلا عن مراقبته من قبل البيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: نماذج اتخاذ القرارات

1) تعريف اتخاذ القرارات :

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات، حيث يعرف اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ"⁽¹⁾. كما يعرف محمد عبد الفتاح الصيرفي اتخاذ القرار بأنه: "عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"⁽²⁾. كما يعرف عبد السلام أبو قحف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية الخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"⁽³⁾. من واقع هذه التعاريف نستنتج أن اتخاذ القرارات عملية اختيار واعية ومدرك لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة، باستخدام بعض المعايير الموضوعية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما تحتويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية. وقد تكون هذه العملية بسيطة تنطوي على تطبيق للقواعد المعتادة مثل طلب كمية من البضاعة، وقد

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات وأسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 1999، ص: 172

(2) أحمد محمد غنيم، "إدارة الأعمال"، المكتبة العصرية، المنصورة: 2002، ص: 122

(3) عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 2005، ص: 150

تصبح معقدة تحتاج إلى قدرات عالية في التفكير والتحليل واستخدام تقنيات عالية أو الاستعانة بخبراء متخصصين مثل قرارات الاستثمارات طويلة الأجل.

(2) أهمية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، 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 الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة. وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها وأنشطتها فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاجهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة ومانفذ الاتصال. وعندما يمارس المدير وظيفته التوجيهية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند قيادة مؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد. وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت. وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

(3) أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات إلى عدة مجموعات بالاعتماد على معايير للتصنيف كما يلي:

1-3 قرارات وفقاً للوظائف الأساسية في المؤسسة: تتعلق بوظائف المؤسسة وهي:

(أ) قرارات تتعلق بالعنصر البشري مثل قرار التوظيف

(ب) قرارات تتعلق بالإنتاج مثل قرار تحديد حجم الإنتاج

(ج) قرارات تتعلق بالتمويل مثل قرار تحديد الهيكل المالي

(د) قرارات تتعلق بالتمويل مثل قرار اختيار المورد

(هـ) قرارات تتعلق بالتسويق مثل قرار تحديد منافذ التوزيع

2-3 وفقاً لأهميتها: صنف "أنصوف" القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاث أنواع هي:

(أ) قرارات إستراتيجية: مرتبطة بمستقبل المؤسسة لهذا فهي تتطلب دقة التحليل واجتهاد كبير وتفكير إبداعي، والإدارة العليا هي المسؤولة عليها. وتتميز بارتفاع درجة المخاطرة وارتفاع آثارها من حيث التكلفة والعائد.

(ب) **قرارات تكتيكية:** هي قرارات متوسطة الأجل تخص الإدارة الوسطى. وتتعلق بمشكلات تقل فيها درجة المخاطرة نسبياً.

(ج) **قرارات تشغيلية:** هي قرارات قصيرة الأجل تتخذ من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة. وهي محكومة بقواعد ولوائح إجرائية محددة بصورة مسبقة.

3-3) وفقاً للمشكلات التي تحلها:

صنف "هربرت سيمون" القرارات وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

(أ) **قرارات مبرمجة أو روتينية:** تعالج مواقف شبيهة يومية متكررة بأسلوب نمطي تتم في ظروف عادية، ولا تتطلب جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل. ويمكن برمجة هذه القرارات آلياً دون تدخل العنصر البشري مثل قرار الترقية بالأقدمية وقرار صرف الأجور.

(ب) **قرارات غير مبرمجة:** تعالج مواقف متميزة تحدث بشكل عارض غير متكرر، تتطلب قدراً معتبراً من المعلومات والخبرة والتفكير الابتكاري لأن الاختيار صعب والبدائل عديدة مثل قرار دمج مؤسسة مع مؤسسة أخرى ودخول سوق جديد.

3-4) **قرارات وفقاً لظروف اتخاذها:** يميز بين ثلاث حالات لاتخاذ القرارات تبعاً لمدى توفر المعلومات عن نتائج القرارات المراد اتخاذها، وهي:

(أ) **قرارات في حالة التأكد التام أو اليقين:** تكون لدى متخذ القرار معلومات أكيدة وكافية تسمح له بمعرفة نتائج قراره، حيث البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروف.

(ب) **قرارات في حالة المخاطرة:** تكون المعلومات جزئية وغير كافية تتطلب قدرة على تقدير الاحتمالات ويمكن الاستعانة بتقنيات كمية مثل شجرة القرارات لاختيار أفضل الاحتمالات

(ج) **قرارات في حالة عدم التأكد أو الضبابية المطلقة:** يعتبر هذا النوع الأكثر صعوبة بسبب عدم توفر أي معلومات عن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل، حيث يفترض المسير أن المستقبل سيسير على نفس وتيرة الماضي والقرار يكون مبني على المغامرة أو ضربة الحظ. ويمكن الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي.

3-5) **قرارات وفقاً للنمط القيادي لمتخذها:** يمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين:

(أ) **القرارات الاتوقراطية:** يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي دون إشراك العمال.

(ب) **القرارات الديمقراطية:** هي محصلة الشورى وإشراك المستويات المختلفة في المؤسسة. تتميز بفعاليتها لأن مشاركة العمال يساعد على قبولهم لها ودم معارضتهم لها.

(4) خطوات صنع القرار:

إن عملية صنع القرار تتضمن تصوراً فكرياً ومنطقياً مبنياً على أسس عملية تتلخص بالمرحل التالية:

(أ) **تحديد المشكلة:** تحصل المشكلة بسبب وجود تفاوت بين الأهداف وبين مستوى الإنجاز مثل مشكلة انخفاض الأداء أو ضعف المبيعات.

(ب) **تحديد البيانات والمعلومات اللازمة:** أي المتعلقة بالمشكلة وإجراء تشخيص دقيق وجهد تحليلي لمعرفة أسباب المشكلة وحدودها وأبعادها وأثارها.

(ج) **تحديد البدائل:** والبديل هو الحل أو الوسيلة المتاحة للتعامل مع المشكلة، وقد تكون بدائل نمطية تتبادر إلى الذهن بسرعة وبأقل مجهود أو بدائل مبتكرة تأتي من خلال الأفكار البارعة والمناقشة الجماعية.

(د) **تقييم البدائل:** أي معرفة نقاط قوة ونقاط ضعف كل بديل والعوائد والتكاليف.

(هـ) **اختيار البديل الأفضل:** وهي مرحلة اتخاذ القرار، حيث يتم اختيار أحسن بديل الأعلى عائد والأقل تكلفة.

(و) **متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** بعد وضع القرار حيز التنفيذ، لابد من متابعة نتائج تطبيقه وإجراء التعديلات المناسبة. وإن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين، وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار والتي تحقق عدة مزايا منها:

- تحسين نوعية القرار

- جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وإثبات الذات.

5) نماذج اتخاذ القرارات في المدارس الفكرية الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرار وليدة مدارس فكرية مختلفة وضعت تصورات متنوعة نستعرضها فيما يلي:

1-5) اتخاذ القرارات في المدرسة الكلاسيكية (النموذج الكلاسيكي):

تبنى رواد هذه المدرسة نموذج الرجل الاقتصادي أو العقلاني الذي يتمتع بالقدرة على اختيار البديل الأفضل بناءً على معرفة تامة بالمشكلة والبدائل⁽¹⁾. هذه المعرفة تساعد رجل الإدارة على التنبؤ وتحديد الاحتمالات وصولاً إلى القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم في ظل معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها.

وقد واجهت هذه النظرية انتقادات لاذعة باعتبار أن هذه الحالة نادرة ما تصادف على أرض الواقع ذلك أن هناك قيوداً كثيرة تحول دون تحقيق الرشد الكامل أو المطلق.

2-5) اتخاذ القرارات في المدرسة السلوكية:

"هربرت سيمون" هو العالم الاقتصادي والسياسي الأمريكي الذي أسس المدرسة السلوكية أو مدرسة اتخاذ القرارات سنة 1950، حيث انتقد نظرية العقلانية المطلقة⁽²⁾ واشتهر بنظريته "العقلانية المحدودة". وقد اعتبر متخذ القرار غير قادر على الحصول على بديل مثالي بسبب نقص المعلومات أو نقص الإمكانيات أو محدودية قدرته على التحليل وجمع البدائل فهو مقيد بالوضع التي هو فيها.

لهذا اقترح "سيمون" نموذج الرجل الإداري الذي يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود وعلى الموارد المتاحة.

3-5) اتخاذ القرارات في المدرسة الكمية (النموذج السياسي):

ركز رواد هذه المدرسة على النماذج الكمية لاتخاذ القرارات، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الكمية والإحصائية والرياضية لغرض ترشيد القرار المتخذ وذلك في ظل الظروف المؤكدة والمخاطرة وعدم التأكد. ومن أهم الأساليب الكمية بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، شجرة القرار، نظرية

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، "نظريات اتخاذ القرار الإداري منهج كمي"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع،

عمان: 2004، ص: 36.

(2) يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 184

المباريات، خطوط الانتظار... الخ

وبالرغم من مزايا المدرسة الكمية المتمثلة في إمكانية بناء نماذج رياضية وحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بكفاءة عالية، إلا أن هذه النماذج توصف في كونها عقيمة لا تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني، فهي لا تصلح لحل المشاكل ذات الطابع الاجتماعي مثل النزاعات بين العمال أو ظاهرة التغيب... الخ

(4-5) اتخاذ القرارات في المدرسة الموقفية:

اعتبرت النظرية أن المدير يتخذ قراراته بناء على الواقع والموقف الموجود فيه، فقد يستخدم أكثر من أسلوب إداري في آن واحد أو يستخدم أسلوبان معا وكل هذا متوقف على الموقف والوضع الذي يوجد المدير فيه⁽¹⁾.

ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات

يقضي المدراء أغلب وقتهم في التفكير في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ الأهداف المرجوة، وهذا لا يتم إلا بإدراكه لأساليب أو عمليات اتخاذ القرارات. وتنقسم هذه الأساليب إلى أساليب كمية وأخرى كيفية كما يلي:

(1) الأساليب الكيفية: وأهم هذه الأساليب ما يلي:

(أ) الحكم الشخصي: يعتمد المدير في اتخاذه لبعض القرارات على نظرته الشخصية للأمر وتقديره لها، وهذا انطلاقاً من تكوينه النفسي والعلمي.

(ب) الحقائق: إن توفر الحقائق والأدلة يعد قاعدة قوية ومنطقية لحل بعض المشاكل.

(ج) التجربة: يستعين المدير بالتجارب السابقة للحكم على مواقف معينة، فالخبرة والأقدمية في الوظيفة عامل مهم لاتخاذ القرارات.

(د) الآراء: يعتبر أسلوب اتخاذ القرارات بالمشاركة أسلوباً ديمقراطياً يرفع من معنويات العمال ويشجعهم على التنفيذ الفوري للقرارات المتخذة. لكن هذا الأسلوب لا يصلح في حالة القرارات المستعجلة التي لا تحتمل التأخير.

⁽¹⁾ علي حسين، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: 2008، ص: 37

(2) الأساليب الكمية: توجد العديد من الطرق الكمية والإحصائية التي تطبق في اتخاذ القرارات، وأهمها:

(أ) البرمجة الخطية: تعد من أكثر الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام نظراً لسهولة إعداد النماذج الرياضية، مما يسهل حل المشاكل الإدارية وإعداد التقارير.

(ب) بحوث العمليات: تستخدم بحوث العمليات في الحالات التي تهتم بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة في المؤسسات، حيث تعتمد على بناء النماذج الرياضية في حل المسائل للوصول إلى الحل الأمثل⁽¹⁾. مثل مشكلة تحديد كمية الإنتاج المثلى، مشكلة النقل، مشكلة تحديد الحجم الأمثل للمخزون... الخ

(ج) نظرية الاحتمالات: تساعد هذه النظرية متخذ القرار في مواجهة حالات عدم التأكد ومواقف المخاطرة، حيث يتم تحديد احتمالات حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار.

(د) نظرية المباريات: يعتبر هذا الأسلوب مفيداً في حل المشاكل التي تتعلق بالمنافسة، إذ يهيئ لمستخدمها الحل الأمثل من خلال تطوير إستراتيجية تحقق له أقصى عائد وبأقل تكلفة.

(هـ) شجرة القرارات: يستعمل هذا الأسلوب لمعالجة مشكلة اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، حيث يتم التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها. أي أن شجرة القرارات تحتوي على مرحلتين هما مرحلة القرارات ومرحلة الاحتمالات.

(و) دراسة الحالات: يقوم هذا الأسلوب على تحديد المشكلة محل القرار والتعرف على أسبابها وجوانبها المختلفة ثم تصور الحلول البديلة لها.

ثالثاً: معوقات عملية اتخاذ القرارات وعوامل نجاحها

(1) معوقات اتخاذ القرارات:

يواجه المديرون معوقات عدة أثناء عملية اتخاذ القرارات سواء تتعلق بهم أو بالظروف البيئية المحيطة بهم، وهذه المعوقات هي:

- الإمكانيات المالية المتاحة بحيث يتم اختيار البديل في حدودها.

- سلوك الأفراد الذي سوف يتأثرون بنتائج القرار.

- عدم توفر الكفاءة الإدارية الملمة بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.

- عدم كفاءة المعلومات أو عدم دقتها أو توقيتها السيئ.

- العوامل النفسية كالأضطراب، الحيرة، التردد، التسرع، التحيز والعواطف.

(2) عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات:

على المدراء الاستعانة بجملة من العوامل من أجل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات، وهذه العوامل هي:

- الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات والمعلومات.

- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- الاهتمام بالأسلوب الجماعي أي المشاركة في اتخاذ القرارات.

- إعطاء الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار وقتا كافيا للتفكير والتمحيص خاصة بالنسبة للقرارات الإستراتيجية.

- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة بالقرار.

- استخدام التفكير الخلاق والإبداعي لإيجاد الحلول الممكنة للمشاكل.

- اعتماد التقنيات الكمية لعلم التسيير.

- وضع نظام لمتابعة كل قرار للتأكد من سلامته وصحته وكذا تقييم نتائجه.

خاتمة:

إن المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجود المؤسسات هي قدرتها على تحقيق الهدف المزدوج وهو إشباع احتياجات عملائها وتحقيق مستوى ربح مرضي، فأى مؤسسة تولد لتبقى وتستمر وهذا مرهون بإمكانية تسييرها تسييرا علميا وعقلانيا. أي قدرة قادتها على الاستخدام الرشيد لمواردها الاقتصادية لاسيما في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها على جميع الأصعدة.

والتسيير لم تظهر ملامحه إلا مع بداية القرن العشرين على يد أب الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"، لتتوالى جهود وإسهامات الباحثين والمفكرين لتأسيس حقل معرفي يلقي أكاديميا للطلبة. يزاوج بين العلوم الدقيقة لمعالجة بعض المشاكل الإدارية وبين العلوم الاجتماعية لتسيير الأشخاص.

فالمسير يحتاج إلى مجموعة منظمة من المعرفة تزوده بطرق رياضية وإحصائية وتقنيات مالية وغيرها. وفي نفس الوقت عليه إيصال أهدافه إلى مرؤوسيه عن طريق الإقناع والتحفيز والترغيب حتى يساهموا بمجهوداتهم الفردية لتحقيق الهدف المشترك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1) إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005
- 2) أحمد قوراية، "فن القيادة"، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2012
- 3) أحمد محمد غنيم، "إدارة الأعمال"، المكتبة العصرية، المنصورة: 2002
- 4) الداوي الشيخ، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، دار هومة، الجزائر: 2001
- 5) أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، عمان: 2001
- 6) بشاينية سعد، "تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، جامعة منتوري، قسنطينة: 2002
- 7) بغول زهير، "الإدارة المفهوم والوظائف"، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة: 2011
- 8) توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر، عمان: 2002
- 9) جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، عمان: 2000
- 10) ساحل فاتح، "البسيط في الاقتصاد والمانجمنت"، دار بلقيس للنشر، الجزائر
- 11) عبد السلام أبو قحف، "إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 2005، ص: 150
- 12) عبد الوهاب سويسي، "المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، 2009
- 13) عدنان الحنوم، قاسم كوفجي، "القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح"، الطبعة الأولى، ايثراء للنشر والتوزيع، عمان: 2011

- 14) علي حسين، "نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: 2008
- 15) عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2000
- 16) عمر وصفي عقيلي وآخرون، "وظائف منظمات الأعمال"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: 1994
- 17) غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2008
- 18) فريد النجار، "إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة: 1997
- 19) فوزي محمد سامي، "مبادئ القانون التجاري"، دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: 2003
- 20) ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي، عمان: 2014
- 21) مؤيد عبد الحسين الفضل، "نظريات اتخاذ القرار الإداري منهج كمي"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: 2004
- 22) محمد بهجت جاد الله كشك، "المنظمات وأسس إدارتها"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: 1999
- 23) محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية: 2012
- 24) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان: 2008
- 25) محمد مدحت غسان، "الشركات متعددة الجنسيات وسيادة الدولة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2013
- 26) محمد مرعي مرعي، "مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية"، دار حزم للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق: 2002
- 27) مصطفى طه كمال، "الشركات التجارية الأحكام العامة"، دار المطبوعات، الإسكندرية: 2000
- 28) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين"، الطبعة الأولى، دار المحمدية، الجزائر: 1998

29) يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومة ، الجزائر: 2013

الوثائق والقوانين:

الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر: 2001

المؤتمرات:

1) صالح صالح، " مصادر وأساليب تمويل المشاريع الكفائية الصغيرة والمتوسطة في إطار نظام المشاركة"، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، 25-28 ماي 2003

2) عوادي مصطفى، " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: واقع وتحديات"، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ديسمبر 2017

المحاضرات:

1) صولح سماح، "محاضرات في تسيير المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: 2015-2016

2) كيلاني صورية، "محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة لطلبة سنة ثانية ل م د"

3) منية شوايدية، "محاضرات في القانون التجاري"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قالم: 2018

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1) Jean Longatte , Jacques Muller, «Economie d'entreprise », ed Dunod, Paris : 2004

2) Jean René Edighoffer, « Précis de gestion d'entreprise », ed Nathan, Paris

3) Roland Guinamard, André Redon, « Economie moderne d'entreprise », édition J.Delmas et Cie, Paris :1981

الملاحق

نماذج أسئلة اختبارات في تسيير المؤسسة سنة ثانية ل م د

السؤال الأول:

تأسست المؤسسة "س" من قبل شريكين متضامنين وشريكين موصين. تنشط في القطاع الصناعي وتنتج منتجا واحدا في سوق واحدة. تشغل 100 عاملا موزعين على أربعة أقسام : إنتاج، تسويق، إدارة مالية وموارد بشرية. نطاق الإشراف ضيق.

1_ ما هو الشكل القانوني لهذه المؤسسة؟

2_ ماهو حجم هذه المؤسسة حسب المشرع الجزائري؟

3_ ما طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

4_ كيف يؤثر نطاق الإشراف الضيق على الهيكل التنظيمي وعلى عملية الرقابة

5_ تخطط المؤسسة لغزو سوق جديدة، ماهي المراحل الابتدائية التي قامت بها قبل صياغة هذا الهدف؟

6_ لتحقيق هذا الهدف، احتارت المؤسسة في مصدر تمويلها، وكان لها الخيار بين ثلاث بدائل:

_ التمويل الذاتي _ التمويل البنكي _ التمويل عن طريق الدخول إلى البورصة

بعد مشاورات بين المدير العام والمدير المالي مع استشارة خبير مالي تم اختيار البديل الثالث. على أي أساس تم التوصل إلى هذا القرار؟

_ ما طبيعة هذا القرار المتخذ (من حيث أهميته)؟

_ ما نوع السلطة التي يمتلكها الخبير المالي؟

7_ ما هو الشكل القانوني الجديد لهذه الشركة بعد اختيارها لهذا البديل؟

السؤال الثاني:

ما الفرق بين التحفيز والدافعية؟

ما الفرق بين الكارنل والتروست؟

ما الفرق بين السلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية؟

ما الفرق بين الشريك المتضامن والشريك الموصي في شركة التوصية البسيطة؟

السؤال الثالث:

ضع العلامة (X) في الخانات المناسبة:

الحوافز	مادية	معنوية	فردية	جماعية	ايجابية	سلبية
ترقية إطار إلى منصب مدير عام						
مكافأة مالية لعامل متميز						
تخفيض في الدرجة المهنية لعامل						
علاوة المردودية الجماعية						
ميداليات ذهبية لفريق عمل نجح في مهمة						
شهادة تقدير لعامل خارج على التقاعد						

السؤال الرابع:

ميز بين الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

1. تأسيس مجلة ربع سنوية تصدر في شهر مارس من هذه السنة
2. تخفيض التكاليف السنوية بنسبة 10% خلال العامين القادمين
3. ابتكار منتجات جديدة وعرضها في أسواق جديدة
4. زيادة إنتاجية مكتب الاستقبال لخدمة الزائر
5. الاستخدام العقلاني لجميع موارد المؤسسة
6. فتح ثلاث فروع جديدة للمؤسسة خلال الأعوام الثلاثة القادمة

السؤال الخامس:

(1) يقول "هربرت سيمون": "جوهر التسيير هو اتخاذ القرار"، أي أن اتخاذ القرارات عملية متغلغلة في الوظائف الإدارية الأربعة. اشرح ذلك؟

(2) لماذا انتقد "هربرت سيمون" نموذج الرجل الاقتصادي؟ وما هو البديل الذي قدّمه؟

السؤال السادس:

تأسست مؤسسة "سمير وشركاه" في سنة 2000 وهي متخصصة في صناعة قطع غيار السيارات تشغل 65 عاملاً. كل شريك يتحمل ديون المؤسسة كاملة.

- صنف هذه المؤسسة حسب معايير التصنيف الثلاثة؟

- أذكر خصائص شركاء هذه المؤسسة؟

السؤال السابع:

عرف الشركة متعددة الجنسيات. وما هي آثارها الإيجابية والسلبية على البلدان المضيفة؟

السؤال الثامن:

أجب بنعم أو لا مع التعليل في حالة النفي :

1_ تعتمد المؤسسة الرشيقة على العمل التعااقدي مع المقاولات من الباطن

2_ كل مؤسسة اقتصادية لها مدخلات وقد لا يكون لها مخرجات مثل مؤسسات القطاع الثالث

3_ الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أعظم الأرباح

4_ الفبركة هي شكل من أشكال الإنتاج اليدوي

5_ الهولدينغ هو اندماج بنك مع مؤسسة اقتصادية

السؤال التاسع:

1_ تعتبر الشركة ذات المسؤولية المحدودة شكلا وسيطا بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، اشرح ذلك

2_ أذكر ثلاث معوقات تعرقل أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

السؤال العاشر:

لديك الخصائص التنظيمية التالية لمؤسسة صناعية:

_ عدد العمال 800 عاملا _ عدد المنتجات 4 _ عدد الإطارات والعمال المتخصصين مرتفع

_ درجة الاستقرار البيئي منخفضة _ درجة التعقيد في تقنيات الإنتاج مرتفعة _ مواقع العمل مشتتة

1_ في ضوء هذه المعطيات، قدم وصفا مفصلا للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة؟

2_ كيف يكون نطاق الإشراف في هذه الحالة؟ وكيف تكون الاتصالات داخل المؤسسة؟

السؤال الحادي عشر:

1_ عرف الأنماط القيادية الثلاثة الآتية:

النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر

2_ أنقد المقولة الآتية مبينا رأيك فيها:

" إن استعمال أنماطا قيادية مختلفة من قبل المسير أمر صعب عمليا، لأنه يعني تعدد الشخصية بالنسبة له إضافة إلى أنه يؤدي إلى ممارسة التمييز بين المرؤوسين نتيجة لعدم معاملتهم معاملة واحدة"

السؤال الثاني عشر:

اشرح هذه العبارات:

_ يؤدي الهيكل الوظيفي إلى رفع إنتاجية العامل

_ يؤدي الهيكل المصفوفي إلى التنازع السلطوي

_ اتخاذ القرار مرحلة جزئية من صنع القرار

_ إدارة التغيير وسيلة لحماية المؤسسة من الأزمات

السؤال الثالث عشر:

ما المقصود ب:

_ المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح _ نطاق الإشراف _ الرقابة القبلية _ التخطيط الاستراتيجي

_ السلطة التنفيذية للرئاسة

السؤال الرابع عشر:

التوجيه أو التنشيط هو ذلك النظام الذي يبني أساسا على العلاقات ما بين الأفراد.

1. ماهي مكونات أو عناصر التوجيه مع الشرح؟

2. هل السمات الشخصية للقائد هي التي تصنع القيادة الناجحة؟

السؤال الخامس عشر:

يرتبط التنظيم بالمجهود الجماعي، ويقوم على عدة مبادئ أهمها مبدأ نطاق الإشراف.

1. ما طبيعة العلاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية؟

2. كيف يؤثر نطاق الإشراف على عملية الاتصال؟

3. هل يشجع الإشراف الدقيق روح المبادرة لدى العاملين؟ وضح ذلك.